



# Fortaleciendo el Liderazgo Comunitario en **Cartagena de Indias:** Experiencia y lecciones aprendidas

**Autores:** Laura Giles Álvarez, Mary Alejandra  
Mendoza Pérez, Daniela Galvis y Exequiel Meza

Junio, 2026

## Resumen ejecutivo

En muchos barrios de Cartagena, Colombia, las decisiones que afectan la vida cotidiana no se toman en oficinas públicas, sino en reuniones comunitarias, en calles sin pavimentar o en espacios donde vecinos se organizan para resolver lo urgente del día a día.

***“Muchas veces los errores no se deben a la falta de oportunidades, sino a la falta de conocimiento...”***

Esta reflexión de una lideresa comunitaria resume un desafío clave: las comunidades tienen voluntad, pero no siempre cuentan con las herramientas para transformar esa voluntad en acción colectiva efectiva.

Este documento sistematiza la experiencia del programa de formación en liderazgo comunitario y acción colectiva desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo en Cartagena de Indias durante la segunda mitad de 2025. Este fue dirigido a miembros de Juntas de Acción Comunal (JAC) y actores comunitarios de la ciudad.

El principal aporte de esta experiencia es demostrar que una metodología de formación combinada (virtual + presencial), basada en diagnósticos territoriales precisos y centrada en el diseño práctico de proyectos, puede mejorar capacidades locales y tender puentes entre la administración pública y la acción comunitaria. Más allá de Cartagena, el programa ofrece lecciones valiosas para otras ciudades colombianas y urbes de América Latina: muestra cómo fortalecer las capacidades técnicas de liderazgos locales puede traducirse en iniciativas concretas que mejoran la gobernanza local, la cohesión social y la eficacia de la inversión pública.



Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una Licencia Internacional Pública de Atribución/Reconocimiento 4.0 de Creative Commons CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

Todas las disputas que surjan en relación con esta licencia y que no puedan resolverse de manera amistosa se resolverán de acuerdo con el siguiente procedimiento. Mediante una notificación de mediación comunicada por medios razonables por usted o el licenciante a la otra parte, la disputa será sometida a mediación no vinculante de conformidad con el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Cualquier disputa que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo, y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.



# Contenido

**1.** Cuando el liderazgo necesita herramientas ..... 6 >

**2.** Las Juntas de Acción Comunal: democracia cotidiana ..... 10 >

**3.** Una apuesta por fortalecer desde el territorio ..... 15 >

**4.** Donde ocurre el cambio: del desafío al proyecto ..... 20 >

**5.** Conclusión, la sociedad civil como una aliada estratégica ..... 28 >



## Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Dumek José Turbay Paz, Alcalde de Cartagena por su visión de fortalecimiento a los líderes locales y a Ramiro López-Guio, Representante del Grupo BID en Colombia, por su orientación estratégica durante la preparación de este proceso de formación.

Asimismo, agradecemos a la Alcaldía de Cartagena, en especial a María Mercedes Abondano y a Geverson Ortiz Soto, por su liderazgo y gestión en territorio para acercar a la comunidad. Reconocemos también la colaboración de Matías Bianchi y de Karen Mendoza, por el liderazgo del trabajo realizado.

De igual manera, agradecemos a Osmel Manzano, Francesco De Simone, Benjamin David Roseth, Juanita Bernal, Francisco Zegarra, Marta Paraiso Pinto, Jairo Castañeda, Eynel Pilatowsky y a Hernán Charosky por su valiosa colaboración estratégica para llevar a cabo este trabajo. Finalmente, agradecemos a Shanny Hernández por el diseño editorial.





1.

**Cuando  
el liderazgo  
necesita  
herramientas**

**“ Considero que la formación y la actualización constante son claves para fortalecer el liderazgo comunal y para abrir espacios en los que las nuevas generaciones puedan participar con mayor confianza y entusiasmo. Este curso representa una excelente oportunidad para mejorar y avanzar en esa dirección. ”**

— Participante del programa de formación Las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Cartagena, 2025.

Colombia ha registrado avances importantes en materia social en las últimas décadas. La pobreza monetaria se ha reducido de niveles superiores al 50% a comienzos de los años 2000 a 31,8% en 2024, y la pobreza extrema también ha disminuido de forma significativa. Sin embargo, el país continúa siendo uno de los más desiguales de la región: en 2023, registró un índice de Gini de 0,54, uno de los más altos en América Latina. Estas brechas no solo persisten, sino que se profundizan a nivel territorial, reflejándose en desigualdades en el acceso a servicios, oportunidades y capacidades institucionales. En este contexto, la mayor presencia de población migrante puede también plantear desafíos adicionales para la provisión de servicios y la inclusión social; por ejemplo, en Cartagena residen 68.784 personas migrantes venezolanas, según datos de Migración Colombia<sup>1</sup>, casi el 6% de la población total.

Dentro de este escenario, los mecanismos que permiten representar y canalizar las necesidades de la ciudadanía adquieren un rol fundamental. Las JAC cumplen esta función, constituyéndose como uno de los principales espacios de organización y representación vecinal en Colombia. Más allá de su marco normativo, las JAC son actores clave en la identificación de necesidades barriales, la gestión comunitaria y la interlocución con los gobiernos locales.

