

MOVILIZATORIO

Fundación corona

Modelo para
gobiernos y ciudadanos activos



PARTICIPA+

1. INTRODUCCIÓN

El modelo Participa+ reúne un conjunto de lineamientos teóricos y prácticos para fomentar un involucramiento ciudadano efectivo, entendido como un proceso ampliado de participación que logra que los ciudadanos construyan su propio poder y creen un impacto social positivo. El Modelo busca proponer estrategias de fortalecimiento de liderazgos ciudadanos y de interacción efectiva entre la ciudadanía y las instituciones públicas en doble vía: desde la incidencia de la ciudadanía hacia las instituciones y desde las instituciones hacia la ciudadanía.

Su propósito es superar las limitaciones de un esquema tradicional de participación ciudadana que desconoce y desincentiva nuevas formas de involucramiento y que continúa reproduciendo los problemas de legitimidad de la democracia a través de tres líneas estratégicas: liderazgos ciudadanos, incidencia y gobierno abierto. La definición de estas tres líneas es el resultado del análisis de 1) los **actores** que intervienen en los procesos de involucramiento ciudadano 2) los **procesos** que permiten cumplimiento de las condiciones enunciadas dentro de la definición de involucramiento ciudadano y 3) las **buenas prácticas** identificadas en modelos internacionales, estudios teóricos y casos de estudio nacionales¹.

El Modelo parte de un concepto de involucramiento ciudadano que valora el derecho que tienen los ciudadanos para incidir de manera informada en los asuntos y/o decisiones que afectan su calidad de vida. Se diferencia de la participación ciudadana tradicional y de las consultas ciudadanas, porque busca involucrar a la ciudadanía mediante la interacción, la conversación y el diálogo de

¹ En su primera fase de desarrollo, el Modelo Participa+ se centró en el estudio de los marcos teóricos y legales que rigen la participación ciudadana en Colombia, el análisis de modelos internacionales de involucramiento ciudadano y el mapeo de casos de estudio a nivel local. Durante este proceso se estudiaron los modelos de involucramiento de cinco organizaciones internacionales que trabajan el tema (Ford Foundation, Hewlett Foundation, Nesta, Open Society Foundation y el Banco Mundial) y se mapearon 19 experiencias locales de participación que incluyen 8 de los proyectos desarrollados y apoyados por la Fundación Corona. Del estudio de los modelos internacionales se desprenden cuatro aprendizajes que se aplicaron en la construcción del presente modelo, a saber: la importancia de definir y hacer explícitas las instancias de poder que justifican y explican la teoría de cambio del modelo, la importancia de incluir la innovación como componente transversal al modelo y la importancia de diseñar un modelo flexible y anclado en el análisis del contexto específico. Por su parte, el mapeo y análisis de las experiencias locales nos dio pistas sobre las brechas, puntos críticos y oportunidades que el modelo debería tener en cuenta para tener impacto en la práctica, entre ellos: a) la existencia de un círculo virtuoso de la participación efectiva que justifica y valida su inclusión como un insumo y no sólo como un resultado del modelo b) la importancia del liderazgo, la voluntad política y los procesos de toma de decisiones para el éxito de la participación c) el potencial del uso de la tecnología para la promoción de la participación ciudadana d) la dificultad generalizada para articular o definir las teorías de cambio e) la ausencia de indicadores de impacto o sistemas de medición en los procesos de participación e) los retos que enfrentan las iniciativas ciudadanas a la hora de balancear su credibilidad –asociada a la independencia– y su sostenibilidad en el largo plazo –asociada a algún tipo de patrocinio institucional o político f) las grandes brechas que existen temas de asociatividad y capital humano.

doble vía entre actores públicos y ciudadanos, en donde se comparte el poder, la información y el respeto mutuo para la toma de decisiones públicas. (Sheedy, 2008)

Lo anterior se diferencia de la visión tradicional de la participación, entendida como una forma de escuchar la opinión de los ciudadanos liderada y enmarcada por las instituciones, sin que se altere la toma de decisiones de arriba hacia abajo. (King y Cruickshank, 2012) El involucramiento ciudadano que promueve el Modelo Participa+ implica un ejercicio ampliado de la participación, que logre que “los individuos que viven en un contexto específico hagan parte activa de los esfuerzos por construir su propio poder y crear un impacto social positivo, sostenido, y de largo plazo”. (Hewlett Foundation, 2015)

El proceso de involucramiento ciudadano describe la interacción entre dos **actores**: los ciudadanos y sus instituciones. Este proceso de interacción se da en tres niveles: **los ciudadanos con los ciudadanos, los ciudadanos con las instituciones (donde la interacción es liderada y promovida desde las comunidades) y las instituciones con los ciudadanos (donde la interacción es liderada y promovida desde las instituciones).**

El Modelo parte del supuesto de que el cumplimiento de **buenas prácticas** identificadas en la teoría y en los estudios de caso, permite que en cada uno de estos niveles se desarrollen los **procesos** que conllevan al cumplimiento de los dos pilares del involucramiento ciudadano: la *sistematicidad* de la participación y la posibilidad de tener *impacto* de corto, mediano y largo plazo.

El estudio buenas prácticas y casos permitió identificar que la posibilidad de realizar una participación sistemática se enmarca en (1) la disponibilidad de recursos y oportunidades para el ejercicio de la participación, (2) en la calidad de las experiencias de participación y (3) en la posibilidad de alcanzar logros significativos en el corto plazo. A su vez, identificamos que estos tres procesos pueden darse en la esfera de la interacción entre los ciudadanos.

Por su parte, el impacto social positivo se identifica con el cumplimiento de metas de mediano y largo plazo, a través de victorias que se sostengan en el tiempo y que avancen una agenda que resulte en el desarrollo de reformas estructurales, cambios culturales o la construcción de infraestructura de movimientos² que incrementen la capacidad de los ciudadanos para incidir en las decisiones públicas y las de su comunidad. Al tratarse de reformas estructurales y cambios de largo plazo, este impacto social excede la esfera de interacción entre los ciudadanos y requiere de un diálogo con la institucionalidad.

Teniendo en cuenta lo anterior se construyó una teoría de cambio, que tiene la siguiente hipótesis causal: si existen mecanismos efectivos que transformen las dinámicas de interacción entre la ciudadanía y las instituciones públicas en doble vía, por medio del fortalecimiento de liderazgos

² La infraestructura de movimiento hace referencia a las estructuras de organización y comunicación que caracterizan a los grupos que desarrollan acciones cohesionadas, presenciales y sostenidas. (Zald, 2009)

ciudadanos, estrategias de incidencia y gobierno abierto, entonces se pueden producir reformas estructurales y cambios culturales que conduzcan a que haya confianza entre los actores, legitimidad en las instituciones públicas, y procesos sistemáticos de co-construcción de política pública que contribuyan al involucramiento ciudadano efectivo.

A continuación, se describe el contexto de la participación ciudadana en Colombia que justifica la implementación de estrategias dirigidas a fortalecer las tres líneas estratégicas; en el punto 3 se describirán las premisas de las que parte el Modelo para lograr un involucramiento ciudadano efectivo, y en el punto 4 se desarrollan los planteamientos teóricos que justifican las líneas de liderazgos ciudadanos, incidencia y gobierno abierto y los resultados esperados en cada proceso.

2. EL MODELO EN EL CONTEXTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN COLOMBIA

La participación ciudadana es la base de las democracias modernas. Esta sucede en diferentes formas y lugares, pero en general se reconocen dos tipologías principales: la participación indirecta, que sucede cuando los ciudadanos eligen representantes que se involucran de forma directa en los procesos de toma de decisiones, y la participación directa, que sucede cuando “los miembros de una sociedad comparten el poder de toma de decisiones con los funcionarios públicos”. (Roberts, 2008)

La participación indirecta es el mecanismo de democracia representativa más utilizado por la ciudadanía. Sin embargo, tiene un alcance limitado y ha perdido vigencia. Primero, porque existen dificultades para garantizar que un sólo representante recoja las preferencias de sus electores en todos los temas y segundo, porque al ejercerse sólo en momentos específicos, el voto no representa los cambios de opinión de los ciudadanos después de ocurridas las elecciones. (Democracy Earth, 2018) Por esta razón, se considera que otras formas de participación —más constantes y directas-, fortalecen la democracia.

Por su parte, la importancia de la participación ciudadana en el sistema democrático se ha evaluado desde dos puntos de vista; desde lo normativo y desde lo político. En el primer caso, la participación es un derecho y un deber, y por lo tanto tiene un valor intrínseco³ (Natbachi, 2012). Desde la perspectiva política, la participación es importante si es efectiva, porque permite conocer las expectativas de los ciudadanos y abre la puerta para el aprovechamiento de sus conocimientos, ideas y talentos, consiguiendo mejorar los procesos de toma de decisiones, bajo principios de corresponsabilidad y fomentando la legitimidad y sostenibilidad de las políticas e instituciones (UNDP, 2016).

A pesar de que existe un consenso generalizado sobre la importancia de la participación, su alcance es entendido de forma diferente según el contexto. En su versión más limitada, la participación sucede en ejercicios de consulta de la opinión o preferencias de los ciudadanos en momentos y

³ Un derecho y deber otorgado por la norma, no necesariamente es asumido como tal en la realidad.

frente a temas específicos, tales como los plebiscitos. **En su versión más comprehensiva, la participación debe ser recurrente, sistemática y derivar en procesos de co-creación y co-responsabilidad frente a lo público.**

Esta última versión de la participación es la que entendemos como involucramiento ciudadano. Se trata de un proceso que deriva en mejores servicios, mayor gobernabilidad y formación de capital social. (Velásquez y González, 2003) En ausencia de un involucramiento ciudadano efectivo, los gobiernos entran en diferentes tipos de déficits democráticos. “Desde un punto de vista normativo, los gobiernos se encuentran en un déficit democrático cuando el sistema político no genera una respuesta efectiva a la participación ciudadana; desde una perspectiva empírica, se presenta cuando los ciudadanos creen que no pueden utilizar los mecanismos de participación para lograr una respuesta gubernamental efectiva; y desde lo funcional, cuando los gobiernos no pueden generar la legitimidad necesaria a través de fuentes democráticas”. (Warren, 2009)

En Colombia, la limitada capacidad de respuesta institucional frente a la participación ciudadana, y los escasos niveles de co-responsabilidad y confianza de los ciudadanos frente a las instituciones refleja un déficit democrático a nivel normativo y empírico. Por esta razón, sólo el 36% de los colombianos considera que participar contribuye a solucionar los problemas de su entorno, 6 de cada 10 están muy insatisfechos con la forma como funciona la democracia y la misma proporción considera que es muy difícil organizarse con otros ciudadanos y trabajar por una causa común (DANE, 2017).

