

MEMORIA INSTITUCIONAL



8 AÑOS POR MÁS Y MEJORES CIUDADANOS



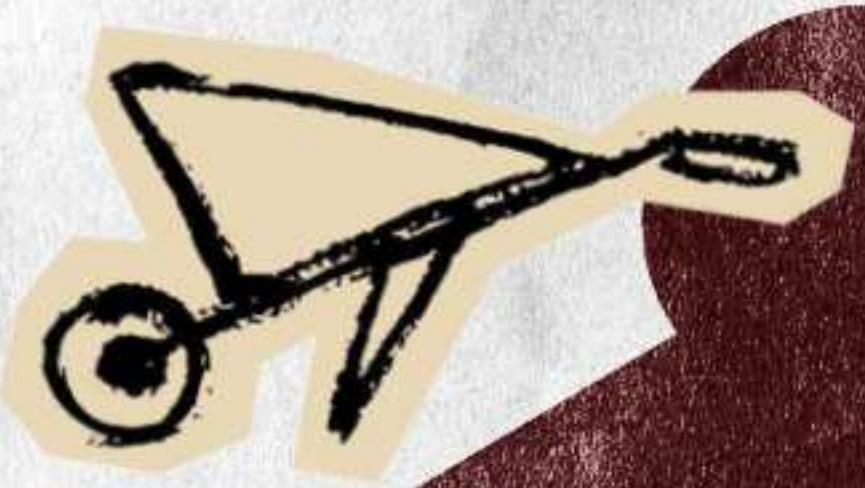


WELCO
DE UNA

CO
DÉCADA

EN
CONSTRUCCIÓN"

CONSTRUCCIÓN"




Tito Salas, uno de los grandes maestros que le dio imagen a nuestra memoria histórica independentista, cuyas contemplaciones han sido reflejadas como si estuviese presente, finaliza su gran genio artístico con la composición de aquella gran obra denominada Los Causahabientes; en la misma se puede observar como de forma magistral se entrecruzan perfiles y generaciones por mucho distantes y desconocidos entre ellos, unidos con un propósito intergeneracional de nación libre, próspera y poderosa que aún en nuestros tiempos sigue siendo una utopía.

Hoy, luego del estruendo de aquel día de enero que nos cambió nuestra interpretación de futuro, pareciera que el mayor desafío ciudadano se constituye en aquel reto asumido por el maestro Tito Salas: El mirar una Venezuela, siendo Tierra de Gracia, que eleva el imaginario para contemplar la interacción generacional y la diversidad de pensamientos que busca conquistar una nación con una ciudadanía activa y consciente, no de mera expectación; escribir una nueva historia que nos permita recordar lo ocurrido para que más nunca se vuelva a repetir y conquistar un sistema democrático sostenido por fuertes bases de confianza y esperanza.

Más Ciudadanos este último año dio un gran salto a las lógicas de internacionalización, con afianzamiento de los programas comunitarios y revisión constante de los esquemas de formación, caminando firmemente a una cultura de la calidad y buena gestión ante nuevos socios y aliados. Los procesos mantuvieron gran nivel y esto lo hemos podido recoger por medio de nuestros estudios y publicaciones, esto, como un modo de contribuir para la construcción de memoria histórica. Ofrecer herramientas a los liderazgos juveniles emergentes sigue siendo un gran reto que perseguimos constituyendo procesos que permitan seguir convirtiéndonos en la organización bandera y referente para la formación de líderes en Venezuela, con alta aspiración regional.

Luego del enero del 2026 Venezuela no será la misma, y las lógicas de asumir el rol de ciudadanos tampoco. Somos verdaderos causahabientes de esta historia, herederos de los esfuerzos que trascendieron fronteras y que ahora luchan por constituirse como un sueño posible de nación. Nuestro compromiso sigue vigente y esta nueva época nos inspira el mayor de los propósitos por seguir construyendo una Venezuela Tierra de Gracias, próspera, libre y democrática; una Latinoamérica de más y mejores ciudadanos. Sean todos bienvenidos a nuestra memoria institucional.



Leonardo Álvarez Arcia S.J.

Director General A.C. Más Ciudadanos

QUIÉNES SOMOS

MÁS CIUDADANOS

Es una Asociación Civil sin fines de lucro que promueve la cultura y los valores ciudadanos en Venezuela y Latinoamérica; **a través de tres áreas estratégicas:**



FORMACIÓN,

ACCIÓN COMUNITARIA



Y CULTURA





MÁS CIUDADANOS

Desarrolla programas, proyectos y actividades dirigidos principalmente a jóvenes, con el fin de fortalecer el liderazgo, la participación democrática y la convivencia cívica.

La organización se consolida como un espacio seguro, educativo e inclusivo, que impulsa la construcción de sociedades más justas, solidarias y resilientes, fomentando la articulación de redes y el empoderamiento de actores sociales en contextos desafiantes.

LOS PRINCIPIOS DE MÁS CIUDADANOS SON LOS FUNDAMENTOS ÉTICOS QUE ORIENTAN SU ACCIÓN:

CULTURA CIUDADANA



Creemos en la formación de individuos conscientes de sus derechos y deberes, capaces de incidir positivamente en sus comunidades y de hacer uso público de la razón.

LIDERAZGO JUVENIL



Desde la organización apostamos por impulsar y articular liderazgos juveniles democráticos, inclusivos y transformadores en distintos ámbitos de la sociedad.

DEMOCRACIA



Entendemos la democracia más allá de un sistema de gobierno, como un conjunto de valores, libertades y garantías que permiten el desarrollo humano y la convivencia.

SOLIDARIDAD



Fomentamos la construcción de confianza y la articulación entre diferentes actores sociales para superar la polarización y promover la cohesión social.

INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD



Desarrollamos metodologías ágiles, creativas y adaptables, que responden a los retos y desafíos actuales en Venezuela y la Región, al mismo tiempo que garantizan la sostenibilidad y pertinencia de las intervenciones y actividades ejecutadas por la organización.

RESPONSABILIDAD



Asumimos nuestras decisiones con transparencia, rendición de cuentas y respeto por la diversidad cultural, social y política.

ÉTICA E INTEGRIDAD



Partimos de una cultura organizacional cimentada en valores y principios que promueven un trabajo íntegro y transparente.

DIGNIDAD HUMANA



Nuestra asociación se fundamenta en el principio de la dignidad absoluta de la persona humana, reconocemos que cada ser humano, más allá de ser un 'individuo' material sujeto a la sociedad, es una 'persona' espiritual dotado de inteligencia y voluntad libre, constituyendo un fin en sí mismo y jamás un simple medio.



Misión

Formar y fortalecer las capacidades de actores sociales para que sean ciudadanos resilientes, íntegros, reflexivos y comprometidos con los valores democráticos en Venezuela y Latinoamérica, mediante programas, proyectos y actividades de formación, cultura y acción comunitaria, para que construyan sociedades participativas, conscientes y capaces de enfrentar los retos del futuro.

Visión

Consolidarnos como un referente en Venezuela y Latinoamérica para la formación, articulación y vinculación de liderazgos juveniles que, movidos por valores cívicos y democráticos, ejerzan un liderazgo positivo al servicio de la sociedad.

Propósito

Inspirar, formar y articular a jóvenes y comunidades para construir una sociedad de más y mejores ciudadanos en Venezuela y en la región. Nuestra razón de ser es sembrar ciudadanía donde hay fractura, generar comunidad donde existe fragmentación y promover esperanza donde reina la incertidumbre.