No obstante, muchas de estas organizaciones enfrentan desafíos importantes: limitaciones en capacidades técnicas y administrativas, dificultades de articulación con entidades públicas y restricciones en el acceso a recursos. Estas brechas reducen su capacidad de incidir en el desarrollo local, a pesar de su cercanía con las problemáticas del territorio.<sup>2</sup> Las reflexiones presentadas al comienzo de este estudio refuerzan esta realidad y reflejan un desafío central en muchos territorios de Colombia: las comunidades cuentan con liderazgo, compromiso y conocimiento profundo de sus realidades, pero no siempre con las herramientas necesarias para transformar esa experiencia en acción colectiva efectiva.

Fortalecer estas capacidades no es solo una necesidad operativa, sino una oportunidad estratégica para mejorar la relación entre el Estado y la comunidad, y potenciar el rol de la sociedad civil como actor clave en la formulación e implementación de iniciativas de desarrollo territorial.

En este contexto, se desarrolló en 2025 un proceso de formación dirigido a liderazgos comunitarios en Cartagena, orientado a fortalecer capacidades en participación ciudadana, liderazgo territorial y formulación de proyectos. Esta experiencia buscó contribuir a cerrar la brecha entre la identificación de problemáticas locales

---

<sup>1</sup> [https://www.eluniversal.com.co/cartagena/2025/09/29/migrantes-venezolanos-en-cartagena-cifras-y-nuevos-apoyos/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.eluniversal.com.co/cartagena/2025/09/29/migrantes-venezolanos-en-cartagena-cifras-y-nuevos-apoyos/?utm_source=chatgpt.com)

<sup>2</sup> [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/diagnostico\\_accion\\_comunal.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/diagnostico_accion_comunal.pdf)

y la capacidad de estructurar soluciones concretas, promoviendo así una mayor articulación con el gobierno distrital y sentando las bases para un modelo de formación con potencial de escalabilidad. Este estudio presenta la metodología y resultados del proceso realizado. La [sección 1](#) presenta el contexto de desigualdad en Colombia y el rol estratégico de las JAC como mecanismo de representación ciudadana. La [sección 2](#) describe el marco

normativo, la estructura organizativa y los desafíos que enfrentan estas organizaciones. La [sección 3](#) detalla el diseño y la metodología del programa de formación implementado en Cartagena en 2025. La [sección 4](#) presenta los resultados del proceso, tanto de la fase virtual como del laboratorio presencial. Finalmente, la [sección 5](#) ofrece las conclusiones y lecciones aprendidas con miras a la escalabilidad del modelo.





2.

**Las Juntas  
de Acción  
Comunal:  
democracia  
cotidiana**

**“ Este curso ha sido de gran aporte para mí, especialmente porque en mi barrio la JAC enfrenta dificultades relacionadas con la toma de decisiones. Muchas veces se presentan errores que no se deben a la falta de oportunidades, sino a la falta de conocimiento. Esta situación ha generado desmotivación, especialmente entre los jóvenes, quienes no encuentran suficiente incentivo para involucrarse activamente en los procesos comunitarios. ”**

— Participante del programa de formación Las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Cartagena, 2025.

Las JAC en Colombia son organizaciones cívicas, sociales y comunitarias sin ánimo de lucro, integradas voluntariamente por los residentes de un territorio (barrio, vereda o sector), que aúnan esfuerzos y recursos para promover el desarrollo integral de sus comunidades. Su propósito es canalizar la participación ciudadana, gestionar proyectos colectivos, resolver problemáticas locales y representar los intereses de la comunidad ante las autoridades, en el marco del ejercicio de la democracia participativa<sup>3</sup>. Constituyen uno de los pilares del movimiento comunal en Colombia y se consolidan como espacios fundamentales de participación ciudadana, siendo una entidad importante del tejido social y la gobernanza local.

El marco normativo de las JAC está definido principalmente por la Ley 2166 de 2021, que las reconoce como organizaciones sin ánimo de lucro con personería jurídica y establece su funcionamiento y relación con el Estado. A nivel institucional, el Ministerio del Interior lidera su regulación, mientras que en Cartagena esta función se ejerce a través del Instituto Distrital de Acción Comunal de Cartagena y el Caribe (IDACCC). A su vez, las JAC se organizan en estructuras de representación como las Asociaciones de Juntas de Acción Comunal (ASOJAC), federaciones departamentales y la Confederación Nacional, permitiendo su articulación desde lo local hasta lo nacional.

#### Recuadro 1

#### Recuadro 2

#### Recuadro 3

#### Recuadro 4

### Marco Normativo de las JAC en Colombia

#### Ley 2166 de 2021

Ley de Modernización de la Acción Comunal. Establece el marco normativo para la organización, funcionamiento y fortalecimiento de los de acción comunal en Colombia.

#### Resolución 014 de 2021 (MinInterior)

Organizaciones Comunales. Reglamenta aspectos operativos y administrativos para el reconocimiento, registro y funcionamiento de las organizaciones comunales.

#### Decreto Distrital 155 de 2024 (Cartagena)

Creación del Instituto Distrital de Acción Comunal de Cartagena y el Caribe (IDACCC). Crea el Instituto Distrital de Acción Comunal de Cartagena y el Caribe (IDACCC) y define sus funciones para fortalecer la participación y el desarrollo de las organizaciones comunales en el distrito.