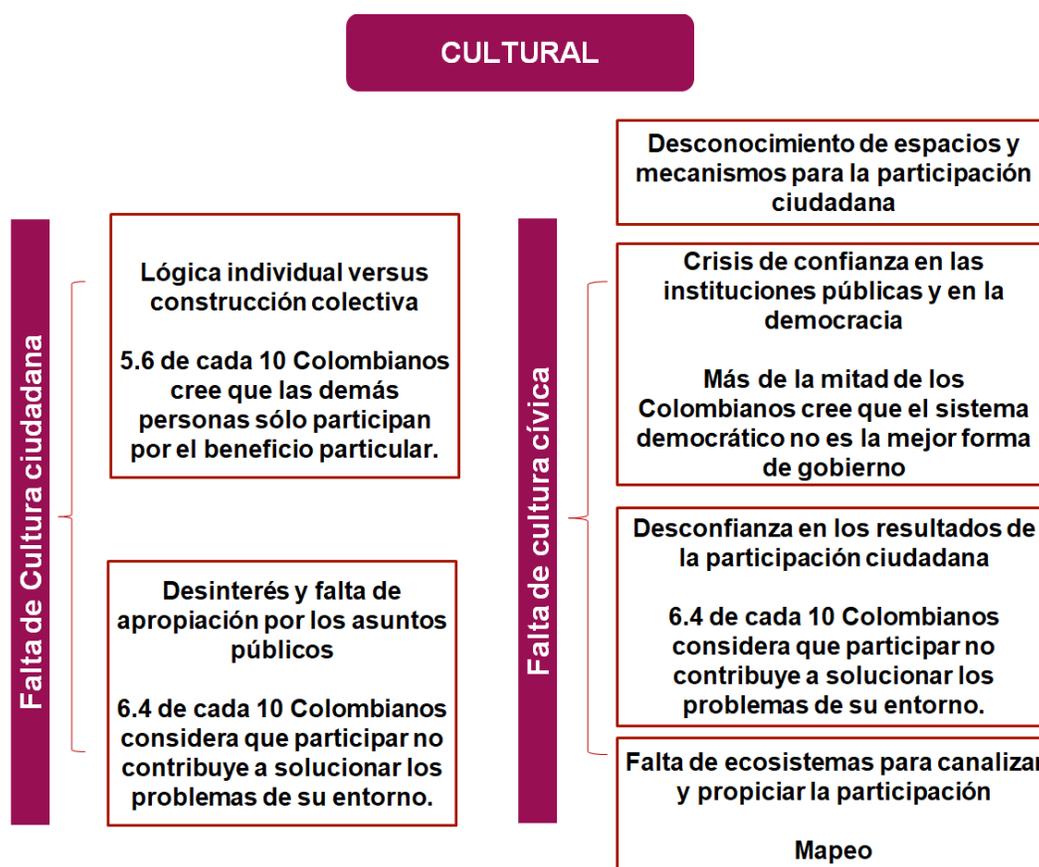
En lo funcional, la falta de transparencia y credibilidad en las instituciones ha contribuido a erosionar su legitimidad. De acuerdo con el Índice de Transparencia de las Entidades Públicas el riesgo promedio de corrupción⁴ de las instituciones nacionales aumentó del 14,5% en 2014 al 18,7% en 2016. A nivel municipal, esta medida sube del 22% en 2014 al 28% en 2016. En promedio, la mayoría de las entidades públicas nacionales y locales se encuentran entre un riesgo medio y alto de corrupción de acuerdo con el Índice (ITEP, 2017).

Lo anterior tiene efectos negativos en el relacionamiento entre los ciudadanos y las instituciones, y entre los mismos ciudadanos —el 87% de las personas consideran que más de la mitad de los funcionarios públicos son corruptos y el 56% cree que las demás personas sólo participan por el beneficio particular (DANE, 2017). Este fenómeno también se evidencia en el sentido contrario, donde la desconfianza de las instituciones y sus funcionarios en la capacidad de la ciudadanía para agregar valor se convierte en un obstáculo para el diálogo y la co-construcción.

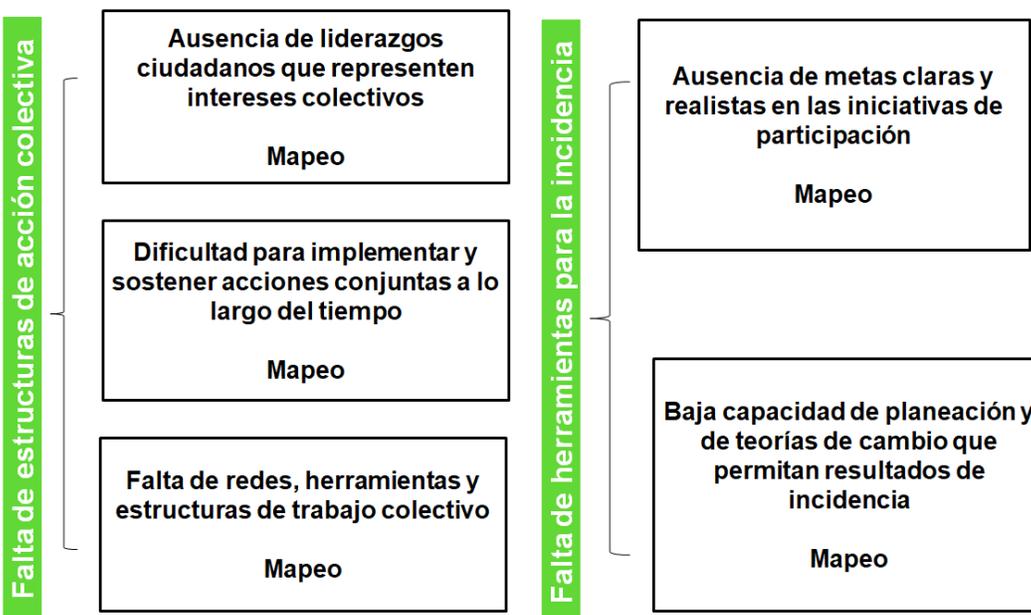
⁴ Según el Índice de Transparencia Nacional (2017), los riesgos de corrupción se concentran en tres categorías relacionadas con la visibilidad (riesgos asociados con la opacidad en la información y las restricciones al acceso de la información pública), la institucionalidad (riesgos asociados a conductas irregulares o deficientes en los procesos relacionados con la gestión institucional) y el control y sanción (riesgos asociados a la baja cultura de autorregulación y a los mecanismos de sanción).

El análisis de los diferentes déficits democráticos presentes en Colombia evidencia que existe una estrecha relación entre cada uno de ellos; cuando las instituciones no generan capacidad de respuesta frente a la participación y/o los ciudadanos no cuentan con la capacidad para participar de forma efectiva y organizada, se pierde la credibilidad en la posibilidad de generar cambios mediante la participación. Cuando esto sucede, las instituciones pierden su legitimidad y al mismo tiempo las instituciones y funcionarios pierden confianza en que los ciudadanos son interlocutores válidos y con capacidad de co-construir.

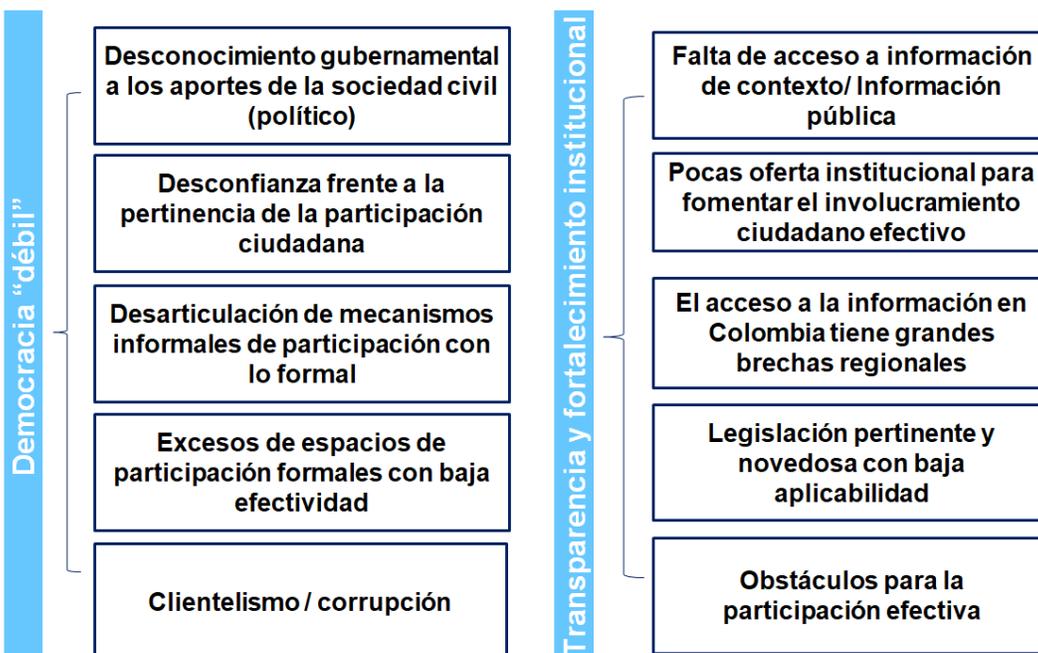
Además de estar relacionados entre sí, los déficits normativos, empíricos y funcionales que hoy enfrenta Colombia se explican por la presencia de una serie de brechas culturales, sociales e institucionales que se categorizan en las gráficas a continuación. Los niveles institucionales, culturales y sociales surgen de las recurrencias evidenciadas en el mapeo de iniciativas de participación desarrollado durante la primera fase de construcción del Modelo Participa+, y de las buenas prácticas internacionales identificadas:



SOCIAL



INSTITUCIONAL



La presencia de brechas que dificultan que Colombia supere sus déficits democráticos no ha limitado el surgimiento de ventanas de oportunidad que dan cuenta del potencial de fortalecimiento de la participación a nivel normativo, cultural y político. A nivel normativo, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del 2014, la Ley Estatutaria de Participación Ciudadana de 2015 y la participación de Colombia en la Alianza para el Gobierno Abierto desde el 2011 han creado oportunidades para posicionar estos temas en el país, aunque continúan rezagados bajo miradas sectoriales y con una concepción limitada de la participación ciudadana.

A nivel cultural, los cambios en las expectativas de los ciudadanos frente a su involucramiento con lo público⁵ ha sido positivo, generando mayor demanda y presionando por la apertura de espacios de diálogo con las instituciones. Esto se evidencia, por ejemplo, en el uso masivo de plataformas de peticiones o de mecanismos como las consultas mineras. Según Dietz, de las 7 consultas mineras que se habían realizado en Colombia, 5 se hicieron en 2017. Más aún, “la mayoría de las consultas contaron con una participación del electorado por encima del umbral (33 por ciento) y dieron como resultado que más del 90 por ciento de los asistentes votaran en contra de un proyecto minero en específico o de la minería en general”. (Dietz, 2017)

Según el Global Centre for Public Service Excellence, “el aumento de las expectativas de los ciudadanos empoderados va a ampliar las capacidades de los gobiernos para proveer los servicios que sus constituyentes requieren; cambiando la forma como ofrecen sus servicios y obligándolos a hacer más por menos. Al mismo tiempo, los ciudadanos empoderados van a demandar una participación mayor y más significativa en los procesos de gobernanza”. (UNDP, 2016)

A nivel político, la llegada y posesión de un nuevo gobierno supone el surgimiento de nuevas oportunidades para incidir y abrir canales más efectivos de interacción de doble vía entre la ciudadanía y el gobierno.

Cada una de estas oportunidades deben ser aprovechadas. Las nuevas expectativas frente al involucramiento ciudadano pueden derivar en desilusión si no son acompañadas de mayor capacidad de respuesta institucional (Heimans y Timms, 2017 y Fine, 2014). Los nuevos desarrollos normativos pueden quedar incompletos y obsoletos si no se actualizan para incluir una visión de involucramiento ciudadano efectivo, que conviertan las actuales barreras institucionales en factores habilitantes para aprovechar las innovaciones de gobierno abierto y de tecnologías cívicas para la incidencia. Los enfoques que plantea el Modelo han sido probados con éxito en el mundo y en esta propuesta se plantea articularlos para que de forma articulada contribuyan a la superación de las barreras culturales, sociales e institucionales en el país.

Teniendo en cuenta lo anterior, y con el objetivo de contribuir a la superación de los déficits democráticos que enfrenta el país mediante el cierre de brechas a nivel cultural, social e

⁵ Se entiende lo público “como el espacio de conocimiento y reflexión de la sociedad sobre sí misma y de las propuestas y acciones colectivas que tienden a mantener o alterar el estado de cosas vigente en la sociedad, o en sectores particulares de la misma. Se trata de un ámbito heterogéneo, donde es posible distinguir niveles diferentes”. (De Baribieri, 1996)

institucional, la Fundación Corona y Movilizadorio se propusieron desarrollar un Modelo que permita: a) generar impactos colectivos para el involucramiento ciudadano efectivo en entornos urbanos; b) construir estrategias innovadoras, ágiles, replicables, que incluyan aprendizajes de las buenas prácticas internacionales y locales para transformar los mecanismos y la lógica de interacción entre gobiernos y ciudadanos; c) generar lineamientos para diseñar, implementar, fortalecer y evaluar iniciativas de liderazgos ciudadanos, incidencia y gobierno abierto de alto impacto.