OBJETIVO GENERAL



Promover cultura ciudadana y valores democráticos a través de programas, proyectos y actividades de formación educativos, culturales y sociales de jóvenes y comunidades de Venezuela y la región durante el período 2025-2030.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



O.E.1 FORMACIÓN

Impulsar procesos formativos que fortalezcan las capacidades de liderazgo, pensamiento crítico y compromiso cívico de jóvenes en Venezuela y América Latina, mediante programas de formación ciudadana, democracia, derechos humanos y cultura cívica, entre 2025 y 2030.



O.E.2 CULTURA

Promover valores ciudadanos a través de la difusión y preservación de manifestaciones culturales, históricas y artísticas que fortalezcan la identidad nacional, la memoria colectiva y la participación cívica entre 2025 y 2030.



O.E.3 COMUNITARIO

Implementar programas de desarrollo humano y transformación social que fortalezcan el liderazgo comunitario, la equidad de género, la inclusión social y el bienestar integral de las comunidades, garantizando su sostenibilidad durante el periodo 2025-2030.



O.E.4 INVESTIGACIÓN

Posicionarse como un referente en la generación de conocimiento y análisis sobre la intersección entre juventudes, liderazgo, democracia y derechos humanos, asegurando su divulgación efectiva para incidir en el debate público durante el periodo 2025-2030.



O.E.5 RED DE EGRESADOS

Consolidar una red autónoma y sostenible de egresados de diversas organizaciones, que sirva como plataforma activa para la generación y ejecución de proyectos colaborativos durante el periodo 2025-2030.



O.E.6 GESTIÓN

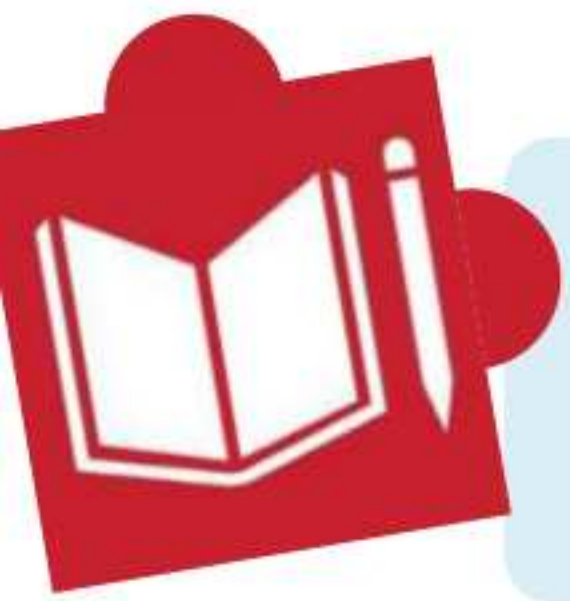
Consolidar una estructura organizacional sostenible, profesional y replicable, basada en la innovación metodológica, la transparencia y la articulación de alianzas estratégicas nacionales e internacionales que fortalezcan la proyección regional de Más Ciudadanos durante el periodo 2025-2030.



OBJETIVOS

DE DESARROLLO SOSTENIBLE

FLUJOGRAMA DE PROGRAMAS



ODS 4 – Educación de calidad

Más Ciudadanos contribuye a este objetivo promoviendo una formación cívica, democrática y transformadora.

Se vincula principalmente con la Coordinación de Formación.



ODS 5 – Igualdad de género

Más Ciudadanos contribuye a este objetivo promoviendo una formación cívica, democrática y transformadora.

Se vincula con la Coordinación de Acción Comunitaria y Formación.



ODS 10 – Reducción de las desigualdades

Más Ciudadanos trabaja en la inclusión social y el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo.

Se vincula con la Coordinación de Acción Comunitaria y de Cultura.



ODS 16 – Paz, justicia e instituciones sólidas

El eje de ciudadanía y cultura de paz contribuye a fortalecer la confianza social y la participación democrática.

Se relaciona con las líneas estratégicas de la organización: Formación, acción comunitaria y cultura.



ODS 17 – Alianzas para lograr los objetivos

Más Ciudadanos fomenta la articulación entre sociedad civil, academia y organismos internacionales para ampliar el impacto de sus proyectos.

Transversal a toda la organización.

RESUMEN DEL AÑO

-  **Desde la Coordinación de Cultura**

Enaltecemos el arte y el patrimonio como recursos de encuentro. A través de "La Cuadra Cultural" y el podcast "La República Civil", nos encontramos con las juventudes y referentes de la ética y del servicio, demostrando que la cultura es el soporte de la ciudadanía.
-  **Desde la Coordinación de Acción Comunitaria**

Potenciamos el liderazgo comunitario con la redacción y visualización de propuestas estratégicas. Conducimos alianzas reafirmando que el proceso del cambio social nace y se afianza en la cultura de paz y el empoderamiento ciudadano.
-  **Desde la Coordinación de Formación**

Proyectamos el uso público de la razón con programas como "Hablan los Jóvenes" y "Semana País". Este año logramos un hito histórico: la 1era edición de la revista institucional: Hablan Los Jóvenes, aportando a la escritura y al pensamiento crítico, en donde el disenso constructivo se convirtió en propuesta país.
-  **Desde la Dirección de Proyectos**

Fuimos evolucionando a una metodología ciudadana más ágil y estratégica, llegando a un diseño de soluciones innovadoras y conduciendo alianzas de alto nivel utilizando la Gira "3 Tiempos" como plataforma de interconexión con distintos sectores de la sociedad civil.
-  **Desde la coordinación de Egresados**

Reforzamos nuestra red nacional, potenciando los espacios de vínculo y de articulación. Nos ocupamos de generar espacios que permitan afianzar la confianza e ir proyectando la posibilidad de articular y formar al liderazgo juvenil emergente.
-  **Desde la Dirección de Gestión Humana y Financiera**

Trabajamos desde lo interno como el motor de la calidad y la estandarización de procesos, con el propósito del equipo se fortaleciera y afianzara a través de procesos operativos reconocibles y transparentes, asegurando la sostenibilidad y el rigor administrativo.
-  **Desde la Dirección de Comunicaciones**

Construimos un relato institucional valiente y coherente, logramos visibilizar nuestro impacto en las adversidades, proyectando nuestra trayectoria y estableciendo las plataformas para seguir manteniendo viva la conversación ciudadana.
-  **Desde la Dirección Operativa**

Hicimos posible el encuentro seguro y operativo de la organización desde el acompañamiento a distintas organizaciones, tratamos el liderazgo desde el bienestar integral y desde la academia.
-  **Desde Más Colombia**

Hicimos el sueño realidad, nos registramos formalmente y unimos fronteras a través de distintas iniciativas como el proyecto "Construyendo futuro desde la memoria", en paralelo activamos a la diáspora para una reflexión necesaria en la reconstrucción del tejido social, reintroduciendo que la ciudadanía se ejerce en cualquier lugar del mundo.