\* La legislación incluida es posterior a 2021 ya que sigue en vigencia.

<sup>3</sup> <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?>

En cuanto a su estructura, las JAC se organizan bajo un modelo democrático y flexible, cuyo máximo órgano es la Asamblea General, conformada por los afiliados activos. A partir de ella se elige la

Junta Directiva, integrada por cargos como presidencia, vicepresidencia, tesorería y secretaría, además de comisiones de convivencia, fiscalización y trabajo.

**Figura 1. Estructura Organizativa y de Funcionamiento de las JAC**



Fuente: Elaboración de los autores a partir de la Ley 2166 de 2021

Sin embargo, su rol va mucho más allá de lo operativo. Las JAC sostienen algo fundamental: la posibilidad de que las personas participen, decidan y construyan en conjunto. Pese a esto, esa responsabilidad no siempre viene acompañada de las herramientas necesarias.

En Cartagena existen más de 400 Juntas de Acción Comunal, distribuidas en las tres localidades del Distrito: Histórica y del Caribe Norte, De la Virgen Turística y, la localidad Industrial y de la Bahía<sup>4</sup>. Históricamente han jugado un papel crucial en la articulación de necesidades básicas y la representación de los intereses

<sup>4</sup> Información suministrada por Alcaldía de Cartagena en agosto 2025.

de las comunidades de la ciudad ante instancias gubernamentales. En el Distrito las JAC se destacan por ser el primer canal de articulación entre las necesidades comunitarias y las instituciones públicas, y a su vez, por resolver de manera directa problemáticas locales. Por ejemplo, participan activamente en el saneamiento ambiental de ecosistemas urbanos, lideran iniciativas de seguridad ciudadana y realizan actividades comunitarias y celebraciones barriales.

### **De la voluntad a la capacidad: los desafíos que enfrentan muchas JAC**

En contextos de alta desigualdad, las organizaciones comunitarias son, muchas veces, el primer y a veces único canal de representación efectiva.

El reto no es menor. Sin herramientas técnicas y metodológicas, muchas iniciativas quedan en intención. La distancia entre identificar un problema y convertirlo en un proyecto viable sigue siendo una

barrera importante para la acción colectiva y por tanto cerrar esa brecha fue el punto de partida de esta experiencia.

Según la Secretaría de Planeación de Bogotá<sup>5</sup>, en Colombia, existen algunos desafíos para las JAC, estos pueden agruparse en tres dimensiones principales: **(i)** limitaciones estructurales, asociadas a una débil articulación con las entidades públicas y una baja incidencia en la toma de decisiones; **(ii)** brechas en capacidades, reflejadas en limitaciones en conocimientos técnicos y normativos, así como en dificultades para formular proyectos estructurados que respondan a problemáticas complejas; y **(iii)** retos operativos y de sostenibilidad, relacionados con el acceso a información actualizada, el fortalecimiento del liderazgo organizacional y la disponibilidad de recursos para su gestión.

A ello se suman brechas en habilidades de comunicación, gestión de conflictos y trabajo colaborativo, así como una participación desigual de jóvenes y mujeres en espacios de toma de decisiones.



<sup>5</sup> Política Pública Distrital de Acción Comunal para el Desarrollo de la Comunidad. 2021 IDPAC Bogota [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/diagnostico\\_accion\\_comunal.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/diagnostico_accion_comunal.pdf?utm_source=chatgpt.com)



**3.**

**Una apuesta  
por fortalecer  
desde el  
territorio**



En 2025, el BID, junto a la Alcaldía de Cartagena, impulsó una experiencia de formación orientada a fortalecer el liderazgo comunitario y la capacidad de acción colectiva en la ciudad.

Más que un curso, el proceso buscó acompañar a líderes comunitarios en un tránsito clave: pasar de identificar problemas a diseñar soluciones concretas.

La formación combinó herramientas conceptuales, normativas y prácticas en tres dimensiones:

- 1 Participación comunitaria**
- 2 Acción colectiva y desarrollo local**
- 3 Liderazgo territorial y formulación de proyectos**

Además, incorporó un enfoque inclusivo, integrando la perspectiva migrante y promoviendo la participación de poblaciones diversas.

El curso contó con la participación de miembros con capacidad de liderazgo en la sociedad civil de Cartagena, provenientes de distintos barrios de la ciudad y además estuvo abierto a la población migrante que residía en la ciudad.