3. PREMISAS DEL MODELO PARTICIPA+

1. *El involucramiento ciudadano sucede cuando la participación se ejerce de forma sistemática y sostenida, y logra impactos positivos (victorias).*

Según el National Council for Voluntary Organizations, la participación es impulsada por una combinación de motivaciones personales (deseo de contribuir en causas o procesos que son de interés), detonantes coyunturales (reacciones emocionales, eventos de la vida personal o influencias externas) y la presencia de recursos básicos (materiales, habilidades y capacidades percibidas).

Una vez iniciados los procesos de participación, las causas que intervienen en que ésta se detenga tienen que ver principalmente con la calidad de la experiencia de participación y la continuidad de los recursos iniciales (materiales, habilidades y capacidades). La calidad de la experiencia de la participación se compone de tres elementos: 1) la calidad de las relaciones interpersonales que se construyen entre los grupos y organizaciones, 2) la calidad de los procedimientos de participación —espacios de deliberación, reuniones etc.— y 3) la posibilidad de generar impacto y de alcanzar los objetivos trazados. (Brodie, Hughes y Jochum, 2011)

De esta evidencia se desprende la segunda premisa básica del modelo:

2. *La participación funciona como una espiral virtuosa en donde cada vez que un grupo de ciudadanos participa y obtiene una experiencia de calidad, entonces está en capacidad y disposición de iniciar un nuevo ciclo de participación.*

De estas dos premisas básicas se deriva la hipótesis de que, si los ciudadanos logran experimentar procesos de participación de calidad y cuentan con los recursos básicos para participar, entonces va a ser posible activar nuevos ciclos de participación, haciendo de ésta un ejercicio sistemático y sostenido en el tiempo.

Teniendo en cuenta esta hipótesis, se analizaron los elementos que intervienen en a) la presencia de recursos básicos para la participación y b) la calidad de los procesos de participación, entendidos éstos como las precondiciones para la sostenibilidad y el impacto.

Los recursos básicos se agrupan en tres categorías: materiales, habilidades y capacidades percibidas. Los recursos materiales tienen que ver con el capital con el que deben contar los ciudadanos para poder invertir tiempo y trabajo a los procesos de participación. En ausencia de mecanismos para atender necesidades básicas, el costo de la participación se torna demasiado alto. Por lo tanto, el ejercicio democrático es favorecido si los ciudadanos tienen resueltas necesidades básicas de supervivencia. (Walker, 1966)

Sin embargo, los procesos de inclusión socio económica que determinan el acceso a estas condiciones, son estructurales, de largo aliento y exceden el alcance del Modelo de participación. Si bien el Modelo no extiende su teoría de cambio a la consideración de factores estructurales como estos, reconoce que la participación debe encaminarse a modificar las condiciones que limitan el bienestar y la libertad de los ciudadanos. (Gaventa y Cornwall, 2006)

Es decir, reconoce que la justicia, la libertad, los derechos humanos y la inclusión social, si bien pueden verse como condiciones facilitadoras del ejercicio pleno de la participación, son también un objetivo; su inexistencia puede limitar la participación, pero no la imposibilita. Por esta razón, son considerados como elementos del contexto.

Por su parte, los demás recursos básicos (las habilidades personales y la capacidad percibida) y la calidad de los procedimientos y de las relaciones sociales de quienes participan, tienen en común el hecho de que se construyen y fortalecen en el marco del ejercicio de liderazgo ciudadano. Las habilidades personales en el contexto de la participación se refieren a todas aquellas competencias duras, blandas y cívicas que permiten que un individuo lidere y participe de forma constructiva y efectiva. Por su parte, la capacidad percibida está atada a procesos de empoderamiento y de análisis estratégico del contexto que también hacen parte de la construcción del liderazgo.

Paralelamente a las competencias y habilidades que los líderes desarrollan a nivel personal, se han identificado otro grupo de capacidades que tienen un impacto directo en la forma como éstos ejercen su rol. Las conceptualizaciones modernas del liderazgo consideran que no es suficiente que el líder cuente con competencias a nivel individual, si éstas no derivan en impactos positivos en su ejercicio del liderazgo colectivo. En este sentido se identifica como fundamental la capacidad de generar arraigo, empoderar a sus constituyentes y movilizarlos para el logro de objetivos comunes. De estas capacidades depende entonces la calidad de los procedimientos de deliberación y del relacionamiento entre los ciudadanos organizados.

De allí se deriva la tercera premisa del Modelo:

3. El liderazgo ciudadano, entendido como un concepto integral que incluye a) las capacidades y habilidades individuales del líder-ciudadano 2) la calidad del proceso en el ejercicio del liderazgo y 3) el resultado del proceso de construcción de lo público garantiza que se creen y mantengan los recursos inmateriales que habilitan y garantizan la sostenibilidad del ejercicio de la participación.

Una vez conformados los procesos que intervienen en generar los recursos y mantener la calidad de la participación con miras a su sistematicidad, aún es necesario entender cómo se alcanzan resultados de mediano y largo plazo, que es el segundo elemento clave de la definición de involucramiento.

Aunque la concepción de liderazgo del Modelo plantea la importancia de alcanzar las metas que los líderes gestionan, reconoce que los resultados que pueden alcanzar las comunidades y sus líderes actuando de forma aislada son limitados. Aunque los líderes y sus comunidades pueden organizarse para incidir y desarrollar soluciones a nivel comunitario, la prestación de servicios públicos, las políticas y la toma de decisiones dependen en gran medida de la capacidad de respuesta de las instituciones.

Por eso se considera que además de contar con una línea de liderazgo como base para el fortalecimiento de la demanda de espacios y capacidades de participación, es necesario explicar la forma como esta demanda se encuentra con la oferta de bienes y servicios mediante el desarrollo de líneas de trabajo que expliquen cómo se pasa del impacto a nivel local/comunitario, al nivel de políticas públicas y cambios culturales propios de los procesos de involucramiento ciudadano efectivo.

En su análisis sobre el liderazgo en la era de las redes sociales, Fine describe esta intersección como el “Matterness” y plantea que a pesar de que en la actualidad los individuos tienen mayor capacidad de agencia que antes “aún hay limitaciones en lo que los individuos pueden hacer solos. Como lo demuestran las revoluciones y causas estancadas, los emprendimientos insostenibles y los negocios aislados, aún necesitamos negocios para producir y vender bienes, agencias del gobierno que aseguren la civilidad y ONGs que luchen por la justicia social”. (Fine, 2014)

En este sentido, Espinosa subraya que “la buena disposición de la autoridad [es] una condición básica para el funcionamiento y resultado de los instrumentos participativos; la estructura institucional con la que se cuenta para procesar la demanda y problemas de los ciudadanos y en sí, todas aquellas condiciones que brinda el conjunto de oportunidades políticas en un momento y espacio determinado, como el grado de apertura y receptividad del sistema político a la expresión de los ciudadanos; la correlación de fuerzas políticas, etc.”. (Espinosa, 2009)

Lo anterior quiere decir que la posibilidad de mostrar resultados depende de que se produzcan ciclos de comunicación y retroalimentación entre los ciudadanos y las instituciones. Por lo tanto, la cuarta premisa básica del Modelo es que:

4. “La participación es un proceso de doble vía que requiere de dos condiciones: a) que los entes y órganos públicos y aquellos particulares a quienes se han transferido competencias públicas sean receptivos a las opiniones y propuestas de la sociedad. b) Que los ciudadanos y las ciudadanas, las comunidades y los colectivos sociales que integren, conozcan,

dialoguen, deliberen e incidan sobre las competencias de las instituciones". (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2009)

Así, el Modelo desarrolla estas dos condiciones mediante una línea estratégica de incidencia, que presenta el proceso con el cual la ciudadanía organizada en ejercicios efectivos de liderazgo ciudadano, entra en interlocución con las instituciones para lograr incidencia sobre lo público, y una línea de un gobierno abierto, que explica el proceso mediante el cual las instituciones se ponen en disposición de abrir la información necesaria, dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía e incluirla en el proceso de co-creación de lo público, dando como resultado procesos efectivos de participación ciudadana, cuya recurrencia conlleva al involucramiento.

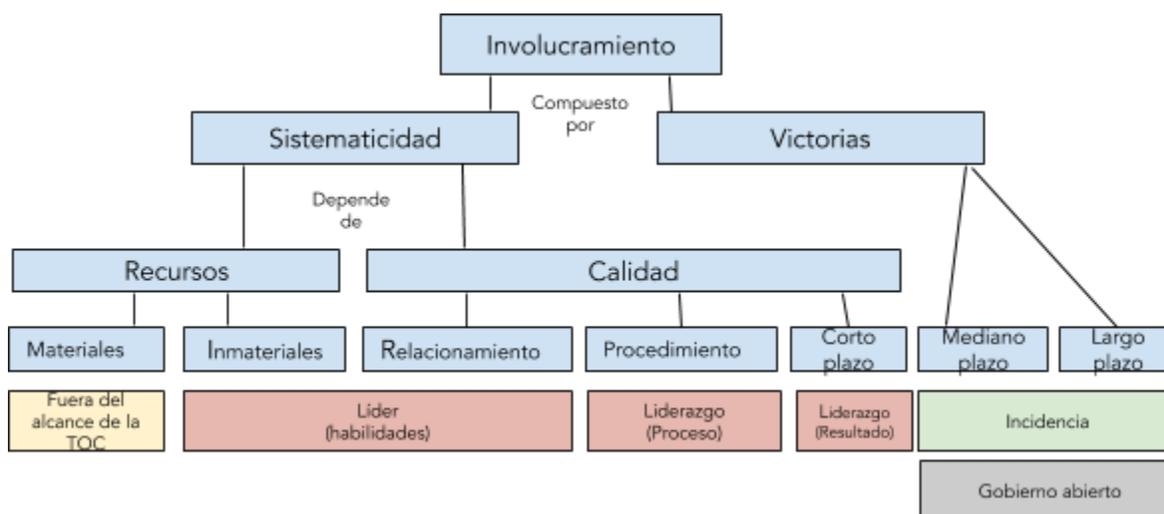
“Este tipo de participación se acota como ciudadana porque es un proceso o acción que se define y orienta a través de una dimensión, una lógica y unos mecanismos político–sociales específicos. Entonces, la participación ciudadana —aun cuando no pueda decirse que haya una concepción unívoca del vocablo— nos remite al despliegue de un conjunto de acciones (expresión, deliberación, creación de espacios de organización, disposición de recursos) mediante las cuales los ciudadanos se involucran en la elaboración, decisión y ejecución de asuntos públicos que les afectan, les competen o, simplemente, son de su interés. Entendida así, de entrada, podría afirmarse que ésta nos remite a un tipo de interacción particular entre los individuos y el Estado, y a una relación concreta entre el Estado y la sociedad, en la que se pone en juego y se construye el carácter de lo público". (Espinosa, 2009)

De este modo, el presente Modelo de involucramiento ciudadano reconoce los elementos e interacciones centrales para lograr la recurrencia de ejercicios de participación ciudadana, que conlleven al involucramiento. En primera medida, establece la ruta para alcanzar un relacionamiento y organización óptima entre los ciudadanos que participan. Esto, mediante procesos de liderazgo que fortalezcan el capital social comunitario, las habilidades individuales y colectivas de los ciudadanos y la calidad de los procesos de liderazgo para detonar la capacidad de autogestión.

Posteriormente, plantea la ruta mediante la cual los ciudadanos organizados interactúan con las instituciones, partiendo de un ejercicio sólido del liderazgo, y continuando con procesos estratégicos que permiten la identificación de espacios, mecanismos y narrativas que presionen la respuesta institucional y den pie a un ejercicio efectivo de la incidencia.

Finalmente, se construye la ruta a través de la cual las instituciones desarrollan de manera proactiva el interés por responder a las solicitudes de la ciudadanía, abrir la información y los procesos de toma de decisiones para co-construir lo público.