RESUMEN DEL AÑO VENEZUELA

BENEFICIARIOS
DIRECTOS

481

BENEFICIARIOS
INDIRECTOS

158

PROYECTOS
EJECUTADOS

4

TOTAL DE
ACTIVIDADES

42

TOTAL DE ALIADOS
ALCANZADOS

10

TOTAL DE INVESTIGACIONES
LEVANTADAS

3

TOTAL DE
PUBLICACIONES

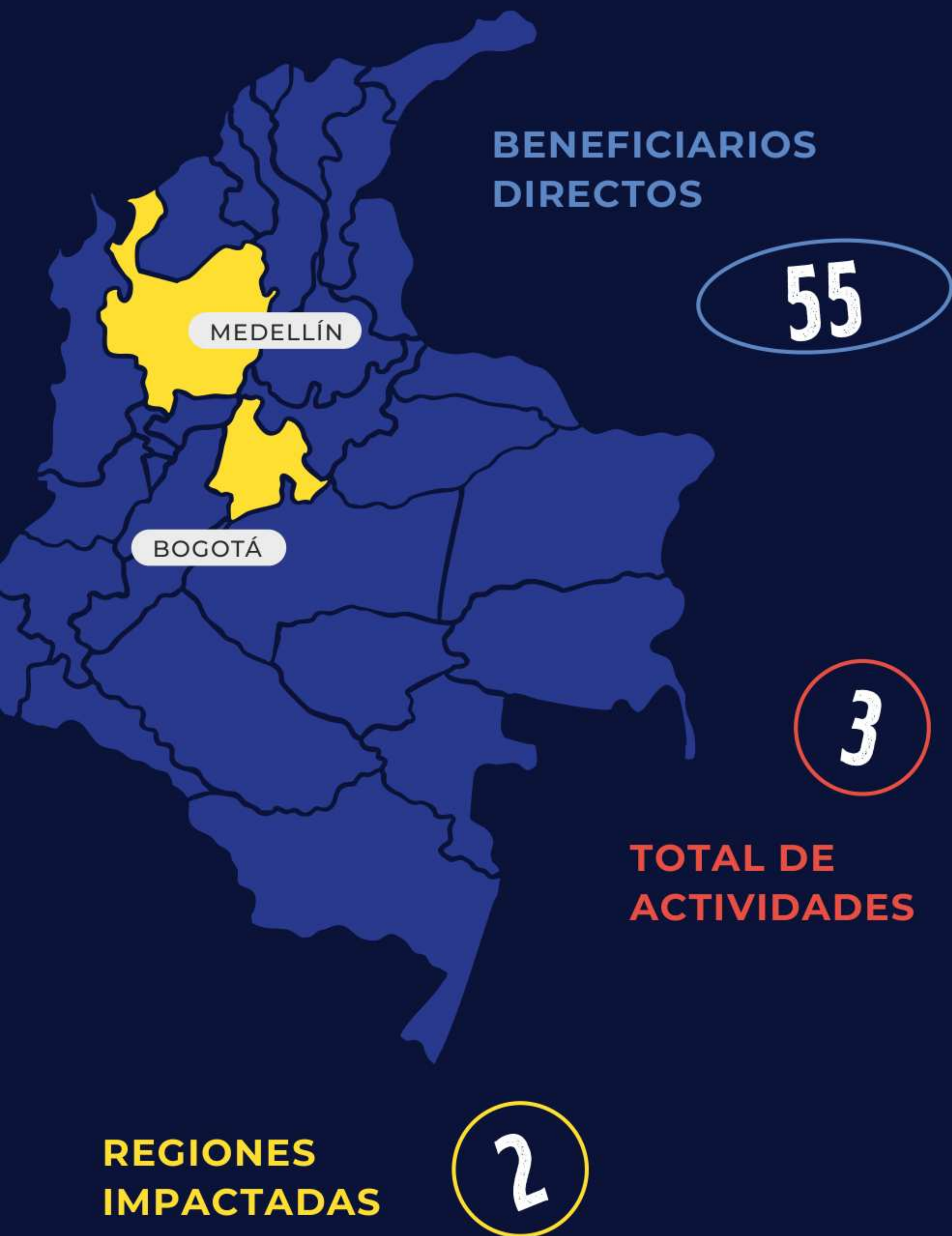
1 REVISTA

5

ESTADOS DE VENEZUELA
IMPACTADOS



RESUMEN DEL AÑO **COLOMBIA**





LA CUADRA Cultural



Desde la convicción de que “la cultura es un hecho civilizatorio”, LCC se enfocó en el 2025 en ser espacio de encuentro, promotor de experiencias desde las distintas manifestaciones culturales y de transmitir, desde una visión alterna, cómo se cree, se trabaja y se vive la ciudadanía.

EL “POR QUÉ” FUE CLARO

Promover los valores ciudadanos a través de la cultura, especialmente, en un contexto complejo donde las alternativas para continuar tejiendo redes y fortaleciendo la identidad, son necesarias.

Así, el 2025 permitió un total de ocho encuentros en los que, desde el arte que expresó en lienzos y colores la perspectiva de cada participante, hasta el cine que permitió la reflexión y debate, e incluso, el reconocimiento de espacios propios de la identidad del ciudadano venezolano como punto de partida que permitió el trabajo con aliados,

8

EDICIONES

223

EGRESADOS

- 70%** DE LOS PARTICIPANTES TUVIERON UN ENCUENTRO POR PRIMERA VEZ CON LCC.
- 86%** DE LOS PARTICIPANTES REPORTÓ HABER TENIDO UNA EXPERIENCIA POSITIVA EN CONOCIMIENTOS CULTURALES.
- 19 ALIANZAS ESTRATÉGICAS** CONCRETADAS PARA LA GESTIÓN DEL 2025.



TESTIMONIO DE ÉXITO, ALIADOS, EGRESADOS Y EQUIPO



“Estoy muy contenta por la experiencia, me llevó a la reflexión de que nuestro país tiene una cultura muy rica y que debemos conocerla cada vez más...”

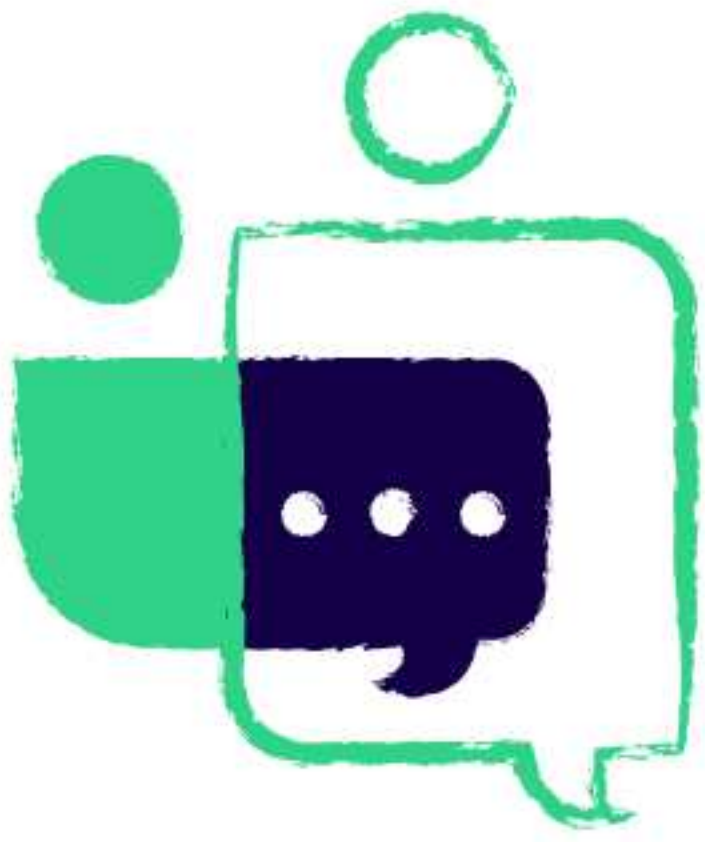
- Participante LCC, Junio
(Patrimonio en el mapa - estado Bolívar).



