



**Agenda de progreso social en Antioquia
Desafíos en cooperación e incidencia**

Claudia Marcela Echavarría Urrego

Memoria metodológica de pasantía investigativa

Asesor

Adolfo Eslava

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y
EL DESARROLLO LOCAL

MEDELLÍN

2025

Contenido

Prólogo	6
Introducción	8
Marco conceptual y fundamentación teórica	11
Mapeo de actores bajo un análisis de agenda mediática	24
Sondeo ciudadano de la agenda social	30
Voces de líderes regionales	35
Conclusiones y recomendaciones.....	48
Referencias	59
Anexos	64

Agradecimientos

A Dios, por permitirme estar viva pese a los retos de salud, por darme la oportunidad de superar las situaciones de vulnerabilidad, violencia y pobreza de mi territorio, y por guiarme para llegar a ser un ejemplo de progreso social por medio de la educación.

A mi asesor de tesis, por darme la fortaleza para alcanzar una meta inimaginable.

A mi hijo, por ser mi inspiración para persistir y seguir viviendo.

Resumen

En este texto de memoria de pasantía investigativa se analizan publicaciones académicas que evidencian cómo la acción social, bajo un marco de cooperación y confianza, genera una gobernanza policéntrica para la administración de los bienes comunes y públicos, un modelo viable a desarrollar en Antioquia para promover una agenda social participativa y que genere corresponsabilidades.

Aquí se expone, desde una mirada de agenda mediática, cómo el aporte de importantes instituciones locales genera una hoja de ruta para temas específicos; además, se analizan tanto el plan de desarrollo del distrito de Medellín como el del Departamento de Antioquia, para examinar su focalización en los asuntos sociales.

Igualmente, se entrevistaron actores relevantes para entender cómo detonar la agenda de progreso social en Antioquia, y se presentan los resultados desde una perspectiva académica. Todo ello bajo el marco de la participación en un proyecto *capstone* de EAFIT Social y Valor Público, investigación liderada por Adolfo Eslava, director de EAFIT Social, jefe de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local, doctor en Estudios Políticos de la Universidad Externado de Colombia, magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, y economista de la Universidad de Antioquia.

Las conclusiones cualitativas permiten evidenciar que aún falta articulación y cooperación entre las instituciones públicas y privadas de la región y la población civil, pero que también tienen temáticas comunes, como la educación, el desarrollo económico y la salud.

Abstract

In this investigative internship report, academic publications are analyzed to show how social action, within a framework of cooperation and trust, generates polycentric governance for the management of common and public goods. This model is seen as viable for development in Antioquia to promote a participatory social agenda and foster shared responsibilities.

The text discusses, from a media agenda perspective, how the contributions of significant local institutions create a roadmap on specific issues. It also examines both the development plans of Medellín district and the Antioquia Department to assess their focus on social matters.

Additionally, interviews were conducted with key stakeholders identified to understand how to propel the social progress agenda in Antioquia. The results are presented from an academic standpoint, all under the participation framework of a *capstone* project by EAFIT Social and Public Value, led by Adolfo Eslava, Director of EAFIT Social; Head of the Master's Program in Social Enterprise Management for Social Innovation and Local Development; PhD in Political Studies from Universidad Externado; Master's in Economics from Universidad Nacional; and Economist from Universidad de Antioquia.

The qualitative conclusions highlight that there is still a need for greater coordination and cooperation between public and private institutions in the region with the civilian population. However, common themes such as education, economic development, and health are also evident

Prólogo

Una maestría que se dedica a estudiar la gerencia social, la innovación social y el desarrollo local está obligada a nutrir los debates públicos alrededor de la cuestión social, la agenda social y la política social de nuestro país. En particular, la agenda social requiere que los líderes locales la comprendan mejor y que la ciudadanía la interiorice y se apropie de ella para alcanzar resultados de impacto y de largo plazo.

Conscientes de la magnitud del reto, este trabajo de grado tiene como propósito demostrar que la acción colectiva es un concepto apropiado para abordar la agenda social, identificar los temas en los cuales hay consenso entre las diferentes voces ciudadanas y proponer criterios para priorizar los asuntos que se deben abordar en la agenda del departamento en la actualidad.

Desde la construcción conceptual, se elaboró una revisión de contribuciones teóricas que permitió conectar la acción colectiva con la agenda social, teniendo en cuenta el rol de confianza, que permitió evidenciar que la participación ciudadana es un eje fundamental para dinamizar los asuntos sociales, en una conexión multifactorial de diferentes niveles públicos y privados. A partir del componente metodológico, usando herramientas como un mapeo mediático, un sondeo ciudadano y entrevistas a líderes locales, se evidenció la existencia del interés en el trabajo común y articulado como un factor cultural y una potencialidad de la región; es decir, el hallazgo empírico consiste en identificar la educación como tema central de la agenda antioqueña, junto con la preocupación por el desarrollo económico y sus derivas disímiles, así como la centralidad del bienestar y la salud para toda la sociedad antioqueña.

La estructura del trabajo de grado consta de cuatro apartados: el marco conceptual, donde se exponen las bases teóricas de la tesis, seguido por un mapeo de actores basado en la agenda mediática, un sondeo ciudadano donde se expresan las opiniones del público encuestado y, por último, una recolección de las voces de los líderes regionales.

Con la certeza del rigor académico requerido y con la convicción y el compromiso puestos en la agenda social para el desarrollo de nuestros territorios, es posible

afirmar, como gerente social para la innovación social y el desarrollo local, que estos asuntos fundamentales y concluyentes que planteo y sustento en este trabajo académico necesitan ser escuchados y tenidos en cuenta por los planeadores locales y especialmente por los próximos candidatos presidenciales del año 2026 para el diseño de sus planes de gobierno y sus propuestas para la nación, pues es hora de que el departamento sea visto como un promotor de desarrollo para el país y toda su población, y de que nuestra experiencia en los procesos de articulación y cooperación institucional para superar las problemáticas sociales sean un ejemplo a tener en cuenta para el progreso y el desarrollo de un territorio.

Finalmente, este trabajo de grado de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local es una oportunidad de sintetizar el inventario de teorías, prácticas y discusiones con el fin de incidir en los asuntos públicos que permitan poner nuestra atención en la agenda social de los retos más apremiantes para los pobladores de la región y el país.

Introducción

Este texto aborda la fundamentación teórica de la acción social como modelo participativo que detona la agenda social y la administración de los bienes comunes y los bienes públicos, bajo la línea de la generación de cooperación y confianza con la articulación de diferentes instituciones y de la población civil. Posteriormente, se realiza un análisis de la agenda mediática y los planes de desarrollo, así como un sondeo de población civil, y se escuchan las voces de los líderes para llegar a conclusiones de orden cualitativo.

Este trabajo de grado se realiza bajo la modalidad de aporte a un proyecto *capstone* de EAFIT Social y Valor Público que busca resolver un problema; en este caso, se trata del reto de promover una agenda de progreso social. En sintonía con la imperativa necesidad de entender la esfera civil de acciones colectivas por los bienes comunes y los bienes públicos, esta iniciativa tiene el objetivo de sugerir la movilización de capacidades cívicas para consolidar y promover el progreso social.

El proyecto *capstone* busca dar respuesta a la pregunta ¿dónde están las capacidades del departamento para generar progreso social? Para ello, se indaga por las principales expresiones de acción colectiva: ¿qué se está haciendo por el departamento? y ¿cómo se cuenta?

El departamento de Antioquia, aunque es líder en temas sociales a nivel nacional, sigue siendo un territorio lleno de retos con respecto a la educación, la construcción de paz, la salud, la infraestructura, el desarrollo económico, el medioambiente, la desigualdad y la exclusión. Por eso, la acción colectiva se convierte en un instrumento esencial para la movilización del progreso social.

La propuesta de acción colectiva y agenda social que se presenta es fundamental, entendida desde la cooperación, la comunicación, la articulación y la confianza de múltiples actores, mediante un gobierno policéntrico que persigue un objetivo compartido bajo un bien público o un bien de uso común. Este mecanismo activa la participación ciudadana y la construcción de capital social, garantizando que se responda a necesidades reales de la comunidad y que a futuro se pueda llegar a la construcción de políticas públicas.

Vale la pena agregar que el presente trabajo académico busca despertar la sensibilidad de diversos actores locales con respecto a la importancia de promover la acción social, sustentada especialmente bajo la tesis de la nobel Elinor Ostrom, como herramienta esencial para enfrentar los nuevos entornos volátiles y cambiantes de la cuarta y la quinta revolución industrial, y de esta manera generar una corresponsabilidad en la sociedad que favorezca las construcciones colectivas.

La diversidad cultural y geográfica de la región requiere de múltiples agendas sociales que tienen el reto de articularse entre sí para generar mayores potencialidades; además, se hace necesaria la participación de más actores para ampliar su impacto, debido a que en la actualidad el sector público siempre aparece como el responsable de generar soluciones para las complejas problemáticas territoriales.

Con el sondeo y el mapeo expuestos en esta tesis se busca sustentar cómo la cooperación y el desarrollo de alianzas entre el sector comunitario, el público y el privado generan mejores oportunidades para la administración de los bienes comunes y los bienes públicos, y para la construcción de soluciones más eficientes para los retos sociales, entre los cuales se encuentran la erradicación de la pobreza y la protección del medioambiente.

En general, se puede asegurar que es evidente que aún falta por llegar lo peor de la crisis climática, la cual tendrá mayor impacto en las problemáticas sociales, aumentando las desigualdades. Aún no somos conscientes del daño medioambiental ni de la riqueza del departamento, y pronto será necesario establecer una gobernanza sobre los ríos, las montañas y los territorios rurales, que son bienes que aseguran el bienestar y la calidad de vida de los habitantes de Antioquia, lo que le otorga mayor relevancia a esta tesis académica que busca demostrar cómo con una participación más inclusiva se pueden generar soluciones sostenibles, que lleven a innovaciones sociales y a políticas públicas actualizadas que promuevan el bien común.

El contexto de la transformación social en el mundo hace que esta tesis tenga implicaciones más allá de lo académico, gracias a su análisis estratégico para la

construcción de las agendas sociales con rutas ciertas que cimenten el tejido social. Así entonces, este trabajo constituye un aporte significativo para la construcción de un nuevo modelo regional.

Es importante entender que este trabajo académico pretende analizar la movilización de la agenda de progreso social desde la acción colectiva, bajo premisas de cooperación, articulación y confianza que promuevan la gobernanza policéntrica y la corresponsabilidad multifactorial, con el protagonismo de la sociedad civil. Además, la tesis procura mostrar la mirada desde un sondeo subregional y de algunas voces de personalidades de influencia territorial.

A continuación, se muestra la exploración de la literatura alrededor de la acción colectiva y la gobernanza policéntrica; también se realiza una reconstrucción conceptual, y posteriormente, se presenta una dimensión empírica de investigación desde un mapeo mediático, un sondeo y entrevistas, lo que permite ofrecer un direccionamiento que contribuya a la agenda regional y al establecimiento de un modelo más fortalecido que la oriente.

Marco conceptual y fundamentación teórica

Estamos comenzando la era de la quinta revolución industrial (la revolución de la computación cuántica), y aunque se habla de la rápida evolución del hombre, al analizar a profundidad la historia de las problemáticas de las relaciones humanas y sus soluciones se observa que no han cambiado mucho; el mundo siempre ha estado dividido en dos: quienes buscan el progreso social y el bien común, y quienes actúan de una manera egoísta y corrupta, casi siempre embelesados con el poder. Y es durante la búsqueda del bien común y el progreso social cuando aparece el rol del gerente social, quien desde un profundo y sincero interés por el mejoramiento de la calidad de vida y la generación de capacidades y potencialidades en las poblaciones está en la obligación de propiciar el diálogo colectivo con una mirada de innovación y de impacto al desarrollo local, buscando el cambio social a través de la incidencia en organizaciones privadas y públicas.

El departamento de Antioquia históricamente ha sido un referente nacional de unidad y progreso social, un departamento resiliente que ha sabido superar fuertes periodos de conflicto, guerra y narcotráfico. Esta unidad se ha ido desvaneciendo en los últimos años, marcada por la polarización y la división política que han traído la *infoxicación* y las redes sociales, ubicando la problemática social y el bien común en un segundo plano, y haciendo que lo que antes unía hoy sea irrelevante frente al protagonismo y el ego de los intereses particulares.