Imagen 1: mapa conceptual de las líneas del Modelo



4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL MODELO

Teniendo en cuenta la definición de involucramiento ciudadano efectivo y sus elementos (la sistematicidad y la capacidad de generar resultados), así como las condiciones necesarias para llegar a ellos (disponibilidad de recursos, calidad de los procesos y victorias de corto, mediano y largo plazo), se parte de la hipótesis causal desarrollada en la introducción para desarrollar los tres componentes del Modelo que permitirán generar tres tipos de condiciones habilitantes:

- 1) Fortaleciendo los **liderazgos ciudadanos**, que incluye un proceso comprehensivo desde las capacidades individuales, el proceso de liderazgo, sus resultados, y las capacidades organizacionales, es posible contar con el capital social para movilizar de forma efectiva a los ciudadanos y desarrollar procesos de incidencia y de gobierno abierto que se mantengan en el tiempo y sean exitosos en el corto y mediano plazo.
- 2) Fortaleciendo la capacidad de **incidencia** de los ciudadanos organizados a través de mecanismos innovadores para influenciar la toma de decisiones públicas en diferentes niveles, se promueve el círculo virtuoso de la gobernanza el cual incluye la capacidad de respuesta institucional a los ejercicios de incidencia, rendición de cuentas y representatividad.
- 3) A través de un proceso comprehensivo de **gobierno abierto**, las instituciones se anticiparán a las necesidades ciudadanas (contando con la información y la voluntad política para hacerlo) propiciando mecanismos innovadores de transparencia, participación y co-creación para el involucramiento ciudadano efectivo, transformando la relación entre ciudadanos y gobierno en todos los niveles de toma de decisiones públicas.

A partir de un marco conceptual y de un análisis de casos de estudio internacionales y locales, se desarrollaron hipótesis sobre cómo abordar en la práctica los procesos de fortalecimiento en las líneas de liderazgo ciudadano, incidencia y gobierno abierto. Las hipótesis se organizan en el flujo

de cambio a continuación (teoría de cambio), y cuyos hitos y resultados se desarrollarán en detalle en los apartados 4.1, 4.2 y 4.3 de este documento.

Teoría de cambio del Modelo:

	Hito	Hito	Hito	Hito	Hito	Hito	Hito	Hito	Hito
Liderazgos ciudadanos	Incidencia								
Gobierno Abierto	Estrategia, diagnóstico y puesta en marcha Modelo								
Condiciones institucionales para el desarrollo de iniciativas y políticas de gobierno: innovación pública	Condiciones comunitarias de base								
Iniciativa gubernamental: acceso a información - transparencia	Información								
Iniciativa gubernamental: Uso de información para la rendición de cuentas –transparencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidades de los líderes 2. Capacidades carismática, transformacional y transaccional 3. Capacidades organizacionales 								
	Encadenamiento								
	Ciudadanía movilizada								
Capacidad de respuesta institucional gobierno abierto: Iniciativa participación	Capacidad de respuesta institucional innovación cívica - Iniciativa participación	Capacidad de respuesta institucional - proceso de incidencia disruptivo	Capacidad de respuesta institucional al - agendas de incidencia	Capacidad de respuesta institucional - proceso de rendición de cuentas y seguimiento - vertical					
Co-creación gobierno abierto - iniciativa gubernamental	Co-creación innovación cívica - iniciativa de sociedad civil								
Involucramiento ciudadano efectivo									

4.1 LIDERAZGO CIUDADANO

En su estudio sobre el impacto de la participación, Barrett y Gaventa aseguran que “hacerse ciudadano no es simplemente el proceso legal de ser definido como tal, sino que involucra la

formación de los ciudadanos como actores capaces de reclamar sus derechos y actuar por ellos mismos (...). Sin embargo, en muchas sociedades (...) los ciudadanos no están conscientes de sus derechos, y carecen del conocimiento para involucrarse o para verse a ellos mismos como ciudadanos con agencia y poder de actuar. En esas circunstancias (...) el primer nivel importante de impacto en el involucramiento ciudadano es la creación de un mayor sentido de consciencia sobre los derechos y autoidentidad empoderada, que sirve como pre-requisito para profundizar la acción y la participación". (Gaventa y Barrett, 2010)

Lo anterior quiere decir que, según la definición de ciudadanía que se aplique, se delimitan el tipo de atributos que los ciudadanos deben tener. Merrifield, clasifica estos atributos en tres categorías dependiendo de su relevancia dentro de la definición de ciudadanía: 1) Conocimiento de los derechos y responsabilidades, 2) Habilidades para la asociación, la comunicación y la colaboración y 3) disposiciones para participar y deliberar dentro del sistema político (Merrifield, 2001). Estos atributos, coinciden en su mayoría con los identificados dentro de los estudios de las competencias para el liderazgo efectivo. Entre ellos, la alta motivación, estabilidad emocional, inteligencia y desarrollo de habilidades interpersonales (Kotter, 1990) y las capacidades técnicas, interpersonales y conceptuales. (Van Fleet y Yukl, 1992)

Teniendo en cuenta lo anterior, y considerando la relevancia no sólo del rol de los ciudadanos como actores, sino como líderes del proceso de participación y construcción de lo público, el Modelo identifica la línea de liderazgo ciudadano como el primer prerrequisito del proceso de involucramiento. Esta línea estratégica combina la definición de las competencias básicas para el ejercicio ciudadano, con una noción ampliada del liderazgo, que incluye los atributos personales del líder-ciudadano, la calidad del proceso que éste lidera y los resultados que logra.

Contexto

El desarrollo de este tipo de liderazgo enfocado a la participación ciudadana depende de la existencia de un clima social y cultural favorable, en particular de la existencia de un tejido social y una vida social fuertemente articulada (Favela Gavia, 2002) que facilite el surgimiento de ciudadanos con la legitimidad y posibilidades de representar y organizar a la comunidad.

Sin embargo, y como se explicó en la introducción, este tipo de condiciones de contexto responden a dinámicas socioeconómicas, históricas y culturales que exceden el alcance del Modelo. Se reconoce, a pesar de esto, que el capital social y económico puede favorecer o entorpecer el surgimiento de liderazgos ciudadanos y que por lo tanto es importante reconocer en cada caso específico, si la presencia de factores de contexto está actuando como detonante o como barrera.

Según la teoría de la identidad, el liderazgo es una posición que se internaliza. Por lo tanto, entre más una persona lo ejerza, más va a buscar seguir manteniendo ese rol en otros contextos. En este escenario, el entorno tendría un papel fundamental en abrir los primeros espacios para que el líder se posicione como tal; el colegio, la familia y los grupos comunitarios tendrían injerencia al fomentar

y permitir que el liderazgo se practique. Según la teoría de la identidad social, el líder se forma de acuerdo con los rasgos que son fundamentales para una comunidad. En este caso, el entorno también tendría un papel al ayudar a que los individuos desarrollen competencias socialmente valoradas. Finalmente, el constructivismo social plantea que las experiencias positivas de liderazgo permiten desarrollar espirales de construcción de confianza que hacen que las personas afiancen su rol y se adapten a diferentes escenarios de liderazgo. Al igual que en el caso de la teoría de la identidad, el entorno sería instrumental en permitir el desarrollo de estas espirales. (Day y Harrison, 2007)

En todos los casos los entornos de socialización y formación del líder tienen la capacidad de facilitar y fortalecer el proceso. La experiencia de la Fundación Corona trabajando en Colombia evidencia que, en este caso, la familia y el entorno comunitario son condiciones que potencian y habilitan el ejercicio del liderazgo, al generar legitimidad y validación desde la base a todo el proceso de fortalecimiento de liderazgos ciudadanos. Por lo tanto, esta línea del Modelo parte de un acompañamiento inicial y permanente de los entornos inmediatos del líder, garantizando el involucramiento de la comunidad durante el proceso, en los ámbitos familiares y colectivos.

Información

Una vez se cuenta con un contexto que favorece el surgimiento y el ejercicio del liderazgo, éste depende en gran medida de la disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones. Según Fals Borda, el conocimiento y entendimiento de un contexto determinado con sus respectivas dinámicas y particularidades es el primer paso para la transformación de la realidad. Más aún, la falta de información y de capacidad de comprensión de ésta por parte de los ciudadanos es uno de los más grandes obstáculos para ejercer la participación ciudadana, pues es un prerrequisito para el diálogo democrático, basado en argumentos y evidencia. (Font, 2004)

La información pertinente y de buena calidad es por ende un pilar fundamental en el desarrollo de acciones que inciden en las realidades de manera responsable, sostenible y eficiente. Por eso, el Modelo reconoce la información como un hito transversal a las líneas de liderazgo ciudadano, incidencia y gobierno abierto, pues plantea que las organizaciones de la sociedad civil, los liderazgos comunitarios y las instituciones, tienen el rol de generar y la necesidad de tener información pertinente y oportuna para aumentar y cualificar la participación ciudadana.

Habilidades para el fortalecimiento del líder individual y del ejercicio del liderazgo

Partiendo de una noción comprensiva del liderazgo, el siguiente hito del Modelo contempla el proceso mediante el cual los ciudadanos desarrollan competencias individuales básicas para el ejercicio del liderazgo, incluyendo competencias duras, blandas y ciudadanas. Las competencias duras para el liderazgo incluyen aquellas se construyen mediante procesos de formación académica tales como competencias de lecto-escritura y razonamiento.

Aunque existen ejemplos de líderes comunitarios que logran una gran capacidad de movilización por su carisma y empatía, el presente Modelo establece que, para poder ejercer su liderazgo de forma responsable, el líder debe estar en capacidad de informarse, investigar y entender sobre las necesidades de su comunidad y los marcos normativos en los que opera, y por lo tanto, requiere mínimamente de habilidades de lecto-escritura.

Adicionalmente a estas competencias duras básicas, el líder requiere de una serie de habilidades blandas. Existen diferentes tipos de análisis que priorizan las habilidades blandas requeridas para los tipos de ejercicio de liderazgo. Algunas de las áreas más estudiadas son el liderazgo en el contexto empresarial y de la gerencia de proyectos (Gillard, 2009, Goleman, 2000). Cada estudio disponible resalta y pondera diferentes tipos de competencias, en particular la capacidad de auto-reflexión, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

Si bien este enfoque permite hacer un primer acercamiento al ejercicio del liderazgo, carece de un foco específico en el ejercicio de lo público que es propio del liderazgo para el involucramiento ciudadano. En este sentido, el reciente estudio de habilidades para la resolución de problemas públicos de Nesta y la OECD (2017), suma a las competencias básicas de comunicación, empatía y autocontrol que se encuentran en las teorías de liderazgo corporativo, un enfoque fundamental para el liderazgo dirigido a asuntos públicos, entre estas, la importancia de involucrar a otros ciudadanos y actores, poniéndolos en el centro de las soluciones y navegar contextos burocráticos e institucionales.

Así, la propuesta de Nesta prioriza la agilidad, el foco en la acción, la curiosidad, la capacidad reflexiva, la capacidad de tomar riesgos, el enfoque en los resultados, la imaginación, la resiliencia y la empatía como las habilidades blandas a priorizar en el contexto de la solución de problemas públicos. Continuando con la definición de liderazgo del Modelo, se considera que las competencias individuales del líder son relevantes, pero deben verse reflejadas en la calidad del ejercicio del liderazgo colectivo.

Lo anterior quiere decir que no es suficiente con que el líder-individuo cuente con competencias básicas, si estas no son utilizadas para empoderar y generar arraigo -capacidad carismática- (Weber, Henderson y Parsons, 1947), inspirar y movilizar -capacidad transformacional- (Seidman y McCauley, 2011) y lograr objetivos -capacidad transaccional-. (Lussier y Achua, 2002). El modelo de Nesta coincide con estos tres planteamientos de los estudios clásicos de liderazgo, y establece tres ejes de calidad del ejercicio de liderazgo 1) la capacidad para involucrarse con ciudadanos y actores para crear sentido de pertenencia sobre las nuevas soluciones -capacidad carismática- 2) la capacidad de acelerar procesos de aprendizaje, generar y validar nuevas ideas -capacidad transformacional- y 3) la capacidad de movilizar recursos y legitimidad para lograr el cambio -capacidad transaccional-.

Imagen 2: habilidades para la solución de problemas públicos



Fortalecimiento organizacional

Aunque el fortalecimiento de los liderazgos ciudadanos es un punto de partida clave para el ejercicio de la participación, no es suficiente para garantizar la sistematicidad y potencial de impacto necesarios para sostener procesos de involucramiento ciudadano. Como indican Barrett y Gaventa, “tener un sentido de ciudadanía es una cosa, pero traducirlo en cambio efectivo y sostenido es otra cosa” (Gaventa y Barrett, 2010). Por eso, el Modelo contempla un paso posterior en el cual los ciudadanos se organizan y lideran acciones efectivas y sostenidas que inciden en procesos de toma de decisiones públicas o en asuntos de la comunidad a la que pertenecen.