“Conecté con la ciudad, pero en especial con el país, porque da un recordatorio del recorrido y evolución que hemos tenido como país y lo que realmente somos”

- Participante LCC, Mayo
(Bitácora de Arte Sacro - Caracas).





República CIVIL **PODCAST**

En noviembre de 2025 se desarrolló el episodio piloto de La República Civil, concebido como la primera experiencia de un podcast institucional que se proyecta implementar formalmente en 2026. El episodio abordó la vida y el legado de José Gregorio Hernández y Carmen Rendiles, dos referentes venezolanos cuyas trayectorias permiten reflexionar sobre los valores ciudadanos y su impacto en la historia del país, apuntando a la pregunta central de LRC:

¿Tiene acaso la República letras escritas por civiles?

Así, se procuró un nuevo formato en +C, uno que permitiese promover la cultura e instar a la reflexión ciudadana a través de plataformas digitales con un mayor alcance. Además, esta primera edición se concretó con una grabación presencial, lo que permitió una interacción entre los participantes, asegurando un producto de alta calidad que servirá de base técnica y metodológica para la consolidación formal del proyecto en el próximo ciclo.



1

**EPISODIO DE LRC
GRABADO Y PUBLICADO**



3

**CORTOS PARA RRSS
PUBLICADOS**



**ASISTENTES EN LA GRABACIÓN
EN VIVO DEL PODCAST.**

30



**REPRODUCCIONES EN
YOUTUBE Y SPOTIFY**

+140



TESTIMONIO DE ÉXITO, ALIADOS, EGRESADOS Y EQUIPO



“Hazle saber a todo el equipo: ¡Gracias! Por crear este espacio. Por pensar en este episodio TAN necesario y más que oportuno. Por el profesionalismo. Por la mística. ¡Les deseo lo mejor!”

- Fabiana Ortega,
Periodista e invitada especial del episodio piloto LRC.

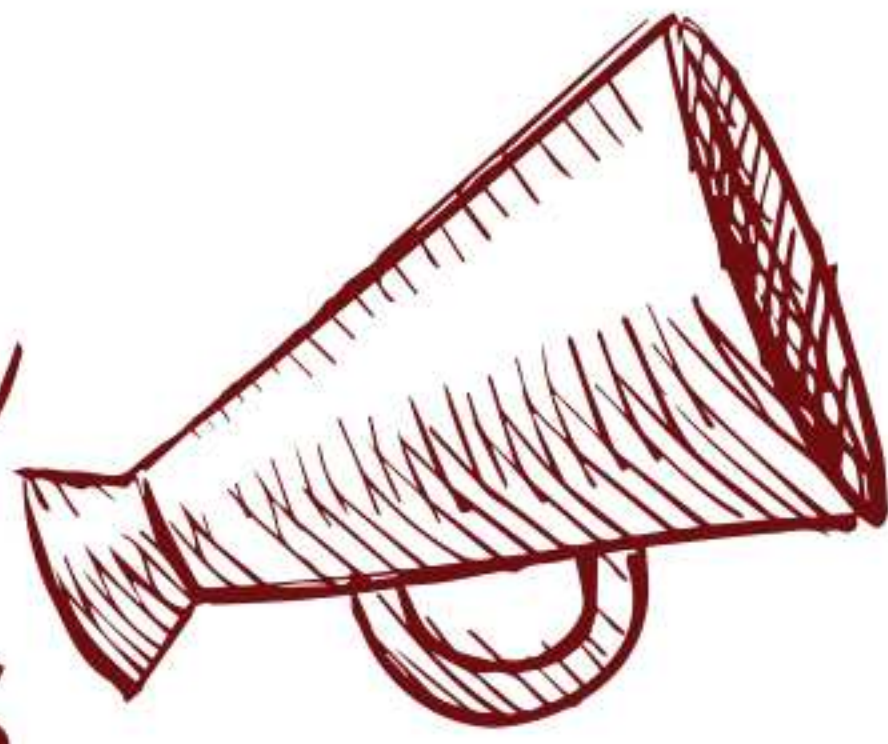


“Temas capaces de despertar el pensamiento crítico ciudadano más un plus auténtico disruptivo de +C”

-Sheylan Picon
Espectadora del podcast LCR en RRSS.



Hablan LOS JÓVENES



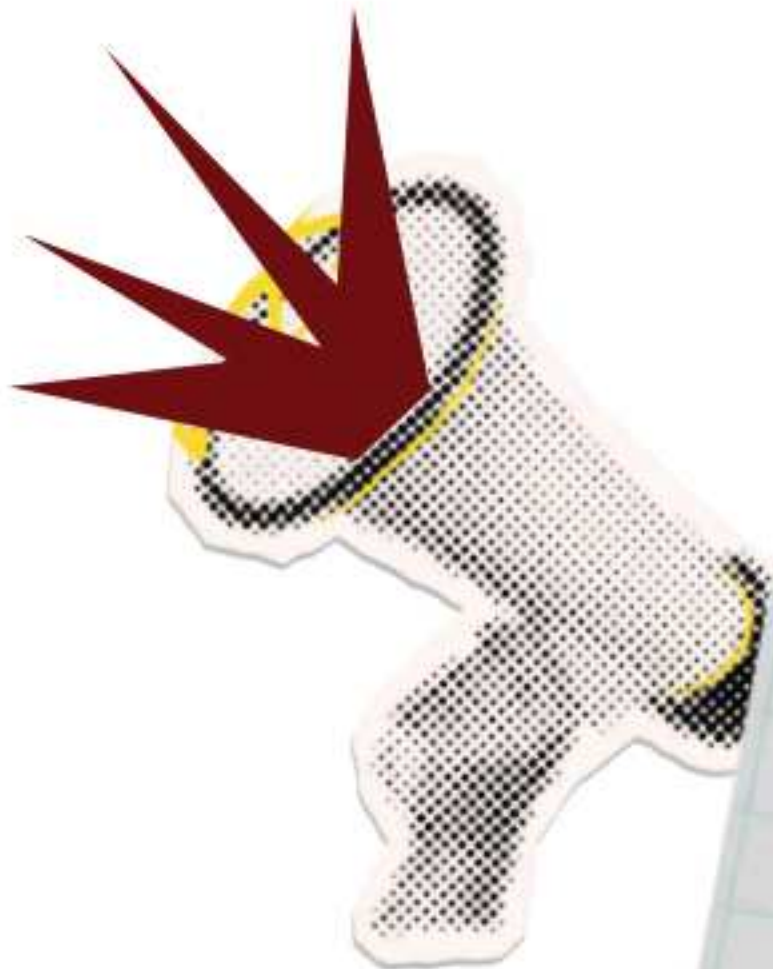
En un contexto de espacios cívicos reducidos, este programa se consolidó en 2025 como un refugio seguro para el pensamiento crítico y la reconciliación nacional. A través de una metodología de tres ciclos complementarios, transformamos la incertidumbre en propuestas: partiendo de la formación académica intensiva (Ciclo I), pasando por el debate y la negociación práctica (Ciclo II), hasta culminar en la certificación y el reconocimiento del talento emergente (Ciclo III).