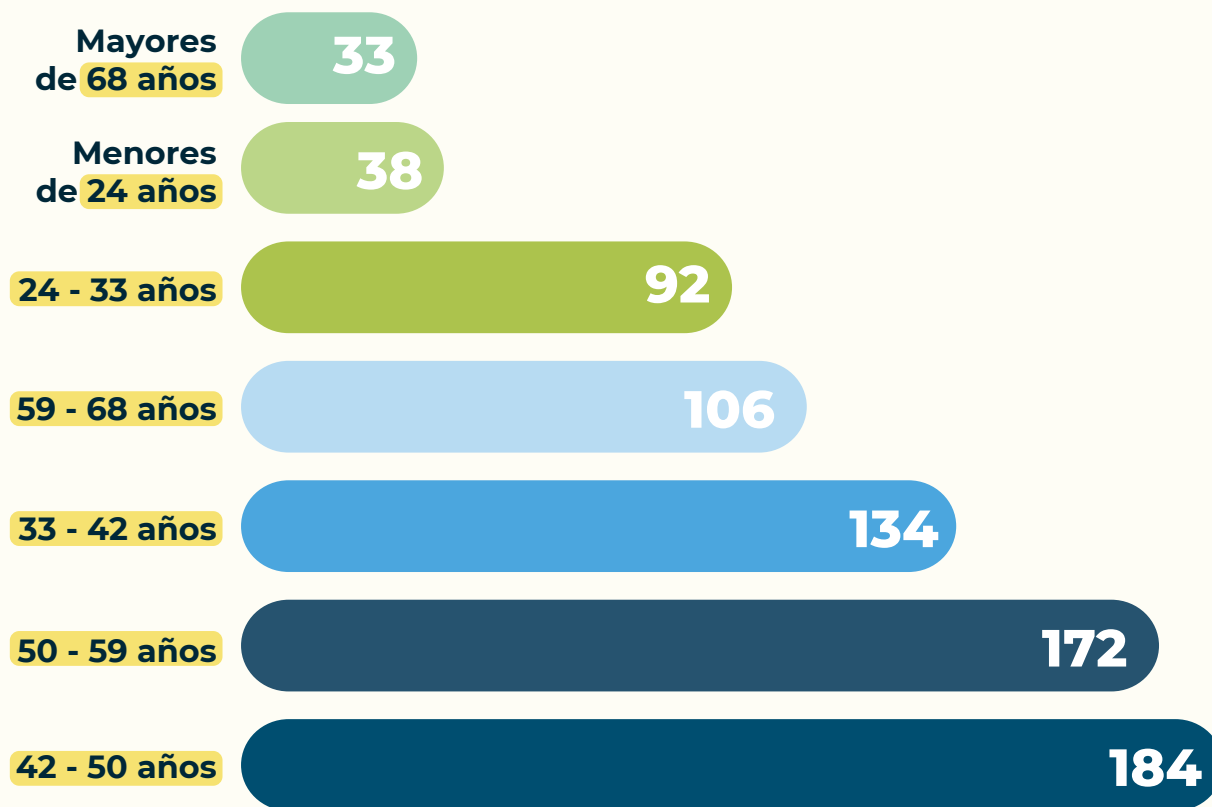
El proceso combinó dos momentos complementarios: **1. Formación Virtual** con mayor acceso y alcance y **2. Laboratorio presencial**, para la profundización y acción (Presencial); que permitieron ampliar el impacto y consolidar los aprendizajes. En la fase virtual, se logró llegar a una base amplia de miembros, casi 400 participantes a través del curso virtual.

Posteriormente, en la fase presencial, el laboratorio de proyectos reunió a 78 líderes para trabajar de manera directa sobre problemáticas reales de sus territorios

Detrás de estos números había participantes con trayectorias diversas: **(i)** líderes y lideresas barriales con amplia experiencia; **(ii)** jóvenes interesados en participar por primera vez; y **(iii)** referentes

comunitarios que articulan procesos locales. La participación en la fase virtual fue mayoritariamente femenina (55,8%), y con una edad promedio de 42 años, lo que refleja un liderazgo activo en etapas productivas de la vida. La distribución territorial fue equilibrada entre las tres localidades de la ciudad, destacándose barrios como Olaya Herrera, El Pozón y San José de los Campanos.