En palabras de Fine, “sin importar cuantas personas y voluntades estén interconectadas, todavía necesitamos entidades con reglas y límites para permitir a las personas trabajar conjuntamente de forma eficiente y generar más recursos dentro de sus ecosistemas”. Por ello es relevante contar con procesos organizativos que garanticen la continuidad y capacidad de impacto de las acciones. En este sentido las organizaciones tienen la capacidad de actuar como plataformas que permiten “compartir información, proveer entrenamiento, hacer conexiones y sostener los esfuerzos durante períodos lentos. (Fine, 2014)

El desarrollo de estos procesos organizativos se soporta en una gestión sólida, un esquema claro de decisiones y una reiterada dedicación por la evaluación y el logro de resultados (Grantmakers for Effective Organizations, 2015). Esto contribuye a la construcción de una base sólida que permite a la organización mejorar su desempeño, crecer de manera continua, ser flexible y resistente ante entornos complejos y, de ese modo, conseguir un mayor alcance en su accionar. (Connolly, 2001)

Aunque existen múltiples acercamientos a la forma como debe funcionar este proceso, acá se recogen una serie de principios básicos que son ampliamente compartidos en el ámbito del fortalecimiento organizacional (Compartamos con Colombia, 2017, Consorcio Comunitario, 2018) 1) la necesidad de contar con unos principios básicos que orienten la gestión de la organización y sus integrantes 2) una distribución de roles y responsabilidades que ordene y evite duplicidad de esfuerzos 3) capacidad de generar sostenibilidad financiera, organizacional y procedimental para que los esfuerzos perduren a través del tiempo y 4) capacidad de operar en red con otras organizaciones, sectores y actores para escalar y potenciar los esfuerzos desarrollados.

Encadenamiento

Cuando los individuos cuentan con los atributos necesarios y la capacidad organizacional para realizar un ejercicio efectivo de liderazgo, entonces pueden estar en capacidad de liderar secuencias de acciones dirigidas a movilizar y activar a sus constituyentes para el logro de objetivos comunes. Este ejercicio estratégico es denominado en el marco del Modelo, como la capacidad de encadenamiento, entendida como, la capacidad de identificar espacios de participación y atarlos a coyunturas, aliados, narrativas y acciones secuenciales que conlleven al logro de objetivos de corto y mediano plazo. (Hewlett Foundation, 2015)

El encadenamiento estratégico de acciones es un proceso que se inicia a nivel comunitario dentro de la línea de liderazgo, y que luego se expande a otras esferas de acción —con objetivos de mediano y largo plazo en los que participan ya no sólo las comunidades inmediatas, sino las instituciones— dentro de la línea de incidencia. Estas acciones, a su vez hacen parte de un proceso iterativo en donde la participación se retroalimenta; y es que “crear consciencia y tomar acción son usualmente recorridos que iteran; a través de la acción se construye consciencia de uno mismo como actor, y a través de ser un actor, uno se hace consciente y capaz de nuevas acciones”. (Gaventa y Barrett, 2010) Así, cuando la ciudadanía se moviliza para el logro de objetivos de corto y mediano plazo, y obtiene victorias, tiene una mayor probabilidad de continuar haciendo parte de otros espacios de participación. (Kabeer, 2009)

Autogestión e incidencia

Antes de pasar al nivel en el que los ciudadanos organizados entran a interactuar con las instituciones, éstos cuentan con una infraestructura de movilización ciudadana que les permite también autogestionar sus soluciones y hacer incidencia a nivel comunitario. Es decir, organizarse

para brindar soluciones a pequeña escala a problemas de interés público y/o movilizar a sus comunidades para hacer cambios a nivel interno -ej. cambios de comportamiento o de narrativas-. Esta capacidad, aunque resulta clave para el desarrollo de soluciones inmediatas y para la construcción de capital social, es limitada en su alcance.

Tal y como se explica al inicio de este documento, el Modelo reconoce que en entornos donde la toma de decisiones, la prestación de servicios y el desarrollo de políticas es delegado a instituciones y gobiernos, la escala de las acciones que los ciudadanos pueden desarrollar sin interactuar con las mismas es limitada. Por ello, aunque se constituye como un paso clave para el desarrollo de grupos de interés sólidos, la autogestión es un hito que suele ser complementado con las acciones de incidencia a nivel gubernamental (Edelenbos, Meerkerk y Schenkque, 2016) que se explican dentro de la línea de incidencia del Modelo.

Resultado estratégico línea de liderazgo

Contar con la infraestructura de movimientos necesaria para desarrollar procesos de incidencia a nivel comunitario (auto-gestión), institucional (incidencia) o interlocución en procesos de participación propuestos por las instituciones (gobierno abierto). Esta infraestructura movimiento se compone de 1) recursos inmateriales (empoderamiento), 2) capacidades de relacionamiento (procesos de liderazgo y desarrollo de redes) 3) procedimientos efectivos (capacidad organizativa y estratégica) que en su conjunto permiten que los ciudadanos desarrollan acciones cohesionadas y sostenidas, evidenciadas en la cantidad de personas organizadas a lo largo del tiempo y el logro de sus objetivos de corto y mediano plazo.

Resultados esperados

Resultado 1: Acceso a la información para el ejercicio de liderazgo

Mediante la promoción de ejercicios sistemáticos de recolección de datos, desarrollo de medios de comunicación diversos e independientes y redes comunitarias de acceso a información veraz, se busca que los líderes sociales organizados cuenten con información suficiente, accesible y de calidad para ejercer su rol de forma justa y efectiva. En la práctica, lo anterior se ve reflejado en el número de fuentes de información confiable e independiente a las que acceden los líderes de la comunidad.

Resultado 2: Fortalecimiento de competencias duras de los líderes

Mediante el acceso a la educación y procesos de fortalecimiento y acompañamiento se busca que los líderes sociales organizados desarrollen competencias duras básicas de lecto-escritura y razonamiento para ejercer su rol de forma efectiva.

Resultado 3: Fortalecimiento de competencias blandas de los líderes

Mediante el acceso a la educación y procesos de fortalecimiento y acompañamiento se busca que los líderes sociales organizados desarrollen competencias blandas de empatía, resiliencia y reflexividad entre otras, para ejercer su rol de forma eficaz

Resultado 4: Fortalecimiento de competencias ciudadanas de los líderes

Mediante el acceso a la educación y procesos de fortalecimiento y acompañamiento se busca que los líderes sociales organizados desarrollen competencias ciudadanas básicas para ejercer su rol con miras a la construcción de lo público y en el marco del reconocimiento de los marcos legales democráticos.

Resultado 5: Fortalecimiento de la capacidad transformacional de los líderes

Mediante el acceso a procesos de fortalecimiento y acompañamiento se busca que los líderes sociales organizados desarrollen su capacidad transformacional, logrando inspirar y movilizar a su organización o comunidad. En la práctica, la capacidad transformacional de los líderes se evidencia en el número de personas a las que logran comprometer y movilizar alrededor de la causa u objetivo común.

Resultado 6: Fortalecimiento de la capacidad carismática de los líderes

Mediante el acceso a procesos de fortalecimiento y acompañamiento se busca que los líderes sociales organizados desarrollen su capacidad carismática, logrando empoderar y generar arraigo dentro de su organización o comunidad. En la práctica, en la capacidad carismática de los líderes se evidencia la forma como éstos logran empoderar a los miembros de su organización y comunidad, evitando la concentración del poder, distribuyendo la participación efectiva y la toma de decisiones.

Resultado 7: Fortalecimiento de la capacidad de impacto del liderazgo

Mediante el acceso a procesos de fortalecimiento y acompañamiento se busca que los líderes sociales organizados desarrollen su capacidad transaccional, logrando que su comunidad se movilice alrededor de causas comunes y alcanzando metas de corto y mediano plazo. Lo anterior se evidencia en la práctica en el número de victorias colectivas alcanzadas bajo la supervisión del líder.

Resultados 8-13: Fortalecimiento de las capacidades organizacionales

Mediante el acceso a procesos de fortalecimiento y acompañamiento se busca que las organizaciones cuenten con a) ejercicios periódicos de planeación que les permitan entender y aplicar coherentemente su teoría de cambio b) sistemas de gobernanza y liderazgo c) esquemas

sostenibles de recaudación de fondos d) equipo suficiente y capacitado e) procedimientos f) redes y capacidad de trabajo colaborativo que les permita el desarrollo de su misión de forma sistemática y sostenida, y el logro de objetivos de mediano y largo plazo.

Resultados 14-18: Fortalecimiento de las capacidades estratégicas

Mediante el acceso a procesos de fortalecimiento y acompañamiento se busca que las organizaciones y movimientos a) cuenten con objetivos alcanzables y realistas b) logren identificar las personas en manos de las cuales está el poder de hacer realidad sus objetivos c) identifiquen e implementen tácticas ajustadas a sus objetivos y contextos e) desarrollen mensajes eficaces para llegar a diferentes audiencias f) hagan un uso eficiente de sus recursos disponibles. En la práctica, si se logran todas las anteriores el resultado es un mayor número de personas comprometidas con la causa y un mayor número de victorias alcanzadas.

Resultado 19: Capacidad de incidencia comunitaria y autogestión

Mediante la construcción de procesos de desarrollo individual y de fortalecimiento de las capacidades organizativas de los grupos de ciudadanos, se busca que éstos cuenten con capacidad de realizar acciones de incidencia y de autogestión comunitaria que permitan dar solución a problemáticas inmediatas y fortalecer el tejido social. En la práctica esto se evidencia por el número de iniciativas de autogestión e incidencia exitosamente desarrolladas.

4.2. INCIDENCIA

En esta línea, entran a jugar un rol principal ya no sólo los ciudadanos organizados, sino los ciudadanos organizados de cara a las instituciones. El Modelo reconoce que el involucramiento ciudadano es un fin y un objetivo que debe interpretarse en diferentes niveles de incidencia, reconociendo los mecanismos que promueven principios para la profundización de la democracia y la reducción de los déficits democráticos en los contextos locales. El ejercicio de incidencia, parte de la base de la formación de procesos de liderazgo ciudadano efectivo, que son considerados una precondition de dos principios fundamentales para lograr resultados, en el marco de la línea de incidencia: *responsiveness* y *accountability*.

Responsiveness, en adelante “capacidad de respuesta institucional”, es el principio que legitima las acciones de los tomadores de decisión e incentiva el involucramiento de la ciudadanía. Es un concepto que permite definir un primer resultado en términos de efectividad de un proceso de incidencia, y un resultado final que mantiene el círculo virtuoso del involucramiento ciudadano como elemento clave para que se pueda generar una relación de *accountability* entre ciudadanos, de estos con las instituciones y de un gobierno abierto.