El corazón de este proceso fue la creación de nuestro Magazine institucional:

Revista Hablan Los Jóvenes, una pieza editorial que sistematiza los hallazgos, ensayos y visiones de una juventud que, mediante el uso público de la razón, se niega al silencio y apuesta por reconstruir las redes de confianza en Venezuela.

A través de los encuentros desarrollados en Caracas, Bolívar y Mérida, se promovió la participación de jóvenes provenientes de distintos ámbitos de incidencia pública, generando un espacio plural de intercambio de ideas y fortalecimiento del liderazgo juvenil.

Entre los principales hitos del programa destaca la realización de los tres ciclos formativos del programa, que permitieron combinar formación académica, debate y producción de conocimiento por parte de los participantes. Estos encuentros abordaron tres grandes temáticas: buenas prácticas para el liderazgo, democracia y sostenibilidad, y políticas públicas e innovación social.



TESTIMONIO DE ÉXITO, ALIADOS, EGRESADOS Y EQUIPO

“Fue un espacio seguro donde el pensar distinto y querer dar lo mejor de nosotros para la reconstrucción de una Venezuela próspera, llena de gracia, no era un “delito”

- Participante HLJ Bolívar

“A su vez reafirmamos que nuestra mejor defensa para hacerle frente a la opresión, es la educación, formación y sobre todo innovación”

- Participante HLJ Mérida



NO. 001
NOVIEMBRE 2025

Lo que dicen los expertos
Estudios sobre las realidades
del joven venezolano

MÁSCUDADANOS



SEMANA PAÍS



El Programa Semana País en esta quinta edición fue formar a jóvenes en habilidades blandas, herramientas de desarrollo personal, colaboración y liderazgo, esto se realizó a través de una temática de “ascenso a la montaña” o hiking, en donde el primer día llegábamos a campamento base, el segundo día comenzábamos el ascenso, en el tercer día seguíamos en ascenso, y el cuarto día hicimos cumbre, para comprometernos y generar acuerdos para así, empezar a descender con propósito, siendo siempre un espacio seguro que construye un horizonte y visión colectiva de país al mismo tiempo que se busca fortalecer el tejido social de jóvenes venezolanos.

Los participantes afirmaron que el programa les proporcionó herramientas y habilidades para desempeñar un liderazgo efectivo, así como también que los ayudó a estimular la reflexión y la introspección del liderazgo, a partir de la narrativa de esta quinta edición, la cual estaba enfocada en la autoconsciencia, el bienestar personal y el sentimiento de satisfacción individual hizo aumentar la confianza interpersonal con diferentes liderazgos juveniles y de distintos ámbitos. Los participantes indicaron que pudieron reconectar con su propósito, alcanzando uno de los objetivos del programa, siendo la articulación e integración entre distintos sectores, por último, afirmaron que este programa representa ser una oportunidad para tener una red de integración, dialogo, formación y bienestar.



TESTIMONIO DE ÉXITO, ALIADOS, EGRESADOS Y EQUIPO



“Gracias por regalarme el tiempo de escucharme, de que otros me escucharan y poder escuchar a los demás. Me quedo corta muchachos, de verdad le agradezco a Dios por sus vidas y por ser de los pocos que aún se mantienen en pie a pesar de las dificultades externas que cada vez nos llevan a ser menos en este autobús del servicio público. No tengo dudas de que seguiremos siendo más y mejores ciudadanos”

- Participante SP2025



DIRECCIÓN DE GESTIÓN

La Dirección de Gestión de Más Ciudadanos tiene como propósito fortalecer la capacidad operativa, administrativa y estratégica de la organización, garantizando la correcta planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas e iniciativas impulsadas por la institución.

Para el 2025, la Dirección de Gestión consolidó su rol como eje articulador del funcionamiento organizacional de Más Ciudadanos. Uno de los principales logros fue el fortalecimiento de los procesos internos de planificación y seguimiento, lo que permitió mejorar la coordinación entre las distintas áreas de trabajo y optimizar la ejecución de las actividades programáticas.

Asimismo, se avanzó en la estructuración de procesos administrativos más claros y eficientes, particularmente en lo relativo a la gestión de proyectos, la documentación institucional y el seguimiento de compromisos operativos. Esto contribuyó a mejorar la capacidad de la organización para responder de manera ágil a los desafíos del entorno y para gestionar iniciativas en distintos contextos geográficos. Este proceso ha facilitado una mayor trazabilidad de las actividades desarrolladas por la organización y ha fortalecido la rendición de cuentas ante aliados, donantes y beneficiarios.

“La Dirección de Gestión ha sido clave para fortalecer la estructura organizacional de Más Ciudadanos, permitiéndonos trabajar con mayor orden, claridad y eficiencia. Su labor ha contribuido a profesionalizar nuestros procesos internos y a mejorar la coordinación entre equipos. Gracias a ello, hoy contamos con una base institucional más sólida para impulsar nuestras iniciativas y ampliar nuestro impacto.”

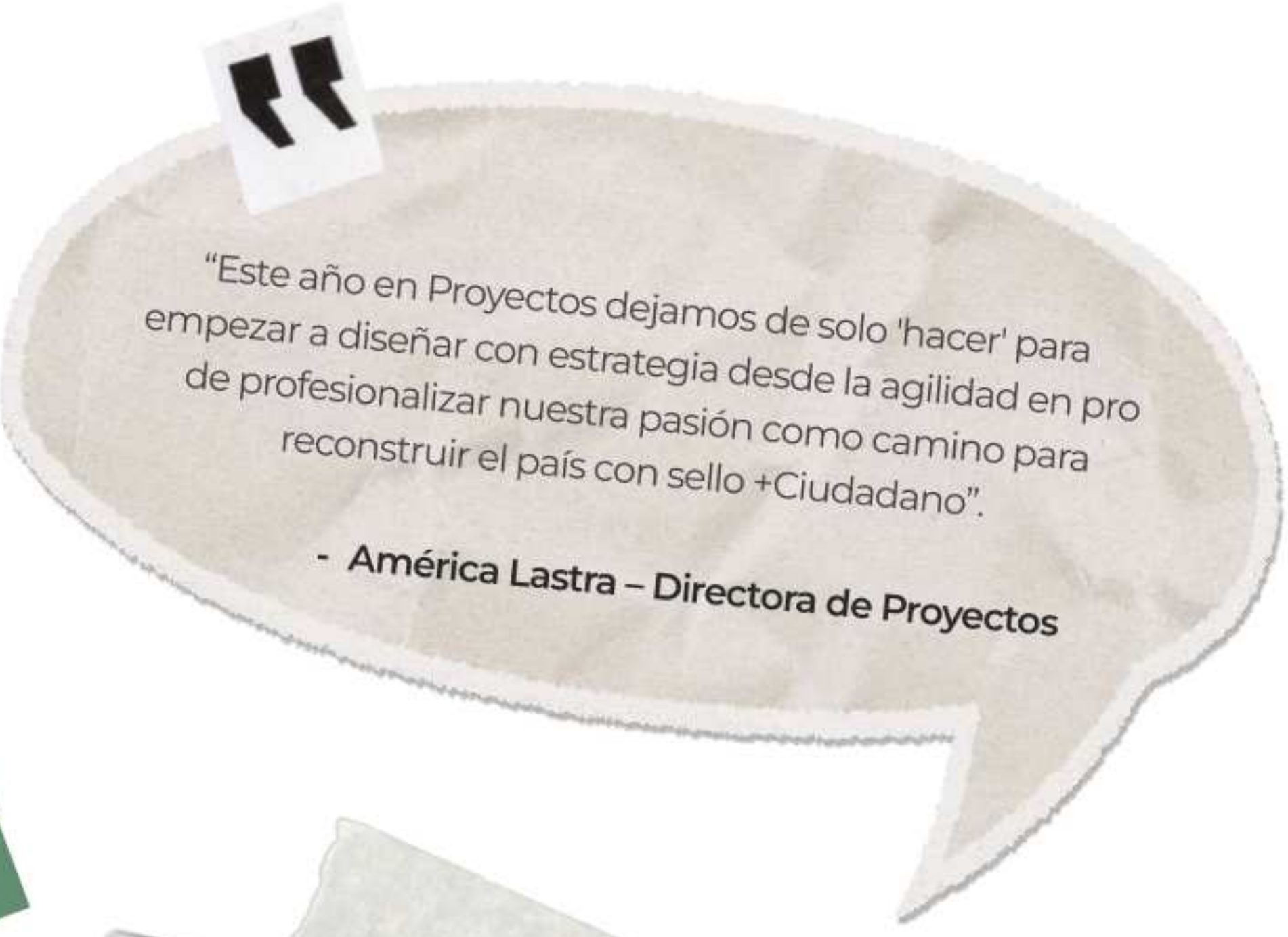
- José Miguel Rodríguez
Miembro Fundador de Más Ciudadanos