**Figura 2. Participantes por Rango Etareo etapa virtual**

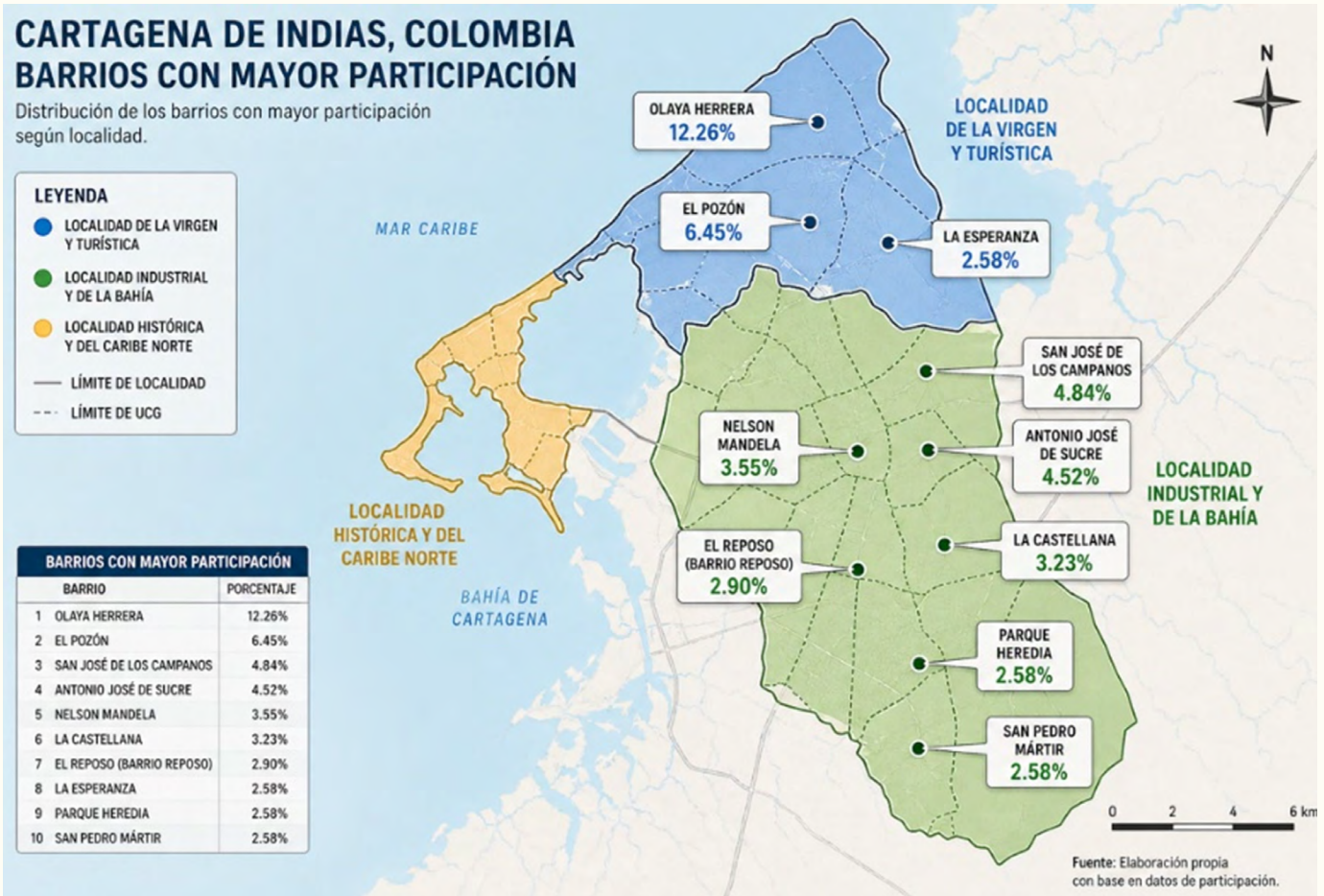


Fuente: Elaboración de los autores

La participación abarcó 152 barrios de los 205 existentes en Cartagena, destacándose sectores como Olaya Herrera, Pozón y San José de lo Campanos entre los de mayor participación: Olaya Herrera (12,3%), El Pozón (6,5%). San José De Los Campanos (4,8%), Antonio José De

Sucre (4,5%), Nelson (3,6%) y La Castellana (3,2%). Por localidades, la distribución estuvo equilibrada entre las tres zonas de la ciudad: Localidad 1: Histórica y del Caribe Norte, 30,6%; Localidad 2: Virgen y Turística, 36,5%; Localidad 3: Industrial y de la Bahía, 32,9%.

**Figura 3. Barrios con mayor participación virtual**



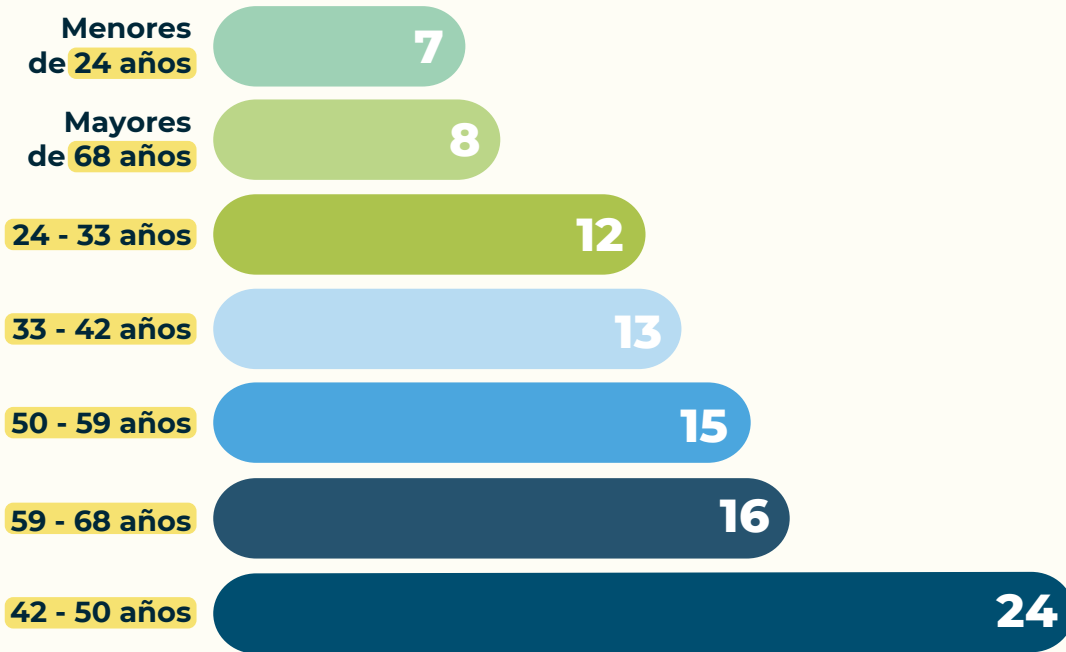
Fuente: Elaboración de los autores

El laboratorio **presencial** permitió profundizar estos aprendizajes con 78 representantes, el 57% de las participantes fueron mujeres y el 44% hombres, la edad promedio fue de 48 años, pero participaron liderazgos desde los 20 hasta los 77 años. Durante la sesión, los participantes diseñaron proyectos de desarrollo local basados en retos reales de sus territorios, reafirmando el valor de la articulación entre el BID y la Alcaldía de Cartagena

para impulsar procesos de formación comunitaria con enfoque territorial y participativo. A través de una metodología ágil, basada en el pensamiento de diseño<sup>6</sup>, la planeación participativa y el liderazgo comunal, fueron guiados para identificar y priorizar desafíos de su localidad, trabajar en conjunto para definir una solución innovadora y diseñar una solución creativa, sostenible y participativa para dichos desafíos.