“En línea con la idea del gobierno para la gente, la respuesta democrática es entendida como un proceso en el que los políticos siguen o anticipan la opinión de los ciudadanos (...) un gobierno tiene capacidad de respuesta si adopta políticas que son señaladas como preferidas por los ciudadanos (...) el mensaje viene primero, y los funcionarios públicos ofrecen capacidad de respuesta, en la medida que sus acciones siguen las preferencias señaladas por los ciudadanos”. (Esaïasson y Wlezien, 2017) *Responsiveness* se refiere al nivel en que las políticas públicas y las instituciones responden a las necesidades ciudadanas, reconocen y fomentan su involucramiento en los asuntos públicos (DFID, 2007). (Thirkell, 2009)

Por su parte, *Accountability*, en adelante “rendición de cuentas y representatividad”, es el elemento diferenciador con sistemas que no permiten ni fomentan el involucramiento ciudadano con lo público. Se refiere a la posibilidad y a la capacidad de los ciudadanos, sociedad civil organizada y el sector privado de ser veedores de los asuntos públicos, exigir rendición de cuentas, información y transparencia por parte de actores públicos de forma permanente en todos los niveles del gobierno (DFID, 2007). Para el propósito del Modelo, se han identificado tres tipos de *accountability*, diferenciados por su mecanismo y alcance de incidencia:

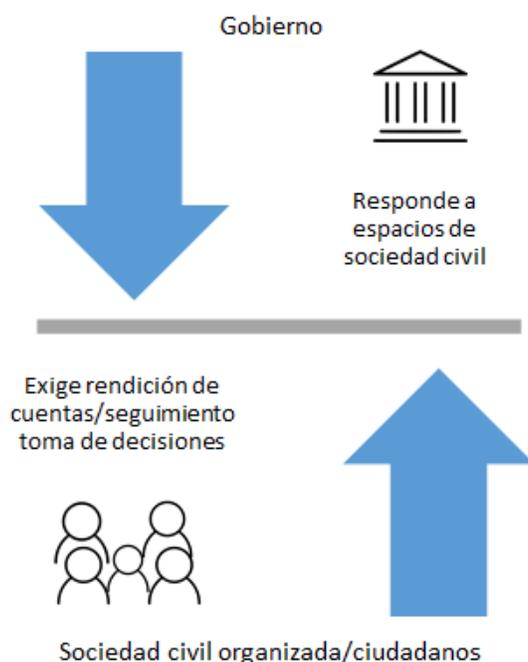
Mecanismo vertical o desde la demanda (socially driven)

Es una aproximación que involucra a la ciudadanía en procesos de rendición de cuentas, y transparencia promoviendo la participación indirecta (veeduría y vigilancia de la gestión pública) en los procesos de toma de decisiones públicas por iniciativa de la sociedad civil. (Stapenhurst y O’Brien, s.f)

Por ejemplo, ejercicios de control ciudadano y de seguimiento al diseño, implementación y cumplimiento de metas de política pública es una aproximación de *accountability* vertical.

La participación en este mecanismo es indirecta en la medida en que la incidencia tiene un objetivo de veeduría ciudadana a los procesos de toma de decisiones para promover la transparencia de la gestión pública. Este tipo mecanismo también se puede dar desde el gobierno, a través de los espacios de rendición de cuentas institucionales.

Imagen 3: mecanismo vertical o desde la demanda

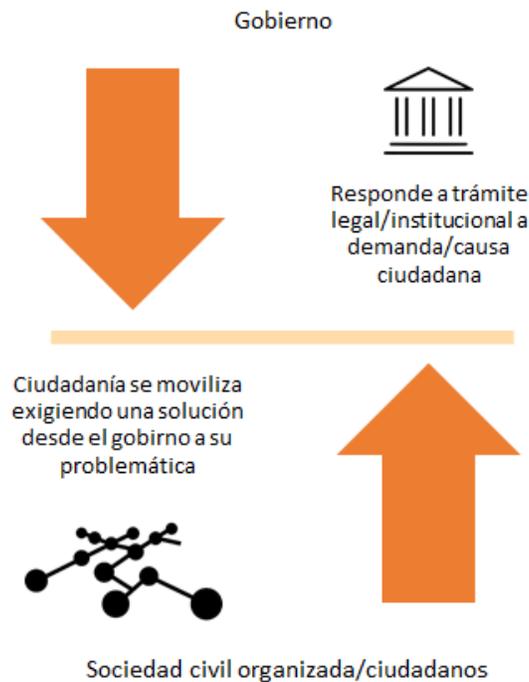


Mecanismo directo (rudo en la teoría)

Es un mecanismo que ha sido implementado en contextos con profundos déficits democráticos, como único recurso ciudadano para lograr una respuesta institucional a sus necesidades. Se utiliza para **obligar al gobierno a generar respuestas gubernamentales concretas a demandas ciudadanas tramitadas a través de mecanismos institucionales y apoyados por una movilización importante de la ciudadanía.** (Hossain, 2009)

Por ejemplo, **una causa ciudadana identificada colectivamente y que ha logrado movilizar un número importante de ciudadanos, es tramitada a través de mecanismos institucionales (de participación ciudadana o democracia directa) y logra una respuesta gubernamental oficial que genera un resultado específico frente a la problemática.** Este mecanismo se diferencia del vertical **al generar una respuesta gubernamental atípica,** es decir, que genere un cambio frente al estado de las cosas y/o de la problemática, lo que no es posible sin la presión simultánea de un mecanismo informal (movilización ciudadana) y uno formal (trámite utilizando vías institucionales).

Imagen 4: mecanismo directo



Mecanismo disruptivo o diagonal

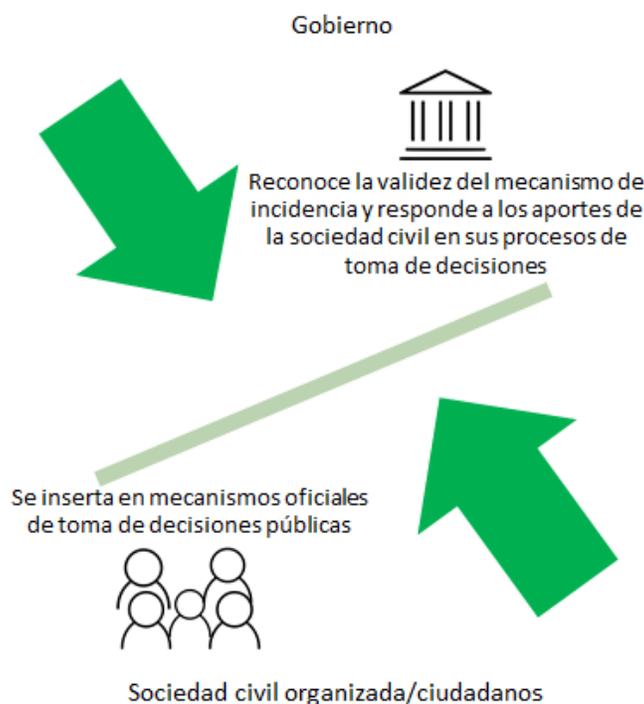
Este principio busca involucrar a los ciudadanos de forma directa con mecanismos institucionales (nuevos no-formales o formales), interceptando sus procesos de toma de decisiones buscando resultados de incidencia por parte de la ciudadanía más allá de la rendición de cuentas o de una causa específica. Este mecanismo cuenta con los siguientes principios: 1) rompe con la verticalidad de la participación ciudadana tradicional; 2) se inserta en un mecanismo o institución (Ej. Concejo) para influenciar sus procesos de toma de decisiones; 3) cuenta con acceso a información detallada sobre los procesos y justificaciones de la toma de decisiones; 4) tiene capacidad de incidencia para promover agendas o incentivar una respuesta institucional a una propuesta ciudadana. (Stapenhurst y O'Brien, s.f)

Este tipo de mecanismo opera entre las esferas verticales (socially-driven), directas y horizontales (institucionales - organismos de control, instancias consultivas del Estado), involucrando a la ciudadanía en esferas y mecanismos formales para la formulación de políticas, presupuesto, seguimiento de gastos entre otros. (Transparency and Accountability Initiative, 2017)

Un ejemplo de este mecanismo es el concepto de **democracia digital**, el cual promueve una aproximación disruptiva e innovadora a los procesos de toma de decisiones en las instituciones de democracia representativa sin realizar cambios estructurales ni normativos en la estructura de las instituciones. Los ciudadanos se involucran de forma directa en los procesos internos de toma de decisiones a través de un mecanismo digital reconocido por los representantes para influenciar la

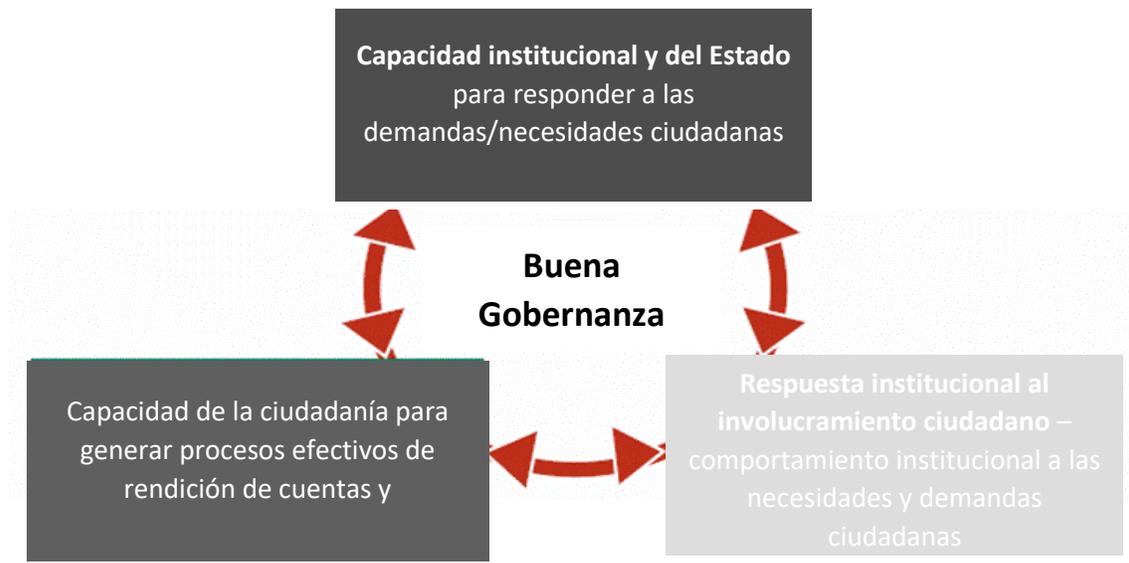
toma de decisiones, promover agendas ciudadanas y recuperar la confianza en la democracia representativa. (Nesta, 2017)

Imagen 5: mecanismo disruptivo o diagonal



La **capacidad de respuesta institucional** es un elemento clave para que los mecanismos de rendición de cuentas y representatividad (con sus niveles) generen un involucramiento ciudadano efectivo. Mantener estos principios requiere abordarlos como un círculo virtuoso de la buena gobernanza, la cual está compuesta por la interdependencia entre la capacidad institucional y del Estado para generar procesos efectivos de rendición de cuentas y representatividad, así como la respuesta institucional al involucramiento ciudadano (Imagen 5). Los tres principios son procesos en sí mismos y representan elementos esenciales para fomentar un involucramiento ciudadano efectivo.

Imagen 6: principios de la gobernanza



Fuente: Departamento de Desarrollo Internacional del gobierno del Reino Unido

No obstante, el círculo virtuoso de la buena gobernanza no necesariamente garantiza un involucramiento ciudadano efectivo si los mecanismos de participación continúan por las sendas tradicionales. En este sentido, la línea de incidencia del Modelo cuenta con una propuesta adicional, la innovación cívica, un mecanismo de involucramiento que tiene como medio principal la iniciativa ciudadana para la incidencia en la toma de decisiones públicas.

La innovación cívica, cuyo eslabón principal son las tecnologías cívicas (Civic Tech), se define como “la incorporación de cualquier tecnología que se utiliza para empoderar a los ciudadanos o ayudar a que el gobierno sea más accesible, eficiente y efectivo; demuestra el poder de las actividades que se generan desde la base, el involucramiento sostenido y la acción colectiva (...) es una comunidad de personas que se unen para crear proyectos con resultados concretos”. (Omidyar y Purpose, 2015)

Una oportunidad que ofrecen las tecnologías cívicas es la generación de datos desde la comunidad para el desarrollo local (community-driven data and development), buscando profundizar el involucramiento ciudadano en la gestión de problemáticas locales. De acuerdo al Banco Mundial, este tipo de estrategias generan transparencia, mayor involucramiento ciudadano, empoderamiento y capacidades locales, así como una cultura de *responsiveness* gubernamental y *accountability* en todos sus niveles -potenciar el círculo virtuoso de la buena gobernanza-. (Bianchi, León y Perini, 2018)

Resultado estratégico línea de incidencia

Desarrollar mecanismos e instancias que permitan que las instituciones den una respuesta efectiva a las inquietudes, ideas o solicitudes tramitadas desde la ciudadanía. Estos mecanismos pueden ser verticales o diagonales, y se caracterizan por el reconocimiento de los mecanismos e instancias

propuestos por los ciudadanos por parte de las instituciones y por el logro de los objetivos de mediano y largo plazo que desde allí se tramitan.