DIRECCIÓN DE PROYECTOS

En el ecosistema de Más Ciudadanos, es el área responsable de idear, formular y estructurar cada programa, proyecto y actividad bajo un rigor técnico institucional. Durante 2025, nuestra labor fue articuladora: transformamos necesidades en propuestas viables, garantizando siempre la coherencia y la pertinencia contextual venezolana.

Este año dimos un salto cualitativo al liderar un mapeo de actores exhaustivo, lo que nos permitió entender con precisión quiénes comparten valores y visión en el sector privado, diplomático y social. Esta estrategia fue la base para la redacción y actualización del portafolio de proyectos institucional. Ante un entorno de incertidumbre, nuestra capacidad de adaptación a nuevos retos fue la clave: implementamos metodologías ciudadanas más ágiles que no solo responden a las crisis, sino que proponen soluciones innovadoras, logrando que la Gira "3 Tiempos" fuera una oportunidad para salir de la caja y diversificar las oportunidades.



"Este año en Proyectos dejamos de solo 'hacer' para empezar a diseñar con estrategia desde la agilidad en pro de profesionalizar nuestra pasión como camino para reconstruir el país con sello +Ciudadano".

- América Lastra - Directora de Proyectos



DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES

Durante el año 2025, la Dirección de Comunicaciones de Más Ciudadanos desarrolló su trabajo en un contexto marcado por incertidumbre, que impactó la dinámica de las organizaciones de la sociedad civil y sus espacios de visibilidad pública. Ante este escenario, la estrategia de comunicaciones se enfocó en mantener la coherencia institucional, reactivar progresivamente la presencia comunicacional de la organización y fortalecer los procesos internos de coordinación.

El trabajo se centró en consolidar herramientas institucionales de comunicación, fortalecer los canales digitales y acompañar comunicacionalmente las iniciativas y proyectos de la organización. Como resultado, se avanzó en el fortalecimiento de la identidad institucional, la mejora de la comunicación interna y el desarrollo de herramientas estratégicas que contribuyen a una comunicación más organizada, coherente y alineada con la misión de Más Ciudadanos.



“Comunicar en tiempos adversos implicó asumir la comunicación con responsabilidad y estrategia. Más que publicar contenidos, el reto fue reconstruir una narrativa institucional que permitiera mantener viva la conversación sobre ciudadanía incluso en contextos de incertidumbre.”

- Ariana Linares – Directora de Comunicaciones



DIRECCIÓN DE OPERACIONES

La Dirección Operativa de la organización es el área encargada de coordinar, monitorear y supervisar la ejecución de los programas, proyectos y actividades desarrollados en las distintas áreas de impacto de Más Ciudadanos, particularmente en los ámbitos de formación, cultura y acción comunitaria. Su función principal consiste en garantizar que las iniciativas se implementen de manera eficiente, alineadas con los objetivos institucionales y cumpliendo con los estándares operativos establecidos por la organización.

Durante el período de gestión, la Dirección Operativa avanzó en la consolidación de mecanismos de coordinación, seguimiento y fortalecimiento institucional que permitieron mejorar la ejecución de los programas y proyectos de la organización. En este sentido, uno de los principales resultados fue el establecimiento de mecanismos de monitoreo y seguimiento de los programas, lo que permitió acompañar de forma más sistemática el desarrollo de las iniciativas en las áreas de formación, cultura y acción comunitaria.

Asimismo, se logró cumplir con la totalidad de las actividades programadas para el año en cada uno de los proyectos, garantizando la correcta implementación de los programas y el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. Entre los hitos más relevantes de la gestión destaca también el desarrollo de herramientas clave para la estandarización de procesos, entre ellas los manuales de operaciones de los programas La Cuadra Cultural y Hablan los Jóvenes, los cuales permiten ordenar y sistematizar los procedimientos necesarios para su ejecución, facilitando la continuidad institucional y la replicabilidad de estas iniciativas en futuras ediciones.



En conjunto, estos avances de la Dirección contribuyeron a fortalecer la organización interna, mejorar los procesos de gestión y sentar bases más sólidas para el desarrollo sostenible de las iniciativas impulsadas por Más Ciudadanos.

- Felipe Toro-Director Operativo



ACTIVIDADES INTERNAS

Logramos operativizar seis iniciativas estratégicas que nacieron del talento y la visión de nuestras propias áreas de trabajo, permitiéndonos transformar ideas en proyectos tangibles con impacto inmediato. Esta capacidad de acción nos brindó la flexibilidad necesaria para responder con agilidad a los desafíos de un entorno cambiante, asegurando que cada propuesta se convirtiera en un hecho real.

Este despliegue operativo fue clave para fortalecer nuestra presencia en Venezuela y Colombia, donde logramos articular esfuerzos que trascienden fronteras. Al poner en marcha estos proyectos, reafirmamos nuestro compromiso con la reconstrucción del tejido social en ambos contextos, demostrando que somos una organización con la capacidad técnica y humana para ejecutar soluciones innovadoras donde más se necesitan. A través de esta estrategia, se financiaron seis iniciativas provenientes de distintas áreas de trabajo de la organización lo que permitió fortalecer la capacidad de los miembros para impulsar proyectos alineados con la misión cívica de Más Ciudadanos y ampliar el alcance de sus acciones.