Una posible solución para enfrentar el contexto actual sería darles un espacio a la gobernanza y a la participación ciudadana para la resolución de problemas complejos, tal como lo expone Subirats (2010):

El gran cambio productivo, social y familiar que se ha ido produciendo en estos últimos años, a caballo de la revolución tecnológica y de la globalización, ha sido lo que ha descolocado al entramado politicoinstitucional, haciendo entrar en crisis (entendemos que de manera definitiva) las formas tradicionales e institucionales de hacer política y tomar decisiones (p. 2).

En su artículo, Subirats (2010) plantea lo siguiente: *si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas*. El artículo

de Subirats es interesante, pues concluye que las situaciones actuales de crisis propician nuevas formas de gobernanza, de hacer política y de gestionar asuntos públicos, para lograr soluciones para el mayor grado de complejidad de los nuevos e inéditos espacios de pobreza, desigualdad e inequidad que adquieren características individuales y territorializadas, donde no se puede pensar y asumir que todo se dejará en manos de las entidades públicas, las cuales, al ampliar su agenda, han perdido la capacidad de acción.

Con estas ideas del profesor catalán en mente, podemos afirmar que las capacidades de Antioquia para generar el progreso social radican en su gente, una población que ante las adversidades ha sabido reinventarse con interés y participación ciudadana; un ejemplo de ello son las políticas públicas como el presupuesto participativo o entidades del tercer sector, como las cajas de compensación, donde los bienes comunes tienen gobernanza de diferentes niveles, que benefician y compensan la redistribución de la riqueza generando mejores condiciones de vida.

Asimismo, la innovación y el emprendimiento han sido pilares fundamentales del desarrollo económico y social de la región. La participación y la unidad de la universidad, la empresa y el Estado han sido claves como referente nacional, lo que ha permitido dejar un legado de capital social, confianza y construcción colectiva, una herencia a la cual el gerente social debería darle continuidad, fortaleciéndola y procurando mantener una agenda de asuntos sociales, en la que se escuchen las voces de líderes comunitarios, empresarios y ciudadanos.

En consecuencia y ante la crisis actual de pérdida de unidad, el gerente social tiene el deber de reconstruir la narrativa de los logros colectivos, de las redes de confianza y de las alianzas estratégicas que han conseguido el desarrollo local y el bienestar para los antioqueños, sin olvidar que aún hay trabajo por hacer y que aún persisten lugares que no se han logrado impactar adecuadamente, territorios que deben priorizarse en la agenda pública.

Para conocer cómo se gestiona la agenda social departamental, este escrito incluye un sustento conceptual a partir de dos categorías: la acción colectiva, como la

principal, y la agenda social, como subcategoría. Esta clasificación habilita la argumentación de la tesis que se desarrolla en todo el trabajo académico.

Por ello, relacionaremos estas dos categorías con los seres humanos referenciados al inicio de este apartado, quienes han estado siempre del lado del progreso social y en quienes se centra la atención; son personas motivadas por la necesidad del bien colectivo, quienes a lo largo del tiempo han logrado crear una institucionalidad para la administración de los recursos de uso común; un ejemplo de ello son las empresas sociales, las cooperativas y las entidades del tercer sector, que logran ese equilibrio entre lo económico, lo social y lo político, a través de múltiples capas para la solución de problemas complejos, permitiendo la materialización de la acción colectiva.

Como consecuencia de lo anterior, de acuerdo con Ostrom (1999), el éxito de la acción colectiva conlleva elementos de gobernanza económica y administración policéntrica sobre los recursos de uso común (como los recursos naturales), y posibilita la sostenibilidad de estos evitando la sobrexplotación. En su libro *El gobierno de los bienes comunes*, publicado en 1999, demuestra cómo crear reglas e instituciones que regulen y controlen el acceso a los bienes comunes genera sostenibilidad y ganancia para todos. El argumento de esta politóloga cobra mayor vigencia en la actualidad ante la problemática del cambio climático y ante la irrupción de los gobiernos ideologizados. Sus estudios demuestran que el modelo de acción colectiva y gobernanza múltiple es efectivo cuando el bien común es el elemento central. Profundizando en el concepto de la nobel, es importante comprender cómo se convoca la participación en la gobernanza de bienes comunes, para aportar a la solución del problema de lo público (Ostrom, 2000).

En lugar de depender del Estado como el sustituto central y descendente para la resolución de todos los problemas públicos, es necesario diseñar órdenes complejos y policéntricos que involucren tanto mecanismos de gobernanza pública como instituciones comunitarias y de mercado privado que se complementen entre sí (ver McGinnis 1999a, 1999b). La dependencia principal de los gobiernos nacionales desplaza la resolución de problemas públicos y privados a niveles regionales y locales (al igual que ocurriría con la descentralización radical). Los diseños

institucionales efectivos crean sistemas complejos, multinivel, con algunos niveles de duplicación, superposición y competencia. La inclinación del analista de políticas por sistemas jerárquicos ordenados debe ser reemplazada por el reconocimiento de que se necesitan sistemas complejos y policéntricos para enfrentar eficazmente los problemas complejos de la vida moderna (pp. 3-15).

En conclusión, la acción colectiva requiere condiciones de comunicación, confianza y cooperación que faciliten múltiples centros de decisión para actuar de manera independiente y objetiva. Igualmente, es esencial que confluyan actores diversos desde la oferta y la demanda en diferentes niveles, entendiendo que todos construyen economías de escala para el bien común y el progreso social, lo que difiere del modelo tradicional de monopolización por parte de grupos particulares.

Conviene por ello traer a colación la idea de Cárdenas (2019):

Entender los bienes universales como aquellos cuyo consumo genera mayor bienestar individual en la medida en que existe una mayor cantidad de personas que los están disfrutando. En otras palabras, mi bienestar al consumir bienes universales aumenta en la medida en que otros individuos alrededor mío también los consumen. Entre más disfruten otros cerca de mí de esos bienes o servicios, más me beneficio de su consumo. La tranquilidad, entendida como paz compartida, cae bajo esta definición de bienes universales. A diferencia de la seguridad, mi goce de tranquilidad depende de qué tanta tranquilidad disfruten mis vecinos. No puedo estar tranquilo si siento que ellos están amenazados, incluso si yo tengo garantizada mi seguridad (p. 63).

Por su parte, Cante y Mockus (2019) aseguran que

la acción colectiva, vista como un resultado histórico, es el producto causal de un conjunto de acciones acerca de las cuales no tenemos certeza. Vista como un objetivo de política pública, depende de un conjunto de instrumentos que podemos tener a mano, pero cuyos efectos concretos infortunadamente no podemos estimar. Los procesos de acción colectiva mirados hacia el pasado, hacia el presente o hacia el futuro son resultado de relaciones de causalidad que no aparecen de una manera nítida. Según Elster, con los mecanismos se pueden explicar fenómenos sociales en la medida en que pueden establecerse relaciones o patrones de causalidad,

sujetos a la incertidumbre con respecto al pasado (no sabemos qué condiciones han causado un efecto conocido) o con respecto al futuro (conocemos causas que activan consecuencias indeterminadas) (p. 69).

Según lo mencionado, los arreglos institucionales y los contratos entre los interesados, que se logran desde la acción colectiva, evitan que se sobreexploten los recursos comunes y se sostengan en el tiempo, centrando la cuestión en el bien común y evitando caer en el populismo que desvía la atención de las necesidades y las voces del colectivo.

Además, la acción colectiva nace en contextos complejos y ambientes inciertos, similares a los del departamento de Antioquia. Esta exige un esquema de gobierno basado en la reciprocidad, las redes, la participación civil y las instituciones que pueden mejorar las condiciones presentes y futuras; un ejemplo de ello son las acciones por el cambio climático, con las cuales se han modificado reglas a nivel mundial por elección de unas mayorías organizadas.

Bajo este modelo es posible rediseñar la manera de hacer alianzas, siguiendo los patrones de las organizaciones civiles y el tercer sector, donde existe un equilibrio entre los intereses y las partes, y se genera confianza y valor compartido, lo cual es un aliciente en medio de la actual polarización. Así es viable lograr acuerdos colaborativos para el abastecimiento y el aseguramiento sostenible de los recursos de bienes y servicios.

En ese sentido, la región está atravesando retos de convivencia; el territorio unido de antaño ha desaparecido parcialmente. Los intereses particulares lo han desdibujado; sin embargo, ese legado de ser referente para el país sugiere la búsqueda de convergencia y una visión conjunta. La acción colectiva invita a retomar la confianza y la solidaridad, y a centrarse en asuntos como la educación, la salud, el medioambiente y la energía, para la búsqueda del progreso social.

De ahí que el planeta esté estableciendo su voz; ha llegado el momento de dejar de lado las corrientes políticas de derecha, centro o izquierda, de dejar de creer en antiguos modelos económicos capitalistas; es hora de orientarse hacia una agenda social que ponga sobre la mesa acciones para resolver el problema del uso de los

recursos comunes y otros problemas sociales, y de que todos los actores tengan la relevancia y el reconocimiento que se merecen.

Del mismo modo, la conceptualización que se viene detallando, además de estar basada en Ostrom también está inspirada en las ideas de Adolfo Eslava, quien analiza y profundiza la relación de la gerencia social y la conversación colectiva, nutriendo profundamente la argumentación de este estudio. Eslava (2024) menciona:

La conversación colectiva alrededor de la gerencia social es el terreno en el que podemos construir convergencias entre los sectores público, privado y social de tal manera que logremos superar las dicotomías —entre eficiencia y equidad, entre desarrollo económico y progreso social— con el fin de brindarles materialidad mancomunada a nuestras ideas y prácticas alrededor de la justicia social, la sostenibilidad, la innovación social, la acción colectiva autoorganizada o la gobernanza policéntrica, con el fin de atender algunos llamados a la acción que resultan de prestar atención a la dimensión del sector social en nuestro país (p. 1).

Así pues, parte del sector empresarial en Antioquia ha sido motor de la agenda social, constructor de capital social y de confianza en el departamento. Muestra de ello, además de las actividades filantrópicas y de la existencia de variadas e históricas fundaciones que concurren en el departamento, son las cajas de compensación familiar, que constituyen el mejor ejemplo de cómo las entidades privadas administran bienes públicos bajo una gobernanza con participación de múltiples actores, y con un papel relevante de participación e incidencia en la agenda social del territorio.

Aunque este capítulo se centra en la acción colectiva y la agenda social, hay un elemento clave que no se puede dejar de mencionar: la confianza, la cual se comprende en esta tesis tal como la describen Fernández *et al.* (2019) citando a Ostrom, quien señala que la confianza se genera entre participantes cuando se cumplen roles asignados. En este texto los ensayistas explican que, para superar los dilemas sociales, la confianza entre individuos y entidades se da en situaciones de cooperación en las que se logra una gobernanza conjunta y articulada. Estos

escritores también se basan en el concepto de gobernanza del profesor catalán Joan Subirats, quien la entiende como un proceso de redes para la regulación de conflictos.

En su artículo, estos autores citan los estudios realizados por Ostrom y su equipo, donde se da lugar al papel de la confianza como actor de enseñanza, innovación y facilitación para los participantes de un proceso que busca resultados sostenibles y efectivos sin necesidad de una única jerarquía, y se logra organizar la administración de recursos comunes en diferentes escalas, sin generar caos y afianzando la interacción humana. En el texto se muestra cómo los arreglos institucionales pasan por fases desde la confianza atravesada por la interacción y la comunicación cara a cara, seguida por la historia y la actuación de los participantes, y finalmente, por un horizonte de tiempo amplio que les permite cooperar y ver las ganancias, transversalizado por un sistema de sanciones creado por los mismos actores, que incrementan su confianza a la hora de crear acuerdos de tipo formal e informal.

Otro aspecto a considerar es el que propone Ostrom en el año 2013, con su artículo “Más allá de los mercados y los Estados”, donde invita a un desafío adicional para la gobernanza policéntrica, uniendo el mercado y el Estado para la gestión de los recursos comunes. En el artículo Ostrom demuestra lo retador del proceso, ya que lo más usual son las soluciones basadas en el mercado, las cuales han demostrado que no son las más eficientes para administrar bienes públicos y recursos de uso común, contrario a lo que han logrado algunas comunidades mediante arreglos institucionales, demostrando que los individuos no son siempre egoístas. La nobel expone cómo cualquier tipo de incentivo distorsiona la gobernanza, al igual que lo hacen las estructuras de propiedad, y vuelve a ser enfática en el mecanismo de la cooperación con reglas claras, sanciones y monitoreo para alcanzar las estrategias efectivas en el proceso de la acción colectiva, sin olvidar el contexto propio de la localidad, interpretando las claves de éxito para la acción colectiva de la siguiente manera:

*Participar colectivamente para influir en la elaboración y la modificación de las reglas.