<sup>6</sup> El Design Thinking o pensamiento de diseño, es una metodología que proviene del ámbito del diseño pero ha sido adaptada a la resolución de problemas públicos, ya que contribuye a la búsqueda de soluciones conjuntas entre actores diversos (Asuntos del Sur, 2024). Es un proceso centrado en el ser humano que ayuda a diseñadores, innovadores y actores sociales a resolver sistemáticamente problemas complejos, no solo en el diseño de productos y procesos comerciales, sistemas y otros problemas organizativos difíciles, sino también las comunidades y la vida cotidiana (IDEAS).

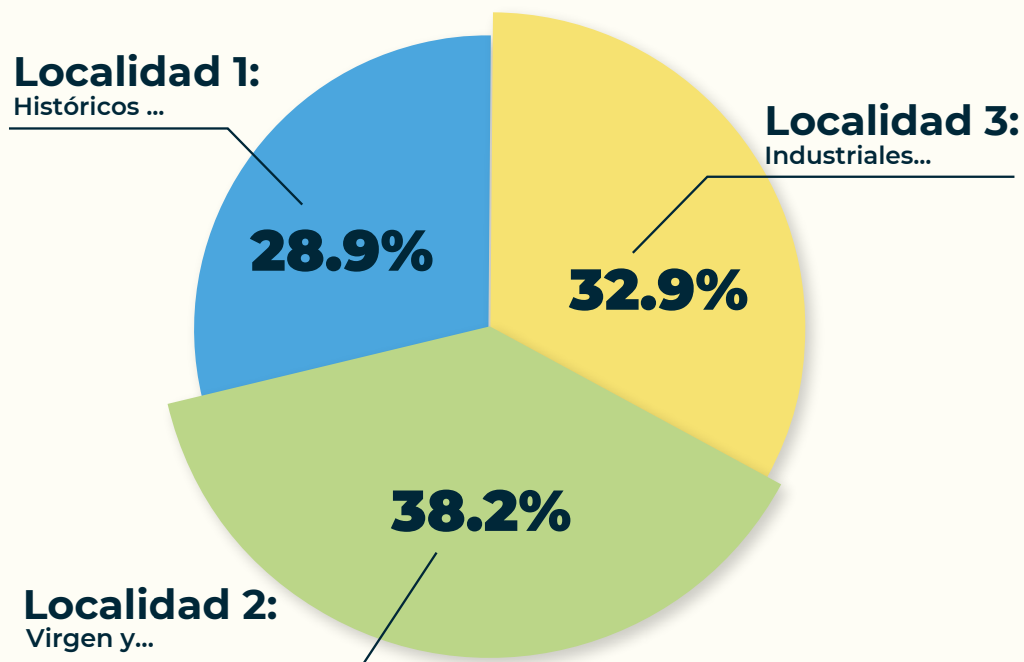
Figura 4. Participantes por Rango Etareo en la sesión presencial



Fuente: Elaboración de los autores

Figura 5. Participación presencial por localidades

### Distribución de participantes del Laboratorio por localidad



Fuente: Elaboración de los autores



4.

**Donde  
ocurre el  
cambio: del  
desafío al  
proyecto**

  
**Certificado de Mérito**  
Ana Sofía Estrada Schorbotgh  
1.041.976.316  
ha participado del  
Laboratorio de Proyectos  
Innovación pública para el desarrollo local  
10 de Febrero de 2020

SOPHIA  
613

El contenido de la fase virtual se estructuró en tres módulos principales: (i) acción colectiva y desarrollo local, (ii) participación comunitaria, y (iii) liderazgo territorial y formulación de proyectos. En términos de aprendizaje, el proceso dejó resultados que van más allá de los números. Los participantes no solo adquirieron nuevos conocimientos, sino que fortalecieron su confianza y sus capacidades para actuar en sus comunidades. Durante la fase virtual, estos avances se midieron a través de encuestas realizadas antes y después del curso, que permitieron evidenciar cómo, a lo largo del proceso, los liderazgos pasaron de reconocer conceptos básicos a apropiarse de herramientas que pueden aplicar en su realidad cotidiana.

En el primer módulo, enfocado en el marco normativo de las JAC y la articulación institucional, se hizo evidente un cambio importante. Al inicio, los participantes manejaban de forma parcial los conceptos clave; al finalizar, mostraban una comprensión mucho más sólida de cómo funcionan las JAC y cómo se relacionan con las instituciones. En promedio, el nivel de conocimiento sobre el marco normativo pasó de un 64% a un 86%, reflejando no solo una mejora en términos de aprendizaje, sino una mayor claridad para actuar en sus territorios. Más allá de la medición, este avance se traduce en algo más relevante: líderes que antes identificaban problemas, ahora cuentan con herramientas para entender cómo gestionarlos, a quién acudir y cómo estructurar sus iniciativas dentro del marco institucional existente.