EN NÚMEROS



CANTIDAD DE EDICIONES REALIZADAS

6 ACTIVIDADES

CANTIDAD DE ESTADOS IMPACTADOS

3

MEDELLÍN, BOGOTÁ, CARACAS

CANTIDAD DE PAÍSES

2

COLOMBIA Y VENEZUELA

CANTIDAD DE BENEFICIARIOS DIRECTOS

115

EN DETALLE POR ACTIVIDAD

EVENTO INSTITUCIONAL "3 TIEMPOS"

6 INSTITUCIONES ABORDADAS

HABLAN LOS JÓVENES BOGOTÁ
22 PARTICIPANTES

ACTIVIDAD DE EGRESADOS FORMACIÓN EN FINANZAS PERSONALES

22 PARTICIPANTES

CONVERSACIONES CIUDADANAS
15 PARTICIPANTES

CICLO FORMATIVO GABINETE UNIVERSITARIO

18 PARTICIPANTES

LA REPÚBLICA CIVIL, PILOTO
30 PARTICIPANTES

ANIVERSARIO

MÁS **8K** COMPROMISO

En el marco del octavo aniversario de la organización, se llevó a cabo un evento institucional concebido bajo el concepto simbólico de un recorrido de 8 kilómetros, representando cada año de la trayectoria de Más Ciudadanos. La actividad se estructuró como un recorrido tipo maratón, en el que los asistentes transitaron por distintas “estaciones” que presentaban los principales hitos y áreas de impacto de la organización: formación, cultura y acción comunitaria, permitiendo visualizar de manera dinámica el trabajo desarrollado y los logros alcanzados durante este período.

La actividad permitió conmemorar los ocho años de trayectoria de la organización mediante un formato innovador que facilitó la reflexión colectiva sobre su evolución, logros y proyección futura. El concepto del recorrido simbólico tipo maratón favoreció una interacción dinámica entre los asistentes y las distintas áreas de impacto de Más Ciudadanos (formación, cultura y acción comunitaria) permitiendo visibilizar de manera clara el trabajo desarrollado por la organización y fortalecer el sentido de pertenencia entre miembros, aliados y participantes.

“Cumplir 8 años, hacer país y ser
ciudadanos, que buenos km recorridos”.

- HM-miembro del equipo





HORIZONTE

Pensar en el futuro implica aprender a pensar de manera diferente. El mundo se encuentra en constante cambio, y esta dinámica desafía constantemente nuestras suposiciones actuales y, con el tiempo, las decisiones, políticas y productos actuales de la organización se volverán obsoletos.

El marco de 3H metodología conecta el presente con futuros deseados (o propuestos) y ayuda a identificar los futuros divergentes que pueden surgir como resultado del conflicto entre el presente incorporado y estos futuros imaginados. Por ello, la elaboración de un documento horizonte que contenga estas tres visiones de Más Ciudadanos, permitió (1) explorar el impacto de los cambios potenciales a corto, mediano y largo plazo, y cómo responder a ellos; proporcionará la (2) definición de una estructura interna narrativa sobre los patrones de cambio que impulsarán escenarios determinados; y promoverá la (3) generación de innovaciones (productos, servicios, políticas o iniciativas) dentro de la organización.

Dicho documento se gesta tras un proceso de consultas, con intervención argumentativa de diferentes actores sociales de Colombia y Venezuela, se convierten en propuesta generadora y dinamizadora para producir un conjunto de interesantes cosmovisiones que entran en diálogo en este denominado documento horizonte.

Se realizaron tres **(3) sesiones** horizonte **presenciales** y dos **(2) virtuales** de manera síncrona entre los meses de febrero y marzo del 2025, siendo un total de **cinco (5) encuentros** de recolección de datos:

- ✓ **SESIÓN EN CARACAS** con equipo de Más Ciudadanos, dónde participaron **doce personas**.
- ✓ **SESIÓN EN CARACAS** con **diez aliados estratégicos** de la organización.
- ✓ **SESIÓN EN BOGOTÁ** con **diez aliados estratégicos** y egresados en Colombia.
- ✓ **SESIÓN VIRTUAL** con **ocho egresados** en el territorio nacional.
- ✓ **SESIÓN VIRTUAL** con **trece aliados estratégicos** y egresados en la diáspora (Estados Unidos, España, Brasil y Canadá).

Los datos recolectados en todos los encuentros fueron sistematizados mediante un análisis temático, dando como resultado la narración que expresamos en este documento, con la expectativa de que nos permita explorar el impacto de los cambios potenciales a corto, mediano y largo plazo, así como responder a ellos, y promover la generación de innovaciones (productos, servicios, políticas o iniciativas) dentro de la organización.



Los horizontes de sostenibilidad, internacionalización, juventudes, diáspora, beneficiarios, educación, alianzas, contexto global, contexto nacional y rasgos característicos de la organización, nos colocan un interesante abanico de oportunidades, retos y competencias que debemos operativizar, en virtud de los constantes retos que los dinamismos de incertidumbre y tensión producto del surgimiento de gobiernos autoritarios en la región y el mundo. Nos queda el gran compromiso de internalizar y asimilar el conjunto de procesos que comprenden un punto de partida trascendental para la organización, en virtud de una expansión regional y la profesionalización organizacional.

TESTIMONIO DE ÉXITO, ALIADOS, EGRESADOS Y EQUIPO

“Para mí, personalmente, el mayor producto de Más Ciudadanos no son sus programas, no es la colaboración con los académicos, con los jóvenes o con las universidades, etcétera. Para mí, el mayor producto de Más Ciudadanos es su gente”

- JP-Colombia

“Qué somos, dinámicas actuales, y cómo podemos cambiar procesos operativos se relaciona con identidad en el sentido de los cambios internos alteran lo que somos; lo que nos define”

- K. Camargo - Caracas



CONSEJO HORIZONTE

El crecimiento de la organización en los últimos años, si bien es un indicador de éxito de los esfuerzos por desarrollar proyectos de gran impacto, exige afrontar grandes retos de cara al futuro. En primer lugar, el crecimiento requiere de las capacidades suficientes para gestionar los cambios derivados del desarrollo, como las nuevas políticas, proyectos o actividades que emergen. En segundo lugar, la gestión de estos cambios e innovaciones precisan adaptarse y saber responder al contexto en el que se enmarcan, que para Más Ciudadanos, se trata de un contexto convulso y complejo, dónde se destaca el desmantelamiento del espacio cívico y la desconfianza generalizada en la población.

De un año tan complejo como el 2025, surge la iniciativa de crear El Consejo de Horizonte de la Asociación Civil Más Ciudadanos, un cuerpo deliberativo, consultivo, de investigación y reflexión destinado a discernir la realidad política, juvenil, económica y psicosocial venezolana y latinoamericana, de cara al cumplimiento de nuestra misión como organización por la construcción de sociedades democráticas y de ciudadanos libres.

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?

EN CORTO PLAZO...

- ✓ Lograr reunir a al menos 15 aliados expertos de altísimo perfil comprometidos con el desarrollo de la organización y de sociedades más democráticas y libres.
- ✓ Establecer líneas de preferencias organizacionales (horizontes) por los cuales la organización debe ir abordando desde su radio de acción y narrativa.
- ✓ Que cada uno de los actores tenga un rol y funciones definidas dentro del espacio, relacionado con las líneas establecidas y en pro al crecimiento y desarrollo de procesos y proyectos de la organización.

EN MEDIANO Y LARGO PLAZO...

- ✓ Grupo de expertos alineados y en sintonía con los principios y valores de la organización, ejerciendo el papel de consejeros y guías de las líneas estratégicas de Más Ciudadanos.
- ✓ Generar iniciativas de investigación y divulgación del conocimiento que deriven en publicaciones académicas y otros medios de difusión.
- ✓ Aumento del capital relacional y prestigio de la organización.
- ✓ Sesiones mensuales o bimensuales del consejo, reuniones trimestrales con la junta directiva, revisiones de proyectos a fondear y presentar.
- ✓ Cambios positivos en los programas existentes e innovaciones con nuevos programas/iniciativas que generen un mayor impacto y con mayor eficiencia de recursos y esfuerzos.
- ✓ Contribuir en la construcción de conocimiento y generación de datos en las líneas de interés.
- ✓ Convertirnos en referentes académicos en las líneas de interés, con reputación reconocida a nivel externo.