*Asumir mecanismos de supervisión gestionados por la misma comunidad.

*Establecer cuál es la comunidad legítima que puede hacer uso del recurso.

*Definir un multinivel para las estructuras organizativas, de tal manera que se complementen y operen en todas las escalas.

*Proteger los derechos de las comunidades desde su autonomía hasta su territorio.

*Instaurar penas para los incumplimientos, desde medidas leves hasta medidas severas.

*Trazar normas y reglas según las condiciones ambientales y sociales.

Como evidencia lo expuesto, para que el gerente social pueda cumplir su labor de incidencia en una agenda de progreso social que materialice las acciones colectivas, debe ser un tejedor de confianza tanto para el sector público como para el privado y para el ciudadano. Tal cual lo sugiere Ostrom, se debe acudir a esos seres que no son egoístas, sino los cooperadores condicionales que buscan la motivación intrínseca, la reciprocidad y la equidad, abogando por el fortalecimiento ciudadano y el policentrismo, y dejando de lado la centralización excesiva que se trata de imponer de nuevo en Colombia y en Latinoamérica, haciendo caso omiso de las lecciones aprendidas.

Pasando del entendimiento de la acción colectiva, con su elemento fundamental de confianza, se llega a la subcategoría de análisis, que como se indicó al inicio será la agenda social. Para el presente trabajo de pasantía de investigación se conceptualiza la agenda social como un conjunto de acciones planificadas relacionadas con temas sociales de interés común para mejorar la calidad de vida de una comunidad o un territorio, donde sus asuntos son priorizados por colectivos, movimientos sociales, entes públicos y privados, y donde se buscan acciones materializadas por medio de políticas públicas y programas de intervención que suscitan el bienestar general.

Por su parte, Shafritz y Borick (2009) citan a Logman (2009), quien argumenta que “la agenda social es un conjunto de temas que, al ser reconocidos como prioritarios por los responsables de la política pública, guían las acciones y decisiones del gobierno en su intento de mejorar el bienestar social”. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010) “subraya que la agenda social en América Latina debe enfocarse en cerrar las brechas económicas, sociales y de género, y en garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a servicios básicos como educación, salud y empleo digno”.

Para continuar, es importante referirse a Majone (2002), quien plantea que el pueblo que ejerce la democracia es el que debe elegir la agenda y sus asuntos, lo cual se logra en un Estado unido en torno a los temas sociales, políticos y culturales, y que esta agenda solo se considera legítima cuando hay una mayoría decisoria. La agenda contiene una mezcla de políticas liberales que buscan minimizar obstáculos para las personas y los bienes de capital, procurando que todos puedan ganar.

Este argumento de Majone se alinea de manera concluyente con el pensamiento de Ostrom y Eslava, demostrando que la construcción de una agenda requiere la participación del *demos* entendido como la ciudadanía o la colectividad, y que para satisfacer un problema social no puede existir una amplia brecha o una división en la que las minorías queden tan insatisfechas que llamen a una profunda polarización, sino que, por el contrario, el gerente social debe mediar desde la confianza, la cooperación y el valor compartido con seres racionales que buscan una suma positiva en la gobernanza de los bienes comunes, la redistribución y el desarrollo local.

Ahora bien, el modelo de desarrollo económico y social que se ha implementado en la mayor parte del planeta ha generado descontento y una insatisfacción generalizada frente a la situación de creciente desigualdad, polarización ciudadana y deterioro de los bienes comunes como el medioambiente, razón que fundamenta la necesidad de una nueva agenda social en los territorios que forjen políticas públicas y una gobernanza policéntrica e inclusiva para la generación de un nuevo modelo económico estable, equitativo y equilibrado para un desarrollo social y

ambiental diferente, abandonando el sesgo androcéntrico de la mirada económica tradicional.

El reto de las administraciones públicas de dirigir recursos para atender y priorizar áreas como la salud, la educación, la vivienda, la cultura, el deporte, entre otras, no se ha resuelto del todo hasta ahora en Antioquia, por lo que resulta importante la unidad con los colectivos, la ciudadanía y el tercer sector, quienes han demostrado la generación de gobernanza eficiente y el impacto positivo en los bienes comunes relacionados con la construcción de capital social y valor compartido.

Uno de los puntos vitales de la agenda social es que se trascienda a políticas públicas y programas de atención de lo público, en los que confluyan datos, expertos, el análisis técnico y riguroso, pero también actores institucionales y grupos de interés que moldeen el discurso para determinar la priorización de lo relevante y lo urgente, logrando la negociación y la mediación de intereses, como lo solicita Majone en sus diversas publicaciones.

En general, para lograr una verdadera agenda de progreso hay que considerar la opinión ciudadana, pues de esta manera se atienden y satisfacen las demandas sociales más sentidas, o se intenta lograrlo y se mantiene la estabilidad entre la oposición y el sistema de presión, dando respuesta al sistema democrático; aunque en última instancia la agenda pueda verse como un juego de poderes con un gran dominio de lo político, lo público y lo privado, con una destinación de recursos para la atención de los asuntos más relevantes de la misma. Por ello, vale la pena decir que la incidencia del gerente social debe partir de una mirada de generación de valor público desde lo privado, desde la concepción de la inclusión, la ética, la sostenibilidad, el respeto y la construcción de confianza, para la creación de impacto territorial, desarrollo social, calidad de vida y generación y acceso a las oportunidades.

En definitiva, el gerente social juega un papel estratégico en el tercer sector para dar relevancia a la agenda social, desde el reto de generar incidencia y participación en el asunto público y en el privado, y al contribuir a la titánica tarea de la construcción de lazos de confianza que se requieren para materializar una

gobernanza policéntrica y acciones colectivas sobre los bienes comunes y la resolución de las problemáticas complejas, cambiantes y diversas del contexto actual.

Para ir dando cierre a este marco conceptual, se vale decir que el entendimiento de la agenda social y la acción colectiva están en cabeza de seres humanos; a ello se debe la importancia de la mirada de la filósofa y catedrática de la ética Adela Cortina, quien explica que los seres humanos tienen una naturaleza muy profunda que siempre está en busca de la justicia social y el bien común, incluyendo a quienes están en el liderazgo de la política, lo público y las empresas, y aunque estemos atravesando una crisis de distorsión de los valores en Latinoamérica, donde la cultura de la muerte y el narcotráfico históricamente han dejado huella, el hombre tiene el llamado al buen vivir, entendido desde el reconocimiento conjunto y un camino construido entre varios y no sobre otros.

El llamado que hace la filósofa Adela Cortina (2023) a que el hombre sea protagonista de su propia vida invita a que cada persona tome conciencia de la crisis y haga un aporte, pues enfatiza que los problemas no son de corrientes de izquierda o de derecha, sino que son de la humanidad, lo que motiva a generar sinergias construidas a partir de la confianza y del entendimiento de las diferencias, considerando que en una competencia la mayoría pierde y que así es como funciona el contexto del mundo actual, donde solo unos pocos están logrando cumplir con su proyecto de vida y alcanzan su propósito.

De este modo, la concepción de la confianza que se nombra en este texto es un ingrediente fundamental para sostener, construir y mantener los bienes comunes como el medioambiente y la naturaleza, la convivencia, la calidad de vida, la tranquilidad, la seguridad y la paz, y en general los bienes comunes, esos que van más allá del manejo público o privado y que no se han profundizado en el campo de estudio de la economía; esos bienes que requieren una combinación de administración del Estado, el mercado y la sociedad, generando en la participación comunitaria y ciudadana un papel relevante con un marco de actuación y una respuesta para cuando lo público y lo privado no son suficientes.

A menudo, los países más desarrollados muestran altos niveles de confianza en sus establecimientos y su aparato institucional, lo que generalmente se ve traducido en mayores niveles de desarrollo económico y progreso social, atributo fundamental de la agenda social. En el caso de Antioquia, marcada por periodos de corrupción y desconfianza, se requiere reconstruir esos lazos entre personas, para producir soluciones a las fallas del mercado, volver a generar relaciones de intercambio de beneficio mutuo bajo líneas éticas donde no se dé el aprovechamiento de las partes y donde finalmente el territorio sea el que gane.

A propósito, un elemento que ayuda a construir confianza y reduce el riesgo de atraer la ira populista hacia el sector privado y el empresariado es la acción colectiva, ya que implica la colaboración entre actores y la sociedad civil, compartiendo posturas sobre los asuntos sociales. Se puede decir que mientras más actores implicados haya, mayor seguridad y confianza se generan entre los participantes al distribirse los recursos financieros y no financieros por colaborador. La conjunción entre la confianza y la acción colectiva es un propósito para que el gerente social logre mediar en la agenda social con sentido para el territorio.

La consolidación de una agenda social va más allá de una agenda pública o una agenda mediática, y tiene mayor relevancia por el grado de participación multiactoral y la participación ciudadana, lo que hace que el Estado nación alcance un camino intermedio entre la eficacia y la legitimidad, y entre la imposición y la participación.

Para concluir finalmente este capítulo sobre la acción colectiva y la agenda social con el ingrediente transversal de la confianza, se acude a dos artículos académicos que permiten ultimar la conceptualización de esta tesis y que se relacionan a continuación.

Cabe considerar que en el año 2015, en el artículo de la revista de la Universidad de Antioquia “Acción colectiva en la formación de agendas de la política pública de desplazamiento forzado en Medellín”, escrito por Jonathan Alejandro Murcia y James Gilberto Granada Vahos (Colombia), se planteó un análisis de cómo la acción colectiva pone temas en la agenda social. Sus autores exponen cómo son los actores sociales que movilizan y cooperan hasta ser escuchados en las esferas

públicas y gubernamentales sorteando impedimentos para obtener la inclusión de los temas objetivos en la agenda de cada territorio, siendo un punto de intersección entre la política pública o gubernamental y las demandas de la sociedad civil. Estos escritores destacan el valor de las acciones colectivas y la movilización social para que las problemáticas sean visibles en los medios de comunicación y que, por ende, las autoridades atiendan a estas demandas sociales.

En este artículo también se plantea cómo la inclusión de las problemáticas en la agenda gubernamental permite apropiarse de la respuesta política, además de institucionalizar regulaciones y leyes que atiendan a las demandas generando una validación de los movilizadores.

James Gilberto Granada, autor que también aborda la relación entre la acción colectiva y la agenda, referencia en su artículo del año 2012 “Acción colectiva y oportunidades políticas en escenarios de políticas públicas” cómo al plantear una política pública se puede ser disruptivo, usando mecanismos de acción colectiva y movilización social que inciden en la formación de agendas futuras donde se discuten, con afectados y responsables, tanto los problemas como las soluciones.

En el artículo Granada presenta cómo diferentes actores influyen en la definición de las problemáticas y sus soluciones, tal como en un laboratorio de innovación social, desafiando las narrativas establecidas y logrando una disrupción en escenarios de política pública. La voz de grupos no institucionalizados legitima las demandas sociales, redefine a los afectados y responsables, y aborda las problemáticas con una perspectiva comunitaria que dinamiza los procesos de política pública. Esta dinámica genera una mirada local e inclusiva, dándole fuerza a la movilización social como mecanismo transformador de las percepciones públicas y como una herramienta para desarrollar las capacidades y potencialidades en los actores sociales que influyen en las decisiones comunes y políticas.

De esta manera, es importante afirmar que la acción colectiva es un elemento fundamental para la creación de una agenda de progreso social en cualquier territorio, y que es una necesidad latente abrir espacios para estas acciones frente a las dinámicas de cambios e incertidumbres por las cuales estamos atravesando.

Mapeo de actores bajo un análisis de agenda mediática

Con el fin de realizar el contraste empírico, la metodología cualitativa que se aplica en este trabajo permite explorar diversas fuentes. En este caso, se hace un acercamiento a la agenda mediática a través de publicaciones del periódico *El Colombiano*, la revista *Forbes*, entre otras publicaciones, y a través de los planes de desarrollo, con el propósito de tener mayores fuentes para llegar a hallazgos más acertados.

Es importante aclarar que este capítulo contiene un estudio exploratorio de la agenda social que no logra ser exhaustivo, pero que brinda elementos de análisis que posibilitan una aproximación a temas y actores claves de los asuntos que revisten atención de la opinión pública local.