**“ Durante este módulo comprendí que las Juntas de Acción Comunal (JAC) son mucho más que simples organizaciones barriales representan una forma de participación ciudadana directa y un espacio donde la comunidad se organiza para responder a sus propias necesidades. La normativa que las rige, resalta la importancia de la transparencia, la democracia interna y la gestión participativa, principios fundamentales para fortalecer la confianza y la legitimidad de estas organizaciones. ”**

— Participante del programa de formación Las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Cartagena, 2025.

En el módulo 2, enfocado en mecanismos de participación, también se evidenció un avance significativo. Al inicio, los participantes tenían una comprensión parcial de cómo ejercer y promover la participación ciudadana; al finalizar, mostraban mayor claridad sobre los distintos mecanismos disponibles, así como sobre las barreras que enfrentan diferentes grupos para participar. En promedio, el nivel de conocimiento sobre mecanismos de participación en las localidades, pasó de un 66% a un 85%, reflejando no solo un aprendizaje

conceptual, sino una comprensión más profunda de cómo hacer la participación más inclusiva y efectiva en sus comunidades. Más allá de los resultados, este cambio se traduce en liderazgos con una mirada más amplia: capaces de reconocer quiénes quedan por fuera de los espacios de decisión y de generar condiciones para que más voces, incluyendo mujeres, jóvenes y población migrante puedan ser escuchadas. La participación ciudadana comenzó a entenderse como una práctica concreta que puede transformarse desde lo local.



**“ Me ha parecido muy enriquecedor todo este tema de las articulaciones, funciones o alcances de las JAC. No pertenezco a una JAC pero voy a postularme para las próximas elecciones, y el conocer todas las alternativas de trabajo conjunto para aportar a los proyectos de nuestro barrio, vereda, municipio, o incluso de la ciudad, es muy útil. ”**

— Participante del programa de formación Las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Cartagena, 2025.

En el módulo 3, enfocado en liderazgo comunitario y diseño de proyectos, los participantes partían de una base más sólida de conocimiento, lo que explica que el crecimiento en términos cuantitativos fuera más moderado. Aun así, se observó un avance al pasar de un conocimiento de diseño de proyectos de 84,7% a un 88,8%, reflejando un proceso de consolidación más que de aprendizaje inicial. Más allá del dato, este módulo marcó un cambio cualitativo importante: los participantes no solo reforzaron conceptos, sino que comenzaron a integrar herramientas para

pensar sus comunidades de manera más estratégica. Esto se tradujo en una mayor capacidad para analizar problemas desde una perspectiva sistémica, identificar causas profundas y estructurar soluciones concretas a través de proyectos.

En este punto del proceso, el aprendizaje dejó de centrarse en “qué hacer” y empezó a enfocarse en “cómo hacerlo mejor”, fortaleciendo habilidades como la escucha activa, la construcción colectiva de soluciones y la planificación de acciones con objetivos claros y alcanzables.

**Figura 6. Resultados del aprendizaje virtual**

#### Recuadro 1

#### Recuadro 2

#### Recuadro 3

#### Recuadro 4

### Resultados: más allá del aprendizaje

El proceso mostró mejoras en conocimiento en los tres módulos del curso, con incrementos promedio superiores al 20%. Pero más allá de los indicadores, los resultados más relevantes fueron:

- Mayor comprensión del rol de las JAC
- Fortalecimiento de habilidades de liderazgo y comunicación
- Apropiación de herramientas de formulación de proyectos
- Generación de nuevas redes de colaboración entre líderes y miembros de la comunidad

**Fuente:** Elaboración de los autores a partir de los resultados del curso

## Fase Presencial:

El laboratorio presencial permitió ver el impacto más tangible del proceso. Se diseñaron 12 proyectos de desarrollo local, todos con fuerte arraigo territorial. Más que ejercicios académicos, fueron respuestas concretas a problemáticas reales. Algunos ejemplos incluyen:

- **Transporte inclusivo en zonas insulares:** Un sistema de lanchas adaptadas para personas con discapacidad, que además genera oportunidades económicas.
- **Centro cultural para jóvenes:** Un espacio de acompañamiento psicosocial y formación artística para prevenir consumo problemático.
- **Reciclaje comunitario:** Iniciativas que combinan educación ambiental con generación de ingresos para recicladores (ver el Recuadro 3).

**Figura 7.** Ejemplo de proyecto laboratorio presencial

### Recuadro 1

### Recuadro 2

### Recuadro 3

### Recuadro 4

#### Basureros Cero

En el barrio Olaya Herrera, un grupo de líderes identificó cinco puntos críticos de acumulación de residuos, resultando en riesgos ambientales y sanitarios severos.