COLOMBIA

by MÁSCIUDADANOS

UNA DECISIÓN QUE NACE DESDE EL PROPÓSITO.

La creación de Más Colombia representa un paso estratégico y profundamente alineado con nuestra misión institucional. Más Ciudadanos nació con la convicción de fortalecer valores democráticos, cultura ciudadana y tejido social en contextos complejos como lo era el venezolano. Sin embargo, esta realidad -marcada por migración masiva, fragmentación institucional e incertidumbre- nos obligó a comprender que nuestra misión ya no estaba limitada por fronteras geográficas.

Más Colombia es, por tanto, una extensión orgánica de nuestra identidad y nuestro propósito. Es la afirmación de que el compromiso con la democracia, la formación de líderes y la reconstrucción del tejido social trasciende fronteras y exige presencia donde haya necesidad y vocación de transformación.

La historia de Colombia ofrece aprendizajes valiosos y estar presentes allí nos permite no solo acompañar a venezolanos, sino también generar intercambio de experiencias, construir redes binacionales y aportar a una conversación latinoamericana sobre ciudadanía, liderazgo y reconstrucción democrática.

EN ÚLTIMA INSTANCIA, REGISTRAR LA ORGANIZACIÓN EN COLOMBIA FUE UNA DECISIÓN IMPULSADA POR UNA CONVICCIÓN SENCILLA PERO PROFUNDA: **NUESTRO PROPÓSITO NO CAMBIA SEGÚN EL TERRITORIO; SE ADAPTA PARA CONTRIBUIR A UNA REGIÓN DE MÁS Y MEJORES CIUDADANOS.**

TESTIMONIO DE ÉXITO, ALIADOS, EGRESADOS Y EQUIPO

“Nos juntamos con Más Ciudadanos para realizar un evento sobre la importancia de construir memoria a partir de las historias de nuestros dos países.

Fue un espacio distinto, en el Centro Nacional de Memoria Histórica, un lugar emblemático para el proceso colombiano de reconocimiento y reflexión sobre la violencia y sus víctimas. Allí logramos conectarnos no solo desde la razón, sino también desde el corazón y la empatía con las historias de nuestros pueblos.

Que Venezuela y Colombia no olviden su historia -o que aprendan a construir memoria- quizá no garantice que no repitamos errores. Pero sí puede ayudarnos a ser más conscientes de las consecuencias de nuestras decisiones y a convertirnos en bálsamo para el dolor que, en el camino, se ha causado”.

María Paula León - Coordinadora de Proyectos de la Fundación Konrad Adenauer Colombia

“Me ayudó a comprender mejor cómo puedo participar en mi comunidad. Sentí que mi voz realmente importa.”

- **Luis Gutierrez**

“El panel sobre migración abrió perspectivas nuevas para mí y para mi colectivo juvenil.”

- **Valeria Torres**



TRABAJO INTERNO (KICK-OFF)

Corresponde a la Gestión del Talento y cultura organizacional

Como parte de las iniciativas internas orientadas al fortalecimiento organizacional, Más Ciudadanos desarrolló un espacio institucional denominado Kick Off, centrado en la vocación y el propósito, concebido como un espacio de articulación, formación y alineación estratégica para el equipo de trabajo.

Esta iniciativa tuvo como objetivo generar un momento de reflexión colectiva sobre el trabajo individual y colectivo que impulsa la organización, reforzando la conexión entre la misión institucional y las responsabilidades individuales de cada miembro del equipo. A través de este espacio se promovió el reconocimiento del propósito que orienta las acciones de Más Ciudadanos, así como la importancia del compromiso personal y profesional en la construcción de iniciativas con impacto público.

El kick-off también permitió fortalecer la alineación estratégica entre las distintas áreas de la organización, facilitando la articulación de visiones, prioridades y formas de trabajo. Asimismo, se constituyó en una oportunidad para fomentar el aprendizaje interno, compartir experiencias y consolidar una cultura organizacional basada en valores, sentido de servicio y trabajo colaborativo.

EN RESUMEN



- 2 espacios institucionales de articulación y formación interna desarrollados para el equipo de Más Ciudadanos.
- Participación del equipo organizacional, incluyendo miembros de distintas áreas programáticas y operativas.
- 2 sesiones estructuradas de reflexión estratégica centradas en la vocación, el propósito institucional y la alineación con la misión de la organización.
- Facilitación de espacios de intercambio y diálogo interno, orientados a fortalecer la coordinación y el entendimiento común de los objetivos institucionales.
- Socialización de principios organizacionales y lineamientos estratégicos que orientan el trabajo del equipo durante el período.



DESAFÍOS Y APRENDIZAJE, Se debe tomar en cuenta la gestión del riesgo y resiliencia

Este camino fue para liderar y transformar desde la utilidad en tiempos de Incertidumbre:

El 2025 no fue un año de pausa, fue un año de profundidad. Mientras el contexto país nos presentaba desafíos de movilidad y seguridad, nuestra respuesta fue la resiliencia institucional, reafirmamos nuestro compromiso con la democracia no como un concepto lejano, sino como una práctica diaria de formación y encuentro. Bajo cualquier tormenta, Más Ciudadanos sigue siendo un puerto seguro para el pensamiento crítico.

Recordando de dónde venimos, en medio de la crisis humanitaria en Venezuela, Más Ciudadanos quiso convertirse en un faro de esperanza con la clara idea de formar a jóvenes líderes capaces de ayudar e incidir en la reconstrucción del país.

Lo que también inspiró, a llevar este mensaje de resiliencia para Más y mejores ciudadanos a Colombia, fomentando la cooperación y el liderazgo democrático entre jóvenes de ambos países.



NECESIDAD, COMPROMISO Y SUEÑO / PROYECCIÓN

Fórmula para la ciudadanía.

Seguimos caminando por hacer lectura de la realidad con alta conciencia política y responsabilidad civil para luego trabajar por la constitución de pactos sociales que consagren los grandes compromisos intergeneracionales que nos conciernen a todos y por último, sembrar esperanza y propósito para...

PROYECCIÓN

2026

- ✓ LA BÚSQUEDA DE LA DEMOCRACIA COMO HORIZONTE COMPARTIDO
- ✓ SEMBRAR CIUDADANÍA PARA COSECHAR DEMOCRACIA
- ✓ ANTES DE CAMBIAR EL PAÍS, HAY QUE ENTENDERLO
- ✓ +FORMACIÓN PARA PASAR DE SER ESPECTADORES A CIUDADANOS ACTIVOS
- ✓ APOSTAR A LO IMPORTANTE SIEMPRE
- ✓ SER UNA PLATAFORMA DE ENCUENTRO Y DE DIÁLOGO
- ✓ NUEVOS HORIZONTES, MISMA PASIÓN
- ✓ CIUDADANÍA EXPANDIENDO FRONTERAS



CIUDADANOS

ELABORACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTOS A.C MÁS CIUDADANOS

APROBADO

JUNTA DIRECTIVA A.C MÁS CIUDADANOS