Para mapear los múltiples actores con incidencia en la agenda mediática y social, se han seleccionado aquellos que por medio de sus acciones muestran mayor interés e influencia en el territorio local, revisando la prensa y los medios públicos; también es importante resaltar que, debido a restricciones de tiempo y alcance, no se incluyen otros actores relevantes.

En general, este ejercicio académico consiste en la búsqueda y la asociación de personas o entidades de la región con el término clave de agenda mediática alrededor de una agenda social. Esta exploración se efectuó en los principales medios digitales, y obtuvo como primer hallazgo a tres actores destacados: desde el sector privado, Proantioquia, representando a los empresarios; desde el ámbito académico, la Universidad EAFIT; y desde el tercer sector, la caja de compensación familiar Comfama. Por otro lado, aunque no son menos relevantes, aparecen los entes gubernamentales, como la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía del Distrito de Medellín, y finalmente, con una participación en los medios más tímida, la caja de compensación Comfenalco.

Los resultados señalan que los temas más relevantes de la agenda mediática se pueden agrupar en convergencias especialmente de Proantioquia, EAFIT y Comfama, bajo la apuesta de Antioquia Emergente, que apuesta principalmente por la competitividad y el desarrollo económico, promoviendo un adelanto en la

infraestructura y las vías regionales, el bilingüismo y el fortalecimiento del sector del turismo, y del ecosistema de los eventos y audiovisual para la atracción de la inversión. Estas tres entidades también resaltan la necesidad de enfrentar la demanda laboral actual y de futuro, con una mejora en la educación postsecundaria y generando conciencia sobre la importancia de llevar tecnología a las áreas rurales. La estrategia Antioquia Emergente busca incidir en el territorio para lograr una mejor infraestructura para la competitividad, materializada en un sistema de aeropuertos de talla internacional, mejores vías para el turismo y un internet rápido y efectivo. Igualmente, busca fortalecer el ecosistema audiovisual y de la industria musical como generador de empleo, y el desarrollo tecnológico y de innovación como herramienta para el agro.

En Proantioquia, según su directora, la estrategia se percibe desde dos frentes: Medellín como capital de las industrias creativas y del entretenimiento, y Antioquia como una región industrial y agroindustrial con fuerza productiva y empresarial. EAFIT, desde sus principios de innovación educativa, científica y tecnológica, busca ser una catalizadora del país y una promotora de cambio social movilizándolo los talentos hacia las necesidades de la economía antioqueña. Desde la dirección de Comfama, se visualiza la industria creativa y musical como una productora de riqueza y de desarrollo local, que genera empleos de alto valor y mejora la calidad de vida de la población.

Tras el análisis, se evidencia otro frente mediático desde la Universidad EAFIT, una entidad que aparece de nuevo en la prensa con una mirada que trasciende el desarrollo económico, con un frente social y de valor público, que revela un aporte para incidir en la creación de un espacio de diálogo y acción colectiva en el que las organizaciones del tercer sector son el centro de la transformación social para la actual situación de crisis territorial.

De manera menos protagónica en los medios, pero con una apuesta interesante para la región, aparece el cuarto actor, la caja de compensación Comfenalco Antioquia, con influencia en la equidad de género, la inclusión de poblaciones vulnerables, el bienestar y la salud, y la innovación social y la formalización del

empleo, con lo cual la entidad busca cerrar brechas sociales y económicas en las subregiones.

La aparición de la Gobernación de Antioquia y de la Alcaldía del Distrito de Medellín en este frente mediático se presenta en función de dar a conocer sus planes de desarrollo; sin embargo, se destaca cómo para ambas entidades la agenda social es una línea estratégica tanto en el discurso como en el documento del plan, como se evidencia a continuación:

En el Plan de Desarrollo Medellín te Quiere 2024-2027 la agenda social juega un papel protagónico, pues

esta busca recuperar la confianza de los ciudadanos impulsando el progreso, la solidaridad y el desarrollo, a través de una acción colectiva que trace la hoja de ruta para el cierre de brechas, promueva la inclusión y garantice oportunidades equitativas para los ciudadanos, sus principales líneas de acción son Educación Urbana y Rural + Empleo, Turismo Responsable, Hambre Cero, Salud (Alcaldía de Medellín, 2023, p. 34).

En la línea estratégica 2: cohesión desde lo social, las principales metas conjuntas están en los pilares 1, 2 y 4; donde se destaca el engranaje estratégico gracias a los componentes de: educación para el progreso social, arte y cultura al alcance de todos, deporte, recreación y actividad física para el bienestar, Medellín territorio incluyente y movilidad sostenible e integral (Alcaldía de Medellín, 2023, p. 55).

Más adelante, el documento del Plan de Desarrollo de Medellín destaca que la OCDE describe la gobernanza como las modalidades mediante las cuales una comunidad elige los mecanismos de acción colectiva y de toma de decisiones para la provisión de los bienes públicos. Esta visión de la OCDE concuerda con la planteada por el Programa de Gobierno 2024-2027 para Medellín, cuando plantea que

la gobernanza de una ciudad como Medellín requiere de la apertura al control y la disposición activa a mostrar cómo se toman decisiones y cómo se ejecutan los programas públicos, porque los grandes desafíos y problemas sociales son cada vez más complejos y requieren soluciones que solo pueden ser exitosas a través

del trabajo articulado entre los diferentes sectores sociales (Alcaldía de Medellín, 2023, p. 45).

El Plan de Desarrollo de la Gobernación de Antioquia y las publicaciones en medios sobre este tema proponen

recuperar la confianza de los ciudadanos de nuestras regiones, impulsando el progreso, la solidaridad y el desarrollo en todas sus dimensiones, a través de una acción colectiva que trace la hoja de ruta para el cierre de brechas, promueva la inclusión y garantice oportunidades equitativas para los ciudadanos (Gobernación de Antioquia, s. f., p. 72).

Aumentar la cobertura con calidad y pertinencia de los servicios sociales, deportivos, recreativos, culturales, de educación y de salud, de tal manera que se cierren las brechas entre la ruralidad y los centros urbanos. Poniendo el foco en la calidad de vida de las familias, la autonomía económica de las mujeres, en la garantía de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con condición de discapacidad y con igualdad de oportunidades para las etnias, campesinado y la población LGBTI, donde las líneas de acción para la agenda social están centradas en: bienestar: salud integral (Gobernación de Antioquia, s. f., p. 93).

La agenda mediática y la agenda social de una región no tienen que ser coincidentes, pero en el caso de Antioquia, en el periodo de 2023-2024, se encuentran grandes afinidades entre ambas. Al relacionar entidades como Comfama, Proantioquia, EAFIT y Comfenalco Antioquia con la agenda 2040 de Antioquia, la agenda 2030 de ODS y el pacto global, la agenda de la OCDE y los planes de desarrollo del distrito de Medellín y del departamento de Antioquia, se pueden entrelazar líneas estratégicas en las cuales convergen visiones, intereses, misionales y obligaciones.

Las cajas de compensación para la región son una muestra del papel protagónico del tercer sector. Estas tienen gran incidencia en la agenda social del departamento de Antioquia, porque en su ADN actúan desde la acción social dando gobernanza a los bienes comunes, logrando compensar a la clase media e impactando en la redistribución de la riqueza para generar mejores condiciones de vida para las

familias, lo cual coincide con la promoción que se hace desde EAFIT Social y Valor Público para el tercer sector.

Además de los evidentes puntos en común entre la agenda social y la mediática de estas entidades, como el impacto regional en el desarrollo económico, el agro y la competitividad, la infraestructura, la inversión, la generación de empleo, la modernización de la educación, la innovación tecnológica, la inclusión social, la construcción de confianza, el diálogo y la acción social, también se evidencian puntos centrales y temáticas álgidas que tienen presencia en los planes de desarrollo y que están dentro de la agenda social de las entidades analizadas, generando divergencias en cuanto a temas como el hambre cero, la desnutrición, la construcción de paz, el envejecimiento poblacional, la primera infancia, entre otros. Esto se da por razones como la amplitud de un plan de desarrollo o porque estos temas ya han sido parte de la agenda mediática en años anteriores para la región; sin embargo, para el periodo de análisis de medios de los años 2023 y 2024 se evidencia que en general hay un marcado interés de trabajo conjunto en las entidades de la región y del sector público local.

En definitiva, después de hacer un análisis mediático, se evidencia que en Antioquia hay entidades como Proantioquia, las cajas de compensación y las universidades que son entes generadores de confianza en el territorio, cooperadoras y movilizadoras de diversas voces que se articulan de manera eficiente con el Estado para propiciar una agenda de progreso coherente frente a las problemáticas de las comunidades y que, por ende, impactan eficazmente el desarrollo local. Estas dinámicas de acción colectiva de la región han permitido enfrentar las situaciones de crisis únicas en cada subregión, propiciando nuevas formas de gestión de los asuntos públicos y de hacer políticas públicas, tal como lo presenta Subirats en el capítulo anterior.

Otros elementos relacionales que se evidencian en el análisis mediático de los planes de desarrollo son, en primer lugar, los de la participación colectiva para influir y modificar reglas, los cuales se presentan gracias a los espacios para escuchar a la ciudadanía; y en segundo lugar se encuentra la protección de los derechos de las

comunidades, desde su autonomía hasta su territorio, ya que actualmente se aplican las políticas de diversidad, equidad e inclusión, elementos que nombra Ostrom en un proceso de administración de bienes comunes y bienes colectivos, y que se están aplicando en un proceso de gobernanza en Antioquia.

Finalmente, es crucial el papel de las entidades detalladas en este apartado mediático para la construcción de confianza para la región, pues son entidades conformadas por seres humanos que en su mayoría tienen una naturaleza muy profunda y que siempre están en busca de la justicia social y del bien común, con lo cual lideran la política, lo público y las empresas locales, un capital social que no podemos dejar perder, según lo que plantea la filósofa Adela Cortina frente a la crisis social y de valores que atraviesa a Latinoamérica.

Sondeo ciudadano de la agenda social

Continuando desde la concepción empírica, como segundo método de entendimiento para este texto se usa el sondeo ciudadano, un instrumento corto, rápido y de fácil aplicación, que permite obtener respuestas de manera instantánea. Para este caso se aplicó un método abierto, anónimo, con pocas preguntas y con respuestas de opción múltiple. De esta manera, se obtuvo una fuente alternativa de contraste entre aspectos conceptuales, elementos normativos y apuestas organizacionales, toda vez que se brinda espacio a la voz ciudadana.

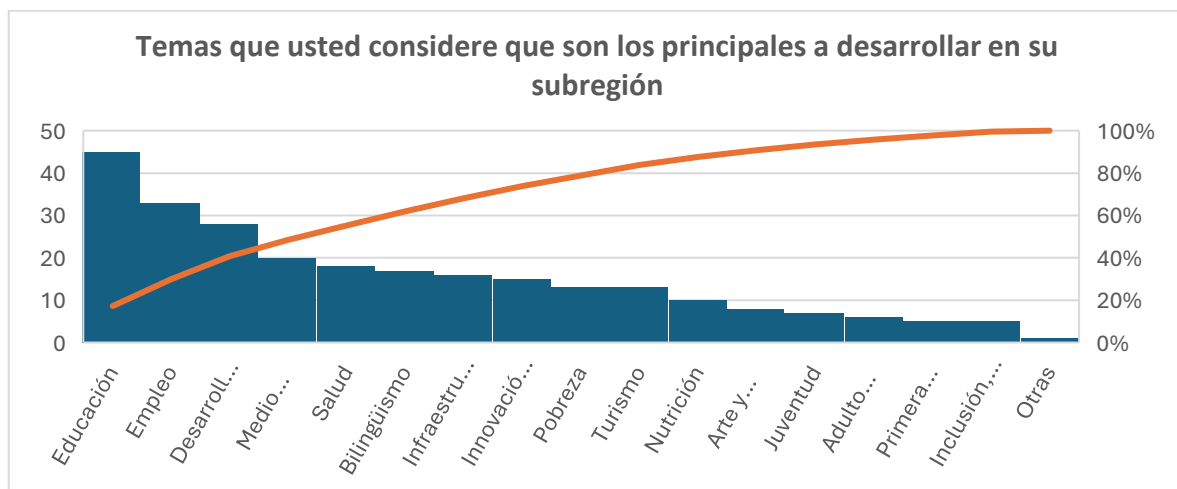
En octubre del 2024, se realizó el sondeo en el departamento de Antioquia, con énfasis en los ciudadanos del distrito de Medellín y las subregiones de Oriente, Suroeste y Urabá, las cuales se analizarán individualmente en este trabajo de grado. En este sondeo participaron ciudadanos de la comunidad, representantes de las juntas de acción comunal (JAC) y las juntas administradoras locales (JAL), así como personas de alto perfil académico, gubernamental y empresarial, lo que proporcionó una perspectiva amplia y diversa. Todas las opiniones se recopilaron durante dos semanas, con la participación de 148 colaboradores que corresponden a personas mayores de 18 años, habitantes del departamento de Antioquia, en el Valle de Aburrá, el Oriente, el Suroeste y Urabá; en este ejercicio académico no se consideraron las voces de niños, niñas y adolescentes (NNA).