Resultados esperados

Resultado 20: Desarrollo y posicionamiento de espacios e instancias de incidencia

Mediante el desarrollo de espacios e instancias que recojan de manera amplia y efectiva las preferencias de la ciudadanía (Ej. plataformas de crowdsourcing, causas ciudadanas, democracia digital entre otros) los ciudadanos logran posicionar espacios e instancias de incidencia frente a las instituciones y tomadores de decisiones. En la práctica, este posicionamiento se evidencia en el reconocimiento formal (acuerdos) e informal (compromisos) del espacio/mecanismo por parte de los tomadores de decisión, y por el número de ciudadanos/sociedad civil organizada involucrados.

Resultado 21: Rendición de cuentas institucional a los temas tramitados por la ciudadanía

Mediante el desarrollo de ejercicios de veeduría ciudadana y de transparencia en la gestión pública, los ciudadanos logran que las instituciones rindan cuentas y den información sobre sus decisiones. En la práctica, esta respuesta se evidencia en el número de espacios de rendición de cuentas promovidos desde la ciudadanía y en el número/cargo de actores públicos que responden a los espacios.

Resultado 22: Respuesta institucional a los espacios e instancias de incidencia promovidos por la ciudadanía

Mediante el desarrollo de espacios e instancias que recojan de manera amplia y efectiva las preferencias de la ciudadanía (Ej. plataformas de crowdsourcing -datos y/o aportes), de causas ciudadanas, entre otros), los ciudadanos logran que las instituciones tramiten las agendas y solicitudes desarrolladas desde sus espacios de incidencia ruda, vertical y diagonal. En la práctica, este resultado se evidencia mediante el número de agendas/solicitudes/causas promovidas desde la ciudadanía que son tramitadas/incluidas/respondidas de forma eficaz.

Resultado 23: Reconocimiento institucional a espacios que fomentan el involucramiento ciudadano efectivo en los procesos de toma de decisiones públicas

Mediante el desarrollo de espacios e instancias de la sociedad civil que son parte/inciden de manera directa en los sistemas de toma de decisiones públicas/institucionales y son reconocidos como tal (formal/informal) por parte de los actores públicos. En la práctica, este resultado se evidencia mediante el número de espacios de la sociedad civil que logran insertarse en diferentes mecanismos institucionales, el número de propuestas ciudadanas que son aprobadas por actores públicos, y el número de decisiones públicas que son debatidas/consultadas a través del mecanismo de involucramiento ciudadano.

4.3 GOBIERNO ABIERTO

El círculo virtuoso de la gobernanza se desarrolla con base en una relación de doble vía entre ciudadanos con las instituciones y el gobierno; la línea de incidencia conecta a los ciudadanos con sus gobernantes a través de diferentes mecanismos que promueven los principios de *accountability* y *responsiveness*, y en este sentido es necesario abordar desde lo institucional las condiciones que permitirán potenciar la relación en el sentido contrario, del gobierno con los ciudadanos a través de estrategias de gobierno abierto.

Los fundamentos del Gobierno Abierto provienen del “Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto”, el cual identificó los pilares para la transformación del Estado a nivel mundial. La gestión de Barack Obama en 2009 puso en ejecución la Alianza por el Gobierno Abierto, y se establecieron los siguientes principios: 1) Propiciar la democracia deliberativa en los niveles de la administración y la toma de decisiones; 2) Visibilizar todos los procesos con la capacidad de renovación y mejoramiento constantes, a partir de la interacción y retroalimentación con la ciudadanía; 3) Pasar de una lógica clientelista a una lógica de colaboración y co-creación con ciudadanos; 4) Abandonar los diseños piramidales y jerárquicos institucionales para adoptar nuevas estructuras horizontales y en red; 5) Introducir nuevas lógicas que impulsen la transparencia y la apertura de datos, promuevan el consumo de datos y la interacción ciudadana con estos.

El gobierno abierto aprovecha las oportunidades que ofrece la disponibilidad de herramientas tecnológicas para establecer una comunicación de doble vía entre el gobierno y la ciudadanía, y que concentra sus esfuerzos en promover el involucramiento ciudadano en la agenda pública. (Oszlak, 2013)

Para el desarrollo de un gobierno abierto, es necesario contar con condiciones institucionales que favorezcan los principios mencionados. De acuerdo a la OCDE, en los informes “*Open Government: The global context and the way forward*” (2016), y “*Fostering Innovation in the Public Sector*” (2017), una estrategia de gobierno abierto sólo es efectiva si realiza las transformaciones necesarias para generar un ecosistema normativo e institucional habilitante, o de innovación pública, que incentive la búsqueda por nuevas e innovadoras formas para solucionar los retos que plantea un gobierno abierto. En este sentido, la transformación del Estado implica intervenciones en tres niveles: 1) carácter normativo (normas, procedimientos, derechos y obligaciones que cambien la forma de estructurar el Estado -de una burocracia rígida a una que tiene como misión principal la búsqueda de soluciones innovadoras-); 2) institucionales - de política pública (coordinación efectiva, incentivos para la experimentación, innovación, articulación, colaboración y co-creación con la sociedad civil); 3) financieros y de recurso humano para fomentar la apropiación de herramientas de innovación (uso estratégico de innovaciones en el sector público, privado, y de gobierno digital) necesarias en un gobierno abierto.

Los cambios en las condiciones institucionales que favorezcan la innovación pública convierten al Estado en un actor habilitante para la implementación de un gobierno abierto. Sólo hasta este punto

es posible concentrar los esfuerzos en estrategias que fomenten el involucramiento ciudadano y de actores estratégicos (stakeholders) en tres niveles de gobierno abierto. (OCDE, 2016)

En un primer nivel está el acceso a la información (transparencia) dirigida a grupos de interés específicos para que la utilicen en acciones concretas, o para la incidencia; un segundo nivel de consulta-interacción con la ciudadanía, en donde se promueven espacios concretos para la participación ciudadana (política pública/presupuestos participativos); un tercer nivel de involucramiento en donde se abren espacios en dos sentidos, la participación en la toma de decisiones públicas y la co-creación en los procesos de política pública. En este último punto se hace énfasis en la horizontalidad de la relación gobierno-ciudadanos, y en la transformación de los procesos tradicionales para involucrar a la ciudadanía.

El esquema de gobierno abierto de la OCDE proviene del enfoque adoptado por la administración de Barack Obama, expresado en el documento “Open Government (2009), A Progress Report to the American People”, el cual organiza los elementos de una estrategia exitosa en (I) transparencia, (II) participación y (III) co-creación. Al ser esta aproximación la propuesta original y más aceptada a nivel mundial, el Modelo partirá de estos tres niveles para la línea de gobierno abierto, buscando trascender la verticalidad tradicional de los espacios de participación ciudadana, generando un cambio en la relación de poder entre ciudadanos y gobierno en los procesos de toma de decisiones públicas.

Transparencia

Se describe como el proceso que desde el gobierno se inicia para proveer a los ciudadanos con información sobre todas las acciones del Estado y promover la rendición de cuentas. La apertura se da a través de plataformas de datos abiertos que permiten el uso libre de datos oficiales por parte de diferentes tipos de stakeholders (periodistas, investigadores, sociedad civil organizada) y la ciudadanía, mejorando su comprensión sobre los procesos gubernamentales, generando confianza. Este enfoque se relaciona con las recomendaciones que, por ejemplo, Omidyar Network (2015) propone para que la información abierta tenga un objetivo claro de empoderar comunidades, ciudadanos y diferentes grupos de interés (académicos, periodistas, etc.), para que el ejercicio de la transparencia gubernamental logre construir confianza.

En este sentido, y dada la proliferación de iniciativas de datos abiertos, se ha identificado que la apertura de información *per sé* no es deseable, y que por el contrario debe ser parte de una estrategia que busque y permita empoderar a la ciudadanía. En un estudio de 25 casos desarrollado por el Open Government Partnership se encontró que algunos de los retos comunes en este tipo de proyectos son 1) las brechas de infraestructura y capacidad técnica para el acceso -especialmente la falta de penetración de internet- que pueden limitar el impacto real de los datos abiertos 2) la baja capacidad de respuesta para ajustarse a la retroalimentación de los usuarios. Las plataformas desiertas dan cuenta de iniciativas que no incluyeron los procesos de adaptación como parte integral de su estrategia de usabilidad. 3) Los riesgos, especialmente en cuanto a seguridad

de la información y privacidad y 4) la falta de recursos para generar sostenibilidad más allá de su lanzamiento inicial (Open Government Partnership, 2016)

Participación

El componente de participación parte de la premisa de un involucramiento ciudadano que genere insumos para la toma de decisiones, aprovechando la información abierta para mejorar las políticas públicas, y transformar el proceso a través del cual se desarrollan. Desde iniciativa gubernamental, la participación en gobierno abierto se da a través de la apertura de espacios digitales o normativos para el involucramiento ciudadano en temas que tradicionalmente son parte de la esfera gubernamental, como por ejemplo presupuestos participativos, aportes ciudadanos para la identificación de problemáticas y la toma de decisiones, entre otros.

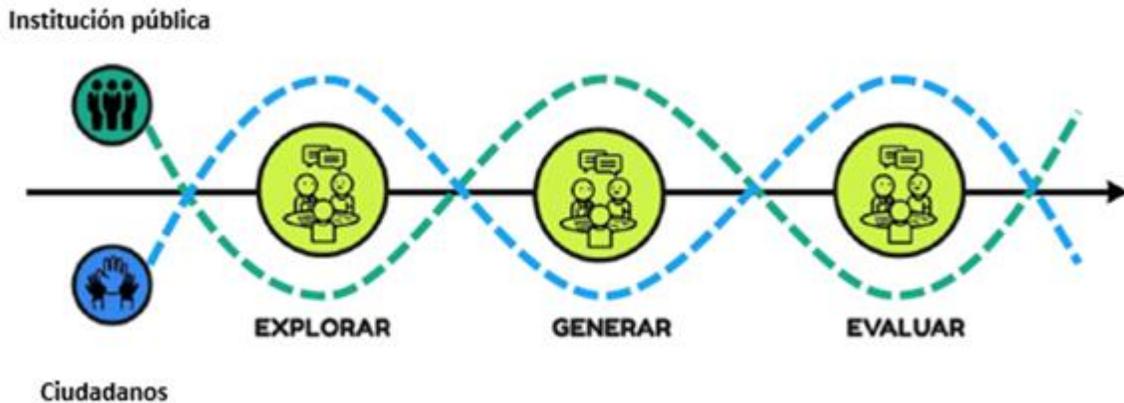
Participación en un gobierno abierto tiene aspectos en común con los mecanismos de accountability diagonal y de innovación cívica (incidencia). Por ejemplo, a un gobierno abierto le interesa promover la generación de datos desde las comunidades y abrir espacios de participación directa con la ciudadanía aprovechando las tecnologías para mejorar sus procesos de toma de decisiones públicas. La diferencia radica en el tipo de demanda, que en este caso se da desde la esfera gubernamental.

Colaboración y co-creación

Colaboración y co-creación son los componentes más innovadores del gobierno abierto, al ser únicamente posibles a través de una oferta gubernamental. Este enfoque capitaliza la mayor disponibilidad y acceso a la información pública para incrementar el involucramiento ciudadano que aporte insumos valiosos a los procesos de toma de decisiones, y que los involucre en conjunto con las entidades del Estado en la solución de problemáticas. La colaboración y la co-creación potencian la innovación en las estrategias para la solución de problemas identificadas desde una relación de horizontalidad entre ciudadanos y gobierno.

Desde iniciativa gubernamental, la colaboración y co-creación en gobierno abierto se da a través de la apertura de espacios dirigidos a solucionar problemáticas que generen políticas públicas concretas, los cuales pueden ser de gestión (asignación presupuestal y priorización para la inversión pública), y de creación de soluciones completamente nuevas que no existían antes del espacio de co-creación con la ciudadanía. El objetivo final de los espacios dispuestos desde el gobierno en este componente, que marca la diferencia con la participación, es generar una relación horizontal entre gobierno y ciudadanos para crear soluciones, no de participación sobre temas predefinidos.