Lo que antes era una queja recurrente se transformó en un proyecto con acciones concretas:

- Censo de puntos críticos
- Campañas puerta a puerta
- Articulación con la Alcaldía
- Inclusión de recicladores locales

Este tipo de iniciativas refleja el cambio más importante del programa: la capacidad de transformar problemas cotidianos en soluciones estructuradas.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de los resultados del curso

Adicionalmente, se diseñaron iniciativas alrededor de temas como:

- Recuperación de zonas aledañas al cerro de la popa, en aquellos sectores ocupados para actividades delictivas como venta de sustancias psicoactivas, con el objetivo de promover el empleo comunitario y el turismo.
- Mejoramiento del uso del espacio público, mediante la creación de espacios formales que permitan a las y los vendedores informales desarrollar su actividad económica de manera organizada.
- Construcción y mejora de las vías barriales de la ciudad, garantizando una movilidad segura y eficiente, y asegurando que estas cumplan con los requisitos mínimos de accesibilidad para las personas en condición de discapacidad.
- Al finalizar el laboratorio los participantes mostraron entusiasmo y deseo de replicar experiencias similares con sus comunidades, a la vez, destacaron la posibilidad de trabajar junto a otros comunales para generar propuestas para sus localidades.

**Figura 8. Resultados laboratorio presencial**

#### Recuadro 1

#### Recuadro 2

#### Recuadro 3

#### Recuadro 4

### **Lo que cambió: confianza y acción colectiva**

El cambio más significativo no fue únicamente técnico, sino relacional. Los participantes destacaron:

- La posibilidad de trabajar con otros líderes
- El valor de construir soluciones colectivas
- La motivación para replicar lo aprendido

Se fortalecieron vínculos entre comunidades que antes trabajaban de forma aislada, generando nuevas dinámicas de colaboración.

Pero, sobre todo, confirma algo fundamental: las capacidades ya existen en el territorio y lo que falta es potenciarlas.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de los resultados del curso

# 5.

## Conclusión, la sociedad civil como una aliada estratégica



Fortalecer el liderazgo comunitario no es solo una estrategia de capacitación: es una inversión en gobernanza, cohesión social y desarrollo sostenible.

Las JAC son mucho más que estructuras administrativas de base: son la expresión viva de la democracia participativa en Colombia. En los barrios, las JAC son con frecuencia el primer canal de representación efectiva para miles de familias. Identifican necesidades, gestionan recursos, median conflictos y construyen comunidad. Sin embargo, a menudo cargan esta responsabilidad con herramientas insuficientes: limitaciones técnicas y normativas, baja articulación institucional y escaso acceso a mecanismos de formulación de proyectos que les permitan convertir sus iniciativas en políticas concretas. Cerrar esa brecha no es un detalle operativo: es una condición esencial para una gobernanza local más justa, eficaz e inclusiva.

Con este propósito, durante la segunda mitad de 2025, el BID y la Alcaldía de Cartagena de Indias pusieron en marcha un programa de formación dirigido a líderes comunitarios de las tres localidades del Distrito. El diseño combina dos momentos complementarios: una fase virtual de amplio alcance que convocó a cerca de 400 participantes, seguida de un laboratorio presencial intensivo que reunió a 78 líderes para trabajar directamente sobre las problemáticas de sus territorios. La metodología, basada en pensamiento de diseño, planeación participativa y liderazgo comunal, no buscó importar

soluciones desde afuera: buscó activar las capacidades que ya existían adentro.

Los resultados del programa son esperanzadores. En la fase virtual, los niveles de conocimiento en los tres módulos (acción colectiva, participación comunitaria y formulación de proyectos) mejoraron en promedio más de un 20%, evidenciando que una formación bien diseñada puede transformar en pocas semanas la comprensión que los líderes tienen de su propio rol y de las herramientas a su disposición. En la fase presencial, los 78 participantes diseñaron 12 proyectos de desarrollo local con arraigo territorial real: desde sistemas de transporte inclusivo en zonas insulares hasta iniciativas de reciclaje comunitario con impacto económico, centros culturales para la prevención del consumo problemático en jóvenes y propuestas de mejoramiento de espacios públicos. Iniciativas como “Basureros Cero” en Olaya Herrera ilustran cómo una queja común puede convertirse, con las herramientas adecuadas, en un proyecto estructurado, articulado con la Alcaldía e inclusivo para los recicladores locales. Pero quizás el resultado más valioso fue intangible: el fortalecimiento de vínculos entre comunidades que antes trabajaban de forma aislada, y la recuperación de la confianza de los líderes en su propia capacidad de transformar el entorno.

Esta experiencia aporta evidencia concreta para el diseño de intervenciones del BID orientadas al fortalecimiento comunitario y la gobernanza local.

Integrar formación técnica, liderazgo y uso de datos territoriales permite mejorar la efectividad, escalabilidad y sostenibilidad de programas en contextos urbanos vulnerables. El modelo híbrido (virtual para el alcance, presencial para la profundización) demuestra que es posible llegar a una base amplia de líderes sin sacrificar la calidad del aprendizaje ni la pertinencia territorial. Más aún, la experiencia de Cartagena ofrece lecciones aplicables a otras ciudades colombianas y de América Latina que buscan mejorar su gobernanza local a través del fortalecimiento de la sociedad civil organizada.



**Fortaleciendo el Liderazgo Comunitario  
en Cartagena de Indias: Experiencia y  
Lecciones Aprendidas**

**Autores:**

Laura Giles Álvarez  
Mary Alejandra Mendoza Pérez  
Daniela Galvis  
Exequiel Meza

**Diseño:**

Shanny Siomara Hernández

---

**Junio, 2026**