El propósito de este sondeo fue conocer las opiniones sobre la agenda social en Antioquia y explorar las convergencias y divergencias por subregión. A continuación, se presenta la síntesis de las respuestas (en caso de que el lector desee profundizar, puede ver el anexo completo que se adjunta a la tesis).

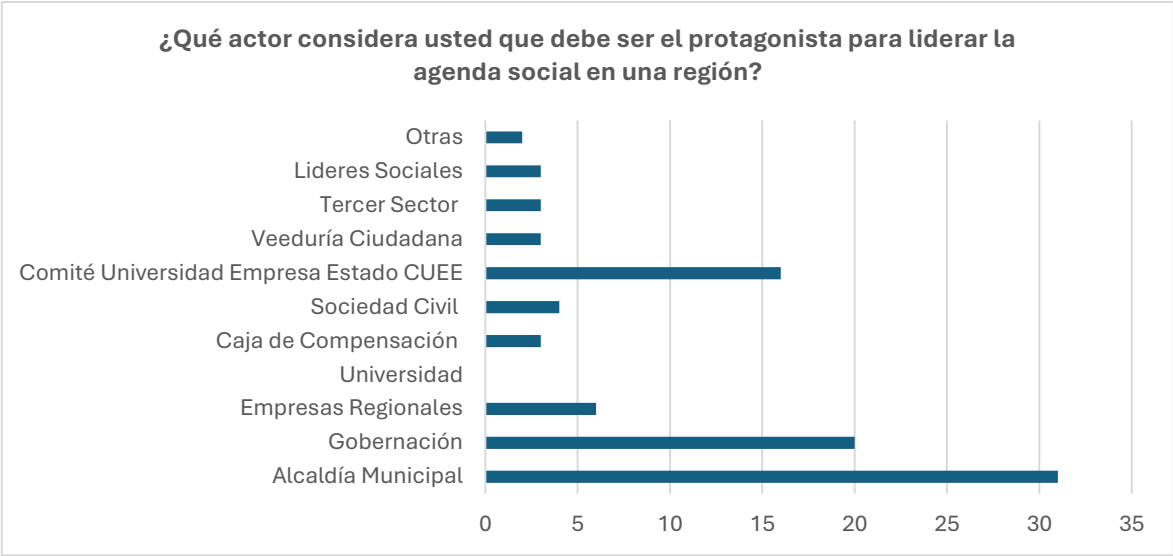
Este ejercicio académico evidenció la convergencia en las respuestas del sondeo sobre el tema de la educación como el protagonista de la problemática central para las cuatro subregiones, y otros temas como el desarrollo económico y la salud se hicieron presentes con gran relevancia, como se muestra a continuación:

Temas que usted considere que son los principales a desarrollar en su subregión	
Educación	45
Salud	18
Empleo	33
Infraestructura y desarrollo vial	16
Desarrollo económico y empresarial	28
Pobreza	13
Nutrición	10
Medioambiente	20
Primera infancia	5
Turismo	13
Inclusión, género y temas LGTBIQ	5
Innovación, transformación digital y nuevas tecnologías	15
Arte y cultura	8
Adulto mayor / envejecimiento poblacional	6
Juventud	7
Bilingüismo	17
Otras	1

Nota: para el análisis Empleo e Infraestructura y desarrollo vial, se agrupan con Desarrollo económico y empresarial



La segunda línea de análisis con respecto a quienes deben liderar la agenda deja como resultado la percepción ciudadana de que los entes estatales deben encabezar la tarea; sin embargo, en el Valle de Aburrá se destacó la figura del Comité Universidad Empresa Estado (CUEE), y en el Suroeste Antioqueño los líderes sociales evidenciaron la oportunidad de generar un mejor sistema de articulación y de participación de actores, en el que la responsabilidad no sea exclusiva del Estado y en el que la ciudadanía adquiera un mayor empoderamiento, como lo expone la teoría de la acción colectiva y la administración de los bienes comunes y bienes públicos, y como se muestra a continuación:



Haciendo una relación del sondeo académico frente a estudios realizados por la veeduría Cómo Vamos y el Plan de Desarrollo del Distrito, se halló como conclusión contundente que la educación, el desarrollo económico y la salud son las temáticas que deben encabezar la agenda para el Valle de Aburrá, y así lo demuestra la inversión de más del 50 %, destinada en el Plan de Desarrollo Medellín te Quiere durante el cuatrienio 2024-2027 para estas intervenciones sociales.

Continuando con la exploración de las otras tres subregiones analizadas: Oriente, Suroeste y Urabá, frente al sondeo ciudadano y contrastando con otros estudios y planes de desarrollo, se presenta una convergencia en la educación como principal tema de la agenda social, lo que puede deberse a que no somos el departamento con mayor calidad educativa, por la tendencia mundial de la transformación

educativa o como resultado de una disminución de la población más joven y un aumento de la población adulta mayor.

Así mismo, podemos decir del análisis del sondeo, frente a otros estudios y datos, que se evidencia que la población encuestada, posiblemente al carecer de privaciones económicas, no priorizó temas relevantes que sí aparecen en otras encuestas nacionales, como lo son la pobreza, la desnutrición y la primera infancia. Sin embargo, temas como la educación y la salud aparecen coincidentes en todos los casos acá expuestos.

Por otra parte, en el sondeo no se destacan en ninguna región la confianza ciudadana, la acción colectiva, la participación de sectores sociales ni el tercer sector o el diálogo, mientras que sí aparecen en la agenda mediática y en el plan de desarrollo departamental y de la capital del departamento. Esto puede deberse a que se trata de un tema más estratégico de gobernanza y que no es fácilmente percibido por los ciudadanos comunes, como lo son las necesidades fisiológicas básicas, o las necesidades económicas; otra razón puede ser la complejidad de entender la importancia de estas problemáticas desde la convivencia y el desarrollo de un territorio, siendo este hallazgo una oportunidad de los entes regionales para generar una sensibilización en la ciudadanía con respecto a sus responsabilidades frente a los problemas sociales y territoriales.

Como reflexión final de este capítulo, frente a las respuestas ciudadanas, queda en primer lugar entender que la comunidad aún percibe la entidad pública como responsable de los asuntos comunes, una cuestión preocupante y que plantea acciones de oportunidad; por ello, se mencionó anteriormente al experto Joan Subirats, quien es enfático al plantear que ante las situaciones actuales de crisis, para lograr soluciones para el mayor grado de complejidad de los nuevos e inéditos espacios de pobreza, desigualdad e inequidad no se puede pensar y asumir que todo se dejará en manos de las entidades públicas, es decir, que se hace necesario desarrollar programas y proyectos de empoderamiento y apropiación por parte de las comunidades.

En segundo lugar, continuando con el análisis de cierre, si bien para la mayoría de los participantes el sector público o el Estado es el responsable de atender las problemáticas sociales, la consolidación de la figura de los CUEES en Antioquia es un buen indicio de acción colectiva y una oportunidad de fortalecimiento de estas figuras; según Eslava, es la posibilidad de construir convergencias entre los sectores público, privado y social, de tal manera que logremos superar las dicotomías entre el desarrollo económico y el progreso social.

Finalmente, aludiendo de nuevo a Cárdenas (2019), se deben comprender los bienes comunes y universales como los generadores de disfrute de una mayor cantidad de personas, superando el bienestar individual; puede decirse que este es el fin que se perseguiría en cada territorio de Antioquia, y que haciendo un análisis de las respuestas de este apartado es posible afirmar que hay una conciencia plural en la priorización de la educación, la salud y el desarrollo económico como bienes a conseguir para el disfrute común.

Voces de líderes regionales

Finalmente, desde la concepción empírica, como tercer y último método de entendimiento del asunto de cómo detonar la agenda de progreso social en Antioquia, se aplicaron entrevistas semiestructuradas. Este tipo de instrumento mezcla preguntas de respuesta cerrada con preguntas de respuesta abierta, lo que admite examinar temáticas y problemáticas a profundidad y al mismo tiempo hilar un flujo conversacional.

En enero del 2025 se aplicó el instrumento a siete líderes de la región, quienes se han destacado por su trayectoria, su trabajo y su incidencia social en el departamento. Se presenta un hallazgo contundente frente a la educación como tópico central y prioritario de la agenda social; aunque para algunos este es visto como un asunto nuclear y para otros es un tema transversal que apoya las demás problemáticas sociales, es claro que debe ser el eje conductor para el abordaje de los asuntos críticos de Antioquia, si se desea un territorio con progreso y desarrollo en los próximos años.

Tanto en el proceso de sondeo ciudadano, como en las entrevistas a líderes regionales, la enseñanza fue una cuestión de correlación; sin embargo, se presentaron contenidos relevantes a tener en cuenta, como las problemáticas de la salud y del desarrollo económico, expresados en la exploración con la ciudadanía participante, y otros puntos que se relatan a continuación:



BIENESTAR Y SALUD MENTAL

Lenis Yelín Araque
Docente EAFIT

"El tema de infancia y adolescencia y toda la intervención integral en infancia y adolescencia se vuelve protector para las soluciones del futuro"



EMPLEO

Daniela Maturana
Responsable Gerencia Social de Comfama

"Priorizar el acceso a empleo que genera autonomía económica especialmente de las mujeres"



EMBARAZO ADOLESCENTE E INFANTIL

Mónica Gutiérrez Restrepo,
Primera Dama Alcaldía de Rionegro

"Fortalecer la educación de un grupo que son estas niñas que quedaron embarazadas en su adolescencia y mamás jóvenes que quedaron embarazadas y tuvieron que suspender sus estudios "



DESARROLLO ECONÓMICO

Manuela Restrepo Sylva
Subsecretaria Mujeres Alcaldía de Medellín

" Hay una diferencia muy grande en la participación laboral de las mujeres en Antioquia y una brecha, mucho más grande en participación por todas las cargas del cuidado "



EQUIDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Indira Cerón Muñoz
Gerente regiones Comfenalco Antioquia

"La capacidad del departamento es la cultura, yo creo que Antioquia tiene un poder transformador y ha sido ejemplo en El País de espacios y escenarios cooperativos"



SOSTENIBILIDAD DE LOS SISTEMAS AGROECOLÓGICOS

Alejandro Álvarez
Docente EAFIT

"Para Antioquia en particular tenemos unos procesos históricos de unas compañías poderosas o de un sistema económico que no ha logrado tejer suficientes mecanismos de distribución de esa riqueza"

VOCES DE LÍDERES REGIONALES PARA LA AGENDA SOCIAL EN ANTIOQUIA

EDUCACIÓN

La educación debe ser el tema estructural de la agenda de progreso, enfocada en generación de oportunidades y el desarrollo del ser humano para adaptarse a los retos de ser un ciudadano para el mundo



ENVEJECIMIENTO POBLACIONAL

Juan Felipe Rendón Exdirector SENA

"Cada año está bajando la natalidad y eso empieza a afectar un montón de cosas dentro de la sociedad, las guarderías, los programas de política pública, los esfuerzos de los colegios, el sistema de educación superior y eso también se enlaza con la capacidad productiva de las empresas"

Las voces regionales destacan la generación de ingresos como apuesta para la erradicación de la pobreza. En este sentido lo manifestó Daniela Maturana, exviceministra y actual responsable de la Gerencia Social de Comfama, quien considera que aunque este tema es una arista del desarrollo económico, debe tener un enfoque de género, noción que resulta afín a la orientación de la agenda que propone Manuela Restrepo Sylva, actual subsecretaria de Mujeres del distrito de Medellín, quien expone cómo se impacta al desarrollo económico cuando se generan oportunidades de empleo con un componente de igualdad de oportunidades. Y finalmente, aportando a este frente, se suma Indira Cerón Muñoz, actual gerente de regiones de Comfenalco Antioquia, quien propone sumar a la agenda futura de la región la formación STEM (*science, technology, engineering and mathematics: ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas*), centrada en las niñas y en la cultura basada en el arte, la música y la ancestralidad para volver a enganchar a las jóvenes con sus territorios.