Imagen 8: escenarios de interacción entre instituciones y ciudadanos



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018)

Oportunidades y retos en Colombia para avanzar en un gobierno abierto

En Colombia se ha avanzado durante los últimos años de forma significativa para implementar su propio modelo de gobierno abierto a nivel nacional. La iniciativa inició a través de la Política de Gobierno en Línea en 2010, que ha evolucionado a la de Gobierno Digital en 2017; la creación de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia (Decreto 4637 de 2011) y la Ley de Transparencia y acceso a la información pública del 2014. Sin embargo, el más reciente III Plan de Acción de Gobierno Abierto 2017-2019 es el único documento oficial que refleja la estrategia del gobierno nacional sobre el tema, el cual incorpora 5 dinámicas transformadoras en todo el Estado: 1) Participación ciudadana en el seguimiento a la implementación del Acuerdo de Paz; 2) Transparencia y participación ciudadana en el sector justicia; 3) Acceso a la información pública y uso de datos abiertos; 4) Lucha contra la corrupción en el Estado; 5) Participación ciudadana incidente en políticas públicas.

Las iniciativas gubernamentales del país, en especial la proyección hacia un Estado abierto del III Plan de Acción, se han desarrollado bajo un marco anticorrupción que enfatiza en la transparencia de las actividades del Estado, sin embargo, se quedan cortos en aterrizar esta apuesta a los territorios subnacionales y en la implementación de estrategias de colaboración y co-creación de soluciones de política pública. En este sentido, la propuesta del Modelo es innovadora en Colombia y busca que la implementación del gobierno abierto incluya los componentes más importantes para involucrar a la ciudadanía, y no sean limitados a ejercicios verticales de transparencia y anticorrupción. También el Modelo busca superar las barreras institucionales a través de la innovación pública que convierta al Estado y a los gobiernos subnacionales en elementos habilitantes con las condiciones para implementar un gobierno abierto.

Resultado estratégico línea de gobierno abierto

Contar con políticas, iniciativas y espacios que de forma proactiva busquen abrir el ejercicio de toma

de decisiones públicas a la ciudadanía. Se caracteriza por la presencia de recursos y condiciones favorables para que las instituciones den respuesta a las demandas de participación de los ciudadanos y por la apertura de espacios de co-creación.

Resultados esperados

Resultado 24: Acceso y uso de la información pública

Mediante la promoción de iniciativas de datos abiertos se busca que las instituciones públicas pongan a disposición información relevante para que los ciudadanos la utilicen en los ejercicios de veeduría y participación. En la práctica los resultados de este tipo de iniciativas se evidencian en el número de ciudadanos que acceden y usan información pública a través de portales de datos abiertos, y en el número de actores estratégicos (*stakeholders*) que se apropian de la información abierta para sus actividades.

Resultado 25: Presencia de condiciones institucionales favorables para el desarrollo de políticas de gobierno abierto

Mediante el acceso a procesos de fortalecimiento y acompañamiento, se busca que las instituciones y sus funcionarios cuenten con recursos (información, personal y presupuesto) para desarrollar políticas efectivas de gobierno abierto. En la práctica, la disponibilidad de recursos se evidencia en los presupuestos dedicados a temas de gobierno abierto.

Resultado 26: Apertura de espacios de participación y consulta

Mediante la promoción de iniciativas de participación ciudadana se busca que las instituciones públicas abran espacios para recibir aportes ciudadanos sobre temas predefinidos que tradicionalmente han sido competencia exclusiva del Estado (Ej. Presupuesto público, consultas sobre documentos de política pública, entre otros), y dispongan de los recursos necesarios para dar una respuesta pronta y efectiva. En la práctica, los resultados de este tipo de estrategias se evidencian en el número de solicitudes, opiniones o sugerencias de la ciudadanía incorporadas en la toma de decisiones tras procesos de participación abiertos por las instituciones.

Resultado 27: Interacción de doble vía entre gobierno y ciudadanos

Mediante la promoción de espacios de interacción entre gobierno y ciudadanos utilizando nuevos mecanismos de comunicación, se busca generar confianza y legitimidad en las instituciones del Estado. En la práctica esto se evidencia con el número de espacios gubernamentales dispuestos para la participación ciudadana y para la interacción de doble vía, el número de ciudadanos involucrados, y el número de funcionarios públicos que promueven y crean iniciativas de gobierno abierto.

Resultado 28: Capacidad de respuesta

Mediante el acceso a procesos de fortalecimiento y acompañamiento se busca que las instituciones y sus funcionarios tengan el interés y la capacidad de tramitar las agendas y solicitudes desarrolladas y promovidas por la ciudadanía. En la práctica esto se evidencia en el número de agendas o solicitudes promovidas desde la ciudadanía a través de mecanismos gubernamentales que son tramitadas/incluidas/respondidas de forma eficaz.

Resultado 29: Co-creación de soluciones, decisiones y políticas:

Mediante el acceso a procesos de fortalecimiento y la creación de herramientas e instancias de interacción de doble vía para la deliberación y la toma de decisiones se busca que las instituciones y los ciudadanos interactúen en el diseño e implementación de soluciones, iniciativas y políticas que dan respuesta a problemática identificadas y priorizadas conjuntamente. En la práctica, esto se evidencia en el número de soluciones y decisiones co-creadas entre el gobierno, empresas privadas y sociedad civil.

Resultado 30: Involucramiento ciudadano

Mediante el desarrollo de una infraestructura de liderazgo ciudadano que sirva como base para procesos efectivos de incidencia y de iniciativas de gobierno abierto, se busca que los individuos que viven en un contexto específico hagan parte activa de los esfuerzos por recuperar la confianza y la eficacia del involucramiento ciudadano, contribuyendo a un impacto social positivo, sostenido, de largo plazo. En la práctica esto se evidencia en el número de iniciativas de incidencia y gobierno abierto creadas, aquellas que se sostienen en el tiempo, el número de ciudadanos involucrados por tipo de mecanismo frente al año anterior, en el número de instituciones públicas y de funcionarios públicos involucrados en procesos de incidencia (bottom-up) y de gobierno abierto (top-down).

REFERENCIAS

Hewlett Foundation (2015). *An empirical guide to citizen participation*.

Roberts, N. (2008). *The age of direct citizen participation*. New York.

Earth, D. (2018). *The social smart contract. An open source white paper*.

Natbachi, T. (2012). *A manager's guide to evaluating citizen participation*.

UNDP. (2016). *Citizen engagement in public service delivery. The critical role of public officials*.

González, F. V. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Bogotá.

UNDP. (2016). *Open Citizenship*.

Gobierno Nacional. (2015). *Ley 1757*.

Bachrach, P. (1966). *A Critique of the Elitist Theory of Democracy*. American Political Science Association Stable.

Gaventa, J. (2006). *Challenging the Boundaries of the Possible: Participation, Knowledge and Power*. IDS Bulletin.

Espinosa, M. (2009). *La participación ciudadana como una relación socio-estatal acotada por la concepción de democracia y ciudadanía*. Andamios.

Desarrollo, C. L. (2009). *Carta Iberoamericana de participación ciudadana en la gestión pública*.

Gaventa, J. (2010). *So What Difference Does it Make? Mapping the Outcomes of Citizen Engagement*. IDS Working Papers.

Merrifield, J. (2001). *Learning from Experience Trust*. Deptford Town Hall: Goldsmiths College.

Kotter, J. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York : Free Press.

Fleet, D. V. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York : Oxford University Press .

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.

Lussier, R. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*.

McCauley, W. S. (2011). *Transformational Leadership in a Transactional World*.

Favela, D. (2002). *La estructura de oportunidades políticas de los movimientos sociales en sistemas políticos cerrados: un examen del caso mexicano*. México D.F: El Colegio de México.

Font, J. (2008). Participación ciudadana y decisiones públicas: conceptos, experiencias y metodologías. En Unesco, *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local*. UNAM.

Organizations, G. f. (2015). *Strengthening Nonprofit Capacity*.

Connolly, P. (2001). *Building to Last A Grant Maker's Guide To Strengthening Nonprofit Organization*. The Conservation Company.

Sheedy, A. (2008). *Handbook on Citizen Engagement: Beyond Consultation*. Canadian Policy Research Networks.

Wlezien, P. E. (2017). *Advances in the Study of Democratic Responsiveness: An Introduction*. Comparative Political Studies.

O'Brien, R. S. (s.f.). *Accountability in Governance*. World Bank.

Hossain, N. (2009). *Rude Accountability in the Unreformed State: Informal Pressures on Frontline Bureaucrats in Bangladesh*. Institute of Development Studies.

Omidyar & Purpose. (2015). *Engines of Change: What civic tech can learn from social movements*.

Gutiérrez-Rubí, F. B. (2017). *El Ecosistema de la Democracia Abierta*. Bebookness.

OCDE. (2016). *Open Government: The global context and the way forward*. Versión en línea: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/open-government_9789264268104-en#

OCDE (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. Versión en línea: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/fostering-innovation-in-the-public-sector_9789264270879-en#.W0-hldJKgdU

Open Government. (2009). *A Progress Report to the American People*.

Warren, M. E. (2009). *Citizen Participation and Democratic Deficits: Considerations from the Perspective of Democratic Theory*. Springer publications.

World Bank. (s.f.). Deconstructing Civil Society Actors and Functions: On the Limitations of International Frameworks for Fragile States. En *Background Literature Review for Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement in WBG Operations*.

Transparency & Accountability Initiative. (2014). *Open Government Guide*.

Red GEALC. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. En O. Oszlak, Holland, Thirkell (2009). *Measuring change and results in voice and accountability work*.

Social Working paper 34. Department for International Development, UK Government. Versión en línea: <https://www.oecd.org/derec/unitedkingdom/44463612.pdf>

OECD. (2014). *Competency Framework*.

Bay, D. (2014). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford Library of Psychology.

Heimans, J., & Timms, H. (2018). *New Power: How Power Works in Our Hyperconnected World--and How to Make It Work for You*. Random House of Canada.

Fine, A. H. (2014). *Matterness: Fearless Leadership for a Social World*. Legacy Books.

C. K., & Cruickshank, M. (2012). *Building capacity to engage: community engagement or government engagement?* Community Development Journal.

Edelenbos, J., Meerkerk, I. v., & T. S. (2016). *Building capacity to engage: community engagement or government engagement?* Community Development Journal.

Department for International Development. (2008). *Accountability Briefing Note*. UK Government.

E. B., T. H., V. J., S. M., N. O., & D. W. (2011). Pathways through participation: What creates and sustains active citizenship?

R. L., & C. A. (2012). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cengage Learning.

F. B., C. L., & A. P. (2018). *Gobierno Abierto como estrategia para restaurar la confianza en instituciones. Lecciones aprendidas a nivel subnacional en Latinoamérica*. Open Government Partnership.

Ramírez-Alujas, Á. (2014). *Vientos de cambio: el avance de las políticas de gobierno abierto en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Naser, A. (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. Santiago: Cepal.

Naser, A. (2014). *Plan de gobierno abierto. Una hoja de ruta para los gobiernos de la región*. Santiago: Cepal.

Simon, J. (2017). *Digital Democracy. The tools transforming political engagement*. Nesta.

Zald, M., & J. M. (1989). Social Movements in an Organizational Society: Collected Essays. *Social Service Review*, 324-327.

Dietz, K. (2018). "Consultas populares mineras en Colombia: Condiciones de su realización y significados políticos. El caso de La Colosa". *Colombia Internacional* (93): 93-117. DOI: <https://dx.doi.org/10.7440/colombiaint93.2018.04>

De Barbieri, T. (1996) Los ámbitos de acción de las mujeres, en: Narda Henríquez (ed.). Encrucijadas del saber: los estudios de género en las ciencias sociales. Lima, Pontificia Univ. Católica del Perú p. 107-132.

Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers Sharlett Gillard University of Southern Indiana, Evansville, IN, USA

OECD. (2017). *Core Skills for public sector innovation*.

Christiansen, J. (2017). *What are the skills and attitudes for successful public problem solving?*

Obtenido de Nesta : <https://www.nesta.org.uk/blog/what-are-skills-and-attitudes-successful-public-problem-solving/>

Open Government Partnership. (2016). *How Is Open Data Changing the World? Key Findings from Open Data Impact Case Studies*. Obtenido de <https://www.opengovpartnership.org/stories/how-open-data-changing-world-key-findings-open-data-impact-case-studies>