Para este trabajo se incluyó a la notable académica y conocedora de la acción colectiva y la agenda social Lenis Yelin Araque, doctora en Administración con más de quince años de experiencia integrando investigación académica y práctica en el sector social, quien desde su mirada personal genera valiosos aportes a esta investigación del proyecto *capstone*, y quien sugiere que el foco de la agenda social para Antioquia debe centrarse en atender las necesidades de la primera infancia, además de brindar educación pertinente y de calidad. Araque también enfatiza la necesidad de generar ambientes protectores para los niños, las niñas y los adolescentes, ya que de esta manera quedan atendidas la mayoría de las problemáticas de los adultos, y se genera una sociedad con mayor conciencia, más sana y consolidada.

La agenda de progreso social abordada desde una mirada más global y de futuro la presenta Juan Felipe Rendón, actual director de la Fundación Presencia Colombo Suiza, y exdirector del Sena Regional Antioquia, quien ve el asunto crítico en la tasa de natalidad y el envejecimiento poblacional, ya que comprometen la productividad

del desarrollo económico de las regiones. Igualmente, nombra la ilegalidad y la corrupción que cada día se están incrementando y que disminuyen la confianza en las instituciones por parte de la población, subrayando que sin confianza no se construye un capital social, y proponiendo para resolver este asunto la conversación y la educación como elementos transformadores.

Con una mirada muy poco habitual en Antioquia, contribuye a este trabajo investigativo el docente Alejandro Álvarez, quien aporta su conocimiento generando una simbiosis desde el ecosistema y el tema social para el abordaje de las problemáticas actuales y futuras. Este ingeniero de procesos y PhD en Educación para el Desarrollo Sostenible, actualmente es una voz destacada para los estudiantes de EAFIT en el Área de Sistemas Naturales y Sostenibilidad. Su énfasis en el aprendizaje transformador y experiencial para el fomento de competencias de sostenibilidad en estudiantes y educadores está generando un proceso transformacional del sistema educativo. Para la agenda social aporta un foco integrador desde la educación y el cuidado de los ecosistemas, para el cierre de las brechas de equidad, desigualdad, seguridad y violencia. Es contundente al exponer que sin educación no hay agenda ni viabilidad en ningún frente de las problemáticas sistémicas; presenta las universidades y el sistema educativo actual como agudizadores de las brechas sociales, al desconectarse de las comunidades, graduando a técnicos y profesionales enfocados en atender las necesidades del mercado, sin generar competencias para la sostenibilidad, la ciudadanía y lo ecológico; por eso, su apuesta por el aprendizaje servicio, que propone que las personas, al interactuar con lo ecológico y lo social, adoptan una mirada que trasciende el mercado, educando a profesionales más competentes e integrales, quienes como ciudadanos aportan a la transformación y por ende a la agenda del territorio.

Posteriormente, en temas de agenda, dos mujeres referentes para el Oriente Antioqueño, Mónica Gutiérrez Restrepo, médica y cirujana de la UPB, con estudios en Medicina Alternativa de la Universidad El Bosque, enamorada del trabajo con la familia y actual primera dama de Rionegro, y su asesora Nórída Fernanda Mazo Espinosa, trabajadora social de profesión, especialista en familia y magíster en

terapia familiar, llegan a este proyecto académico con una mirada integral para el desarrollo y el progreso social de Rionegro y de Antioquia. Su posición respecto a la futura agenda social del territorio se centra en la atención integral a las familias como eje principal para abordar problemáticas de educación y salud; luego reconocen la preparación desde el sector público para mejorar la empleabilidad de la población envejecida. Como tercer punto, ambas proponen un enfoque especial en el embarazo adolescente y sus consecuencias, dada su complejidad multicausal y los beneficios que su prevención conlleva para el territorio, al reducir de manera inmediata los ciclos de pobreza que padecen niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

De cara al liderazgo de esta agenda, los entrevistados destacan cómo la naturaleza de la cultura regional se inclina hacia la conversación y la cooperación, en un ecosistema colaborativo y multiactoral, en el cual el sector público y el Estado aparecen como un actor funcional en el liderazgo, discurso afín a los resultados del sondeo; sin embargo, también se traen al diálogo aportes pertinentes para la generación de un mecanismo funcional.

Manuela Restrepo Sylva hace una clara observación frente al liderazgo de la agenda social y la acción colectiva, pues considera que si bien los actores naturales son estatales, al estar bajo incidencias políticas generan resistencias frente a algunas figuras, lo que sucede de igual forma en la sociedad civil, considerando que la conversación, la articulación y el jalonamiento de los asuntos de la agenda deben estar acompañados del direccionamiento de un actor más neutro como lo son las universidades o las cajas de compensación, que han hecho aportes valiosos y de reconocimiento en la región.

Restrepo apunta, además, que el éxito de una agenda debe estar en las voluntades de los llamados, siempre y cuando se muestren programas y proyectos con estructura, foco y medición, que den cuenta de los resultados y que además estén bien comunicados, generando unión e interés donde todos trabajan por el mismo objetivo.

La propuesta de un colíder llega por parte de la ex viceministra, quien expone la necesidad de tener un actor estratégico más allá del Estado, que sea un

componedor que jalone fuertemente la conversación, dado que la complejidad de las problemáticas sociales se sigue acrecentando, y para avanzar se requiere neutralidad y foco en las nuevas realidades y los retos, más allá de las posiciones personales e incluyendo procesos de medición que den contundencia al asunto.

Frente al abordaje de la acción colectiva, la doctora Araque es clara al destacar que el policentrismo y la participación multiactoral es lo que hace que la agenda social del departamento se mueva, cada uno con un aporte desde sus capacidades, y hace un llamado a que desde el sector público, con su aporte técnico, se materialice una política pública que formalice el éxito de estas conversaciones.

Una reflexión centrada en ¡volver a la unidad! es la de Juan Felipe Rendón, quien propone retomar la cultura de la construcción conjunta, que le ha dado los logros al departamento y ha contribuido al desarrollo de sus comunidades. Rendón destaca cómo en el territorio el término de *juntanza* se ha incluido por sectores, y que a lo largo de los años se han logrado arreglos institucionales que permanecen y que van más allá de los cambios de gobierno; como ejemplo de ello, nombra a Proantioquia, los logros de la Cámara de Comercio y las cajas de compensación, entidades que tienen rutas claras en cuanto a la educación, la infraestructura y la atención de necesidades estratégicas del departamento, y que aportan y lideran claramente la agenda de Antioquia, destacando que estas capacidades de articulación deben permanecer si se quiere mantener el camino del progreso y del crecimiento.

Alejandro Álvarez tiene una posición similar a la de Ostrom, pues explica cómo las alianzas forman sistemas socioecológicos que generan productos sociales y ecológicos, con fundamentos sociales y fundamentos para la naturaleza, y que ese acercamiento entre la naturaleza y lo social satisface necesidades. Según Álvarez, son las organizaciones sociales las que tienen un genuino interés en este proceso, pues por su naturaleza siguen un lineamiento hacia lo colectivo y el bien común, y hay más cercanía con los territorios. Tal cual lo expone la nobel, “es posible el bien de todos”, y las organizaciones sociales mantienen vivo ese interés. Álvarez considera el departamento como fuente de inspiración y ejemplo para el país, desde sus fortalezas en los servicios ecosistémicos, presentando la cultura de la

reciprocidad y los valores compartidos como un diferencial de generación de progreso social. Además, considera el Estado y lo público como el actor que escucha e integra para liderar la agenda social; sin embargo, sustenta cómo cualquier asunto que se aborde sin participación de las organizaciones sociales y la ciudadanía es inviable, ya que son estos actores los que están en contexto con las realidades y los territorios, aportando su voz para despertar la sensibilidad de los participantes privados y académicos, quienes poseen el poder. También resalta la importancia de establecer una política pública que proporcione método y operación a la juntanza, a la conversación y a los diálogos, y que además materialice las acciones, plantee un monitoreo, proponga indicadores y finalmente le dé un norte claro a cada actor.

Por su parte, la gerente de Regiones de Comfenalco Antioquia hace referencia al CUEE, pues lo considera como un actor exitoso que hace la tarea de conector y articulador de los asuntos sociales y económicos para el departamento. La gerente considera la participación del tercer sector en la agenda como relevante; sin embargo, precisa la importancia y el modelo único y ganador de las cajas de compensación familiar, que por medio del aporte del 4 % de los empresarios no solo logra compensar a los empleados que menos ganan con la figura del subsidio, sino que impactan el bienestar de las familias más vulnerables, al llevarles bienestar físico y emocional. Es concluyente al afirmar que las potencialidades del departamento están en su cultura, pues las personas tienen un gran sentido de pertenencia por el territorio y también cuentan con la capacidad de innovar.

En línea con esta tesis, las expresiones ciudadanas a través del sondeo, las deliberaciones de las voces regionales, el análisis de los teóricos expertos y la observación las temáticas mediáticas inducen a una reflexión como gerente social, en especial para estas épocas de cambios acelerados de la cuarta revolución industrial, en la cual la incertidumbre y la polarización reinan en los territorios y las comunidades, mientras aparece la educación como medio y como fin, como herramienta transformacional para el cierre de brechas y de atención a las problemáticas sociales. Este tema nos lleva a repensar los modelos de enseñanza para las nuevas generaciones desde la primera infancia, pasando por la media, las

técnicas y los pregrados. Surge así la posibilidad de acelerar la cobertura con el uso de tecnologías, de formular elementos novedosos para aumentar la calidad educativa, de profundizar en las habilidades blandas, ecológicas y de sostenibilidad, y de concientizar de manera racional y responsable acerca de la inteligencia artificial, tanto a los educadores como a los aprendices; y con estos elementos estratégicos se tejen soluciones para asuntos cruciales de la agenda como los siguientes:

Confianza y participación ciudadana: Antioquia, al igual que el país, ha pasado en los últimos años por una gran polarización y por la pérdida de credibilidad frente a las instituciones; sus jóvenes están desesperanzados y pesimistas frente al futuro, y está en riesgo su cultura cooperativa, que es una de las mayores potencialidades del territorio y que le ha permitido a Antioquia obtener resultados en el progreso social, superando grandes retos de violencia y narcotráfico. La corrupción se ha normalizado, especialmente en lo público y lo estatal; por ello, el llamado urgente a generar espacios de enseñanza, donde se formen las personas con apropiación y empoderamiento con respecto al territorio y a su gente, retomando la juntanza entre las instituciones y la ciudadanía como catalizadora para el logro de los grandes proyectos que beneficien a muchos y no a pocos, y que favorezcan el retorno de la esperanza.

Primera infancia, niños, niñas y adolescentes: Mirar el futuro sin tener en cuenta el presente es una incoherencia; las prioridades de cualquier territorio deben ser su población más importante, tener ambientes protectores, desarrollar las habilidades del ser y del siglo XXI, garantizar una nutrición que permita el desarrollo de la mente y el cuerpo, y generar conciencia de sostenibilidad y de protección agroecológica. Pensar en ciudadanos del mundo y para la naturaleza, y no para los mercados y los modelos consumistas, ahí está la magia del progreso, pues con una población consciente, cooperadora, ética y con bienestar se contará con una humanidad competente para solucionar retos sociales con una mirada colaborativa que procure la permanencia de la especie y los ecosistemas en el tiempo. Los niños, las niñas y los adolescentes formados con pertinencia y calidad educativa son más

competentes para tomar decisiones acertadas en su proceso educativo, lo que genera menos deserción y una mayor tasa de empleo, y por tanto, mejor productividad y competitividad de las empresas de la región, lo que se convierte en un ciclo virtuoso para la economía. La población ocupada y con acceso a oportunidades participa menos en bandas, conflictos y procesos violentos.

Bienestar y salud mental: Es necesario tener un adecuado sistema de aseguramiento para que la ciudadanía procure el correcto funcionamiento de su cuerpo y su mente, pero además de un buen sistema de salud, se requiere formar en hábitos a la población, desde la correcta nutrición, la higiene del sueño, la realización de actividad física y especialmente el manejo de sus emociones. El suicidio ya es un asunto de salud pública; los niveles de estrés, ansiedad y depresión en los jóvenes son crecientes, y se requiere encontrar soluciones inmediatas para esta problemática que finalmente repercute en otras instancias, como en la necesidad de contar con una población socialmente activa y productiva que dinamice en el sector educativo el consumo de productos y servicios, y con ciudadanos que generen nuevas soluciones e innovaciones para los sectores privado y público.

Equidad de género, diversidad e inclusión: Las brechas frente a las oportunidades que se generan con respecto al empleo y la educación siguen siendo heterogéneas; aún los hombres heterosexuales logran tener mayor acceso a estos frentes, comparados con la población LGTBI e incluso con las mujeres. Se hace necesario asegurar en todos los ciclos de vida las oportunidades para acceder a la educación y el empleo. Es histórico que las diferencias generan guerras, resentimiento y violencia en los territorios, y para lograr el progreso social es innegociable la garantía de los derechos y la igualdad de oportunidades para toda la población, independientemente de su diversidad.

Embarazo adolescente e infantil, uniones tempranas y forzadas: Esta es una problemática que sin duda, desde mi experiencia, es infaltable, y este abordaje permite aportar a la disminución de la pobreza multidimensional, la violencia intrafamiliar, el abuso sexual, la desnutrición, la desigualdad de género, la

mortalidad materna e infantil, entre otros problemas. Es necesaria la erradicación completa de esta problemática; aunque parezca una utopía, solo se requiere reunir voluntades de actores públicos, privados y ciudadanos que proporcionen educación sexual y reproductiva, acceso a métodos de anticoncepción, rutas de atención y de alerta temprana, formación en proyecto de vida, equidad e igualdad de género, facilidad de oportunidades de educación superior, deportiva y de cultura, y conciencia de la paternidad responsable y las nuevas masculinidades; se trata de una mezcla de acciones posibles, y se necesita poner la tecnología al servicio de la sociedad y escuchar a esta población para generar soluciones de innovación social que generen apropiación comunitaria, para que todos aporten y a todos les importe, generando un efecto multiplicador que impacte positivamente en cada territorio, con una población en la que las niñas, los niños, los adolescentes y los jóvenes desarrollen su ciclo de vida en condiciones correctas de salud física y emocional, lo que repercute en el avance social y económico de cualquier región.

Desarrollo económico: Los modelos económicos tradicionales no han sido exitosos, independientemente de la ideología política que los acompañe. Actualmente, si bien algunos aumentan su riqueza gracias a estos modelos, a la gran mayoría de las personas no las benefician; y otro gran perdedor es el medioambiente, razón por la cual se requiere desarrollar sistemas más equilibrados y participativos. Asimismo, se identifica que las tecnologías y la infraestructura son necesarias, pero es importante que presten un servicio social y ecológico, y aunque es obvio que sin crecimiento no hay desarrollo, es cierto que hay que innovar socialmente para mejorar la redistribución de la riqueza, de las tierras y el cuidado de la naturaleza para que se genere una coexistencia armónica entre los sistemas económico, ecológico y social.

Empleo: Siempre se ha tenido claro que mantener una tasa de desocupación baja genera progreso social, pero ahora los retos en este frente incluyen cambios sistémicos en las normas laborales y pensionales, puesto que los jóvenes están buscando nuevas formas de trabajar, priorizando su bienestar y su movilidad más que su permanencia laboral, lo que pone en riesgo su futuro financiero y su

estabilidad económica en una edad avanzada. En la actualidad, este asunto está perjudicando la productividad de las empresas, que no están preparadas para afrontar este comportamiento, por lo que no solo se deben repensar las compañías, sino también los gobiernos. A esto se suma la necesidad que tienen las empresas globales de emplear a personas con excelente uso de herramientas tecnológicas y habilidades de adaptabilidad, razón por la cual el sistema educativo debe ofertar nuevos programas que sean ágiles y que desplieguen no solo las habilidades fuertes, sino también las habilidades blandas, como la flexibilidad del pensamiento, la rápida capacidad de aprendizaje y la resolución de problemas, procurando a la población en etapa productiva mayores probabilidades de emplearse.

Envejecimiento poblacional: La ciencia, la tecnología y la investigación han traído avances médicos y científicos que han logrado que la edad de los seres humanos se prolongue, y con ello, su etapa productiva. Llegando la era de la economía plateada, es inaplazable diseñar un sistema productivo diferente, que incluya a esta población, más aún cuando la pirámide poblacional se está invirtiendo en la mayor parte del planeta, con el riesgo de no disponer de personas en etapa productiva, pero sí con consumo activo. Es hora de considerar un reentrenamiento de los adultos mayores que origine nuevos empleos, de diseñar nuevos productos y servicios en todos los campos, intentando reinventar la humanidad como hasta ahora la conocemos, y para ello es más que necesaria la integración de la universidad, la empresa, el Estado y ciudadanía, pues estamos ante una incertidumbre sin precedentes.

Sostenibilidad de los sistemas agroecológicos: La naturaleza, el medioambiente y los ecosistemas son fuente de vida, la seguridad alimentaria y el agro dependen de los procesos regenerativos y de las decisiones en pro del planeta, por ello la importancia de concientizar y educar a la ciudadanía en la protección de los sistemas que posibilitan la sostenibilidad de la humanidad es un tema crítico y vital para la agenda de cualquier territorio, especialmente en Antioquia, donde hay un alto potencial productivo de la naturaleza aún por explorar y explotar.

En concordancia con el desafío planteado de identificar cómo detonar la agenda en el departamento de Antioquia, se identifican temáticas, asuntos y elementos fundamentales y concluyentes para este trabajo académico, con la finalidad de que sean escuchados y tenidos en cuenta por los planeadores locales y especialmente por los próximos candidatos presidenciales del año 2026, para el diseño de sus planes de gobierno y sus propuestas para la nación, pues es hora de que el departamento sea visto como un promotor de desarrollo para el país y toda su población, y de que la experiencia de Antioquia en los procesos de articulación y cooperación institucional para superar las problemáticas sociales sea un ejemplo a tener en cuenta para el progreso y el desarrollo de un territorio.

En el siguiente infográfico, se muestra cómo para la agenda social de Antioquia para los próximos años se hace necesario poner el tema de la educación a la cabeza en cualquier cuestión privada y pública, y como temas que lo acompañan, la salud y el desarrollo económico, no solo vistos desde un análisis académico, sino también escuchando opiniones ciudadanas y de expertos, lo que hace que esta priorización cobre mayor relevancia.

TEMAS DE LA AGENDA SOCIAL PARA ANTIOQUIA

PRIMER NIVEL

EDUCACIÓN

Como eje central y transformacional de las problemáticas sociales y ambientales de los territorios, la educación es el motor de las nuevas generaciones para enfrentar los desafíos globales



1

DESARROLLO ECONÓMICO

Nuevos modelos económicos, infraestructura y tecnología que estén al servicio social y ecológico.

Sin crecimiento no hay desarrollo



2

SALUD Y BIENESTAR

Crear buenos hábitos en la población a nivel físico y emocional que eviten las altas tasas de enfermedades de salud mental, de nutrición, entre otras, evitando el colapso del delicado sistema de salud



3

SEGUNDO NIVEL

- *Equidad de género, diversidad e inclusión
- *Embarazo adolescente e infantil, uniones tempranas y forzadas
- *Empleo
- *Envejecimiento poblacional
- *Sostenibilidad de los sistemas agroecológicos

Un gerente social tiene la responsabilidad moral y ética al participar en el desarrollo de una agenda social teniendo en cuenta las voces de centro, derecha e izquierda

Conclusiones y recomendaciones

Este apartado tiene la intención de resumir la investigación académica y la recolección de la información empírica. Para construir este texto, se inició con el reto de comprender cómo detonar la agenda de progreso social en Antioquia mediante el estudio de la literatura y el entendimiento empírico de la investigación cualitativa, teniendo claro que para el ejercicio académico hay limitaciones como el acceso a actores claves y a personas influyentes de la región en un periodo corto, para realizar el ejercicio y que finalmente los resultados de los sondeos y las entrevistas estén bajo la mirada, los sesgos y la influencia de los participantes.

En este contexto, se propone una comprensión de los postulados de la nobel Elinor Ostrom, que permiten concluir que la acción colectiva, siendo un mecanismo de cooperación y confianza que genera un gobierno policéntrico, es la mejor manera de detonar la agenda social, generando corresponsabilidad y participación de múltiples actores, como la ciudadanía, el Estado, la empresa y la universidad, en los diferentes niveles de gobernanza y toma de decisiones.

Por otro lado, en los ejercicios empíricos efectuados, el principal hallazgo es que la educación es un pilar clave de la agenda social de todos los territorios del departamento en el largo plazo. Este hallazgo se convierte en un insumo clave para que todos los actores de incidencia del departamento puedan repensarse en un nuevo modelo, alineado con los dolores y las necesidades expresados en las diversas voces.

Para que este cierre no se quede solo con una mirada local, se comparan en este apartado los resultados del estudio nacional de Tenemos que Hablar Colombia con el sondeo académico realizado para este trabajo de pasantía. Este análisis nacional se seleccionó para cotejarlo, ya que tuvo una participación de 5.159 personas, quienes conversaron y opinaron sobre las realidades del país; además, en concordancia con el sondeo ciudadano de esta tesis, muestra cómo también para el país la educación debe ser el tema estructural de la agenda de progreso, enfocada en la generación de oportunidades, el ser y la vida, y la formación del ejercicio ciudadano. También aparecen temáticas como la cultura y la diversidad,

que no son tan relevantes en el sondeo, pero sí en las voces de los líderes del territorio. Otra coincidencia entre este estudio nacional y el sondeo empírico es la mirada de los actores responsables para dinamizar la problemática social. Tenemos que Hablar Colombia muestra cómo para la mayoría de las personas que opinaron las entidades de mayor confianza y alta responsabilidad son las universidades y los ciudadanos, y a la cabeza aparecen el gobierno y el estado, pero con el peor nivel de confianza, lo que muestra de nuevo la necesidad de generar un modelo de acción colectiva más maduro para la región, que permita aportar y abordar las problemáticas complejas. Finalmente, este estudio nacional es enfático en demostrar que el país ha perdido la confianza en las instituciones, lo cual lo sumerge en un profundo sentimiento de tristeza. De esta manera, se convierte en un llamado y una oportunidad de crear un modelo de acción colectiva estructurado en la región, que recoja las buenas prácticas locales e internacionales.

En Antioquia la agenda social ha estado influenciada por la academia y por la actividad empresarial, con la participación de los gremios y el tercer sector (fundaciones, corporaciones), con iniciativas que van desde la filantropía y la caridad hasta la creación de las cajas de compensación como el ejemplo más exitoso de gobernanza policéntrica y administración privada de bienes públicos y bienes comunes, evidenciando que el territorio cuenta con modelos funcionales con un grado de especialización y madurez en la generación de articulaciones y la cooperación para tener agendas de calidad; y aunque es necesario fortalecer el sistema con un modelo de acción colectiva más estructurado, los resultados empíricos de esta tesis evidencian que el departamento es un líder en lograr que los planes de desarrollo, la agenda mediática y las voces de la ciudadanía se articulen en temáticas e intereses.

Desde los años noventa, la historia del departamento muestra un notable interés por temas educativos; esto es claro si se revisan los enfoques, las metodologías y las inversiones de las fundaciones empresariales y el tercer sector en el territorio; sin embargo, los resultados de la calidad educativa siguen siendo bajos, lo que

reitera la necesidad de reinventar este tema, como lo demuestran los resultados del trabajo cualitativo.

La literatura y las evidencias empíricas expuestas en este trabajo académico demuestran que el entendimiento de la toma de decisiones es un proceso complejo. Comprender por qué se toman las decisiones, cuáles niveles las toman y cómo se toman requiere del fortalecimiento constante de todos los actores participantes de esta dinámica. Es necesario profundizar en el empoderamiento, llevando los territorios a la ruta del policentrismo y a la acción colectiva, y permitiendo que la comunidad comprenda los diversos niveles de decisión; como indica Ostrom, es mejor lidiar con la complejidad, en vez de rechazarla.

Vale la pena decir que los resultados del sondeo ciudadano fueron contundentes frente a la educación, el desarrollo económico y la salud como temas detonantes de la agenda de progreso. Este sondeo contó con una mirada que tuvo en cuenta a personas diversas; sin embargo, en su mayoría contaban con un alto nivel académico y no tenían privaciones, lo que generó respuestas muy alineadas con la agenda mediática y algunas divergencias frente a los temas profundamente sociales que se tienen establecidos en los planes de desarrollo y las agendas mundiales, como la pobreza y la seguridad alimentaria, que son primordiales.

En este punto de cierre es relevante señalar que, en el ejercicio investigativo de las entrevistas, los resultados mostraron nuevos asuntos a integrar en la agenda futura del territorio, como la sostenibilidad, la ecología, la equidad de género, la primera infancia, el envejecimiento poblacional, la cultura y la corrupción, para la contribución al cierre de brechas. Respecto al liderazgo de la agenda, se destacaron la juntanza y la cooperación multiactoral, con un fuerte potencial de política pública que formalice y que dé continuidad a las buenas prácticas que se han institucionalizado de manera orgánica.

Otras conclusiones se relacionan a continuación:

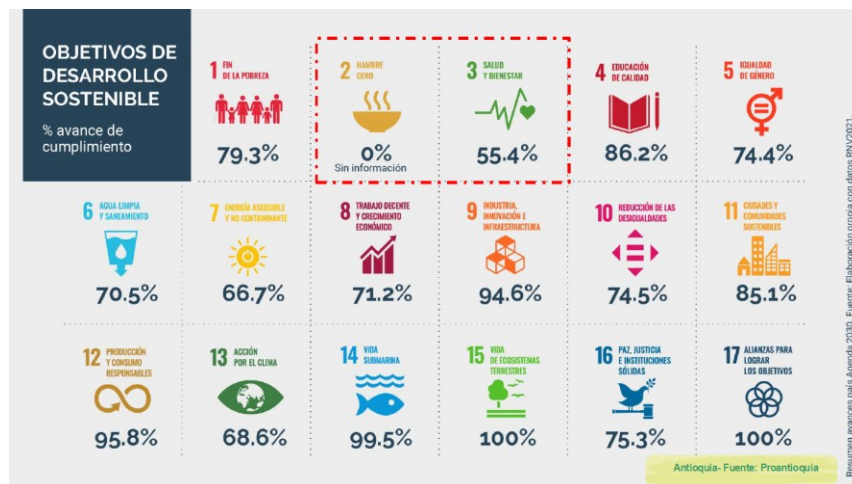
- ✓ Ante una posible llegada de la quinta revolución industrial (relacionada con la computación cuántica), que por su velocidad trae cada vez más retos y problemas más complejos y de difícil abordaje en los ámbitos del cambio climático y las brechas de desigualdad social, con menos responsabilidad empresarial, la gerencia social se convierte en una instancia relevante para contribuir y generar soluciones innovadoras que se materialicen en agendas sociales para los territorios, promoviendo la acción colectiva, la cooperación y la participación multifactorial, y generando inclusión, capital y movilización social.
- ✓ Propuestas como las de la nobel Ostrom cobran hoy mayor sentido para afrontar las realidades de polarización y desconfianza. Hoy se requiere un llamado a la acción para adoptar gobernanzas policéntricas que abarquen los bienes comunes, los bienes colectivos y los asuntos de interés comunitario, y que permitan manejar las problemáticas de la vida moderna, propiciando que los ciudadanos asuman su responsabilidad en una sociedad democrática, dejando de lado el tradicional pensamiento de que el Estado es el responsable de resolver todos los problemas de la sociedad.
- ✓ Un propósito para el gerente social es mediar por una agenda con sentido para el territorio, de tal manera que se obtenga una conjunción entre la confianza y la acción colectiva, pues los nuevos escenarios son de desconfianza frente a las instituciones, lo que genera una mayor necesidad de acciones colectivas que demuestren que todos y todas no solo tienen derecho a la participación, sino también responsabilidad en la agenda, sin olvidar que el Estado debe tomar conciencia frente a los casos de éxito sustentados bajo este modelo, para generar una innovación social que lleve a nuevos modelos de gobierno y de gobernanza.
- ✓ Un gerente social tiene una responsabilidad moral y ética al participar en el desarrollo de una agenda social teniendo en cuenta las voces de centro, derecha e izquierda, con su población de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, etnias, campesinado y personas LGTBIQ, y

considerando que asuntos como los derechos humanos, la salud y el bienestar, la pobreza, la educación, el hambre cero, la desigualdad, la inclusión y la participación son tan importantes como el desarrollo económico, la infraestructura, la innovación y los avances tecnológicos, el orden público con seguridad ciudadana y la competitividad y la productividad regional, pues ambas aristas deben guardar un equilibrio frente a la agenda.

- ✓ Aunque no existe un sistema de gobernanza policéntrica formalmente establecido en la región, Antioquia es un territorio que puede ser ejemplo y modelo para empezar una política pública de gobernanza policéntrica, ya que tiene las condiciones y los casos de éxito con lecciones aprendidas. El departamento puede trabajar en varios sentidos para aportar al país, ya que cuenta con un tercer sector maduro que puede avanzar en la divulgación de conocimiento y hacer réplicas en otros territorios.

Vale la pena decir que después de hacer un análisis de primer y segundo nivel, de investigar los medios de comunicación y de escuchar diversas voces ciudadanas, se realiza en este apartado final de recomendaciones el ejercicio de propiciar, desde la perspectiva del tercer sector y el mundo de la gerencia social, un llamado a la sociedad civil, al sector público y al sector privado a construir una agenda de progreso social para el departamento de Antioquia y sus subregiones que priorice los aspectos que se describen a continuación.

En primer lugar, los avances en los ODS aportan una hoja de ruta sobre asuntos para los cuales la actual agenda social requiere mayor esfuerzo. En el caso de Antioquia, están en primer lugar las problemáticas de seguridad alimentaria, salud y bienestar, como se observa a continuación en el análisis realizado por Proantioquia para el año 2021:



Fuente: Proantioquia (2022).

Esta evidencia permite concluir que las necesidades básicas insatisfechas siguen siendo un hito relevante para la agenda social del territorio; se deben realizar planes, programas y proyectos que aborden la desnutrición crónica y aguda, la lactancia materna, la seguridad alimentaria y la producción agrícola de una manera diferencial y estructural, teniendo en cuenta nuevos elementos como el uso de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial, y el aumento de la innovación social y de la participación ciudadana, ya que los resultados son evidentes y han demostrado que las medidas ejecutadas hasta la fecha han sido insuficientes e ineffectivas.

En esta nueva y compleja realidad la salud y el bienestar adquieren mayor relevancia para el ser humano; asuntos como el embarazo infantil y adolescente son problemas que en la actualidad, con los avances médicos y de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, deberían ser inexistentes. En otro lado se sitúan la creciente y acelerada problemática del suicidio y el deterioro del bienestar físico, emocional y de salud mental en la población, que afectan especialmente a los adolescentes, los jóvenes y las mujeres, para lo cual se requieren medidas inmediatas y se hace un llamado colectivo a la empresa, la universidad, el Estado y la ciudadanía, con el fin de realizar una construcción común que permita generar propuestas y respuestas para esta grave cuestión que afecta profundamente el territorio.

Como segundo asunto, la recuperación de la confianza es un hito requerido en la agenda de Antioquia, pues la pérdida de credibilidad en las instituciones ha generado una fuerte polarización que afecta los procesos y los avances que el territorio había logrado en cuanto a la cohesión social y la estabilidad democrática. La manipulación política de las redes sociales y la falta de educación y de participación ciudadana en asuntos políticos y públicos están deteriorando los procesos de construcción de capital social y provocando una involución de los programas sociales de los territorios; se hace necesario incluir programas relevantes que reconstruyan la confianza y que generen una acción colectiva, cooperación y un mayor involucramiento de los ciudadanos para establecer una responsabilidad compartida y el empoderamiento frente a las complejidades sociales. Por eso se propone incluir el modelo de acción colectiva como el ejemplo a seguir para estructurar y fortalecer la cooperación y la articulación regional, hasta definirlo como política pública replicable a nivel nacional.

En tercer lugar, la educación es un renglón a mantener en la agenda social; la deserción educativa en la media académica y la educación superior es una muestra de que los jóvenes están buscando nuevas formas de aprender y de emplearse; la rápida demanda de nuevos conocimientos para las nuevas industrias no ha logrado permear el sistema educativo tradicional estático y arcaico del departamento, y este asunto debe trascender los intereses individuales; se hace obligatorio responder a esta tendencia mundial, o las consecuencias serán irremediables para los más jóvenes; y se hace necesario actualizar a la población docente y poner la tecnología al servicio social de las instituciones educativas, llegando a los territorios más alejados y ofreciendo acceso al conocimiento de toda la población.

Como cuarto componente se encuentran el desarrollo económico y el empleo. Para nadie es un secreto que el tradicional modelo capitalista generó una gran brecha de desigualdad y un gran daño medioambiental, pero también es evidente que sin desarrollo económico no hay progreso social, un reto que lleva a la gerencia social a crear y a aportar nuevos modelos económicos. Además, las tendencias mundiales de la quinta revolución industrial han generado nuevas empresas y *startups*

tecnológicas que demandan nuevas formas de empleo y empleos menos estables, menos regulados y con menos garantías laborales, aunque más autónomos para aquellos que desean ser ciudadanos del mundo. Estas nuevas tendencias requieren que en la agenda social se incluyan programas y proyectos que proporcionen las tecnologías y la infraestructura para el progreso desde los territorios centrales hasta los más alejados, para lo cual se requiere generar mayor acceso a mejor infraestructura, servicios y conectividad móvil de quinta generación (5G), y mejores vías para el desarrollo turístico y agrícola del departamento. Los nuevos gobiernos deben cocrear con los empresarios o se dejará de percibir la carga impositiva o el recaudo fiscal tradicional que genera equidad y redistribución de la riqueza. También es ineludible fortalecer la inversión extranjera para tener empresas globales en el territorio e invertir en innovación para encontrar nuevas formas de fortalecer el tejido social y de responder a las necesidades de la base empresarial.

Finalmente, hay que tener en cuenta el cambio climático y la sostenibilidad ambiental. Sin planeta no hay especie que sobreviva, se requiere construir nuevas formas de habitar nuestro mundo sin destruirlo, hay que continuar el progreso social creando valor económico de maneras diferentes, hay que invertir en proyectos, empresas y emprendimientos que ayuden al medioambiente, al clima y a la economía circular, es importante educar para la toma de conciencia ciudadana y empresarial, pues ya se enfrentan los efectos de las migraciones y el encarecimiento de los alimentos, que pueden empeorar sin la toma de acciones rápidas y contundentes.

De manera sucinta, este trabajo académico demuestra el potencial de sintonizar el modelo de acción colectiva como un impulsor de los logros en cooperación y articulación regional del departamento de Antioquia, permitiendo recobrar la confianza y mejorando la participación ciudadana para generar una gobernanza policéntrica formalizada, que proporcione la posibilidad de entender la toma de decisiones y las corresponsabilidades de los actores a la hora de detonar una agenda de progreso social y de administrar bienes de uso común y bienes públicos;

de ahí la importancia de no perder los avances logrados en Antioquia y de establecerlos como una política pública.

Para dar cierre a este trabajo de grado, es importante reconocer, en primer lugar, que la construcción conceptual se realizó mediante la recolección teórica de autores internacionales y locales que permitieron relacionar el tema central de la acción colectiva con el de la agenda de progreso social, evidenciando que la construcción de confianza, la cooperación y la participación ciudadana son las fuentes que dinamizan las problemáticas y los asuntos sociales.

En segundo lugar, el desarrollo metodológico en esta tesis se dio en tres frentes, comenzando con un análisis de los medios locales que permitió hallar líneas claras de interés para el departamento como lo son el desarrollo económico y el empleo, y entidades relevantes que jalonan la agenda como Proantioquia y Comfama. Después, se realizó un sondeo ciudadano que permitió nutrir el análisis con opiniones rápidas; las personas expresaron desde sus dolores la necesidad de priorizar la educación frente a la situación actual de la región. Y cerrando el proceso metodológico, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a líderes locales, siete personalidades diversas en cuanto a su formación y muy conocedoras del amplio contexto de sus territorios, quienes con su amplia trayectoria proporcionaron una dimensión más amplia de asuntos críticos a abordar, no solo desde la mirada local, sino también alineados con las tendencias internacionales, como la crisis climática y el cambio acelerado de la tasa poblacional.

En tercer lugar, este trabajo académico permitió obtener varios hallazgos empíricos; el más perceptible, como se ha expuesto en la narrativa, es la aparición de la educación como punto de convergencia desde lo conceptual, lo mediático y el aporte ciudadano y de expertos. Además, durante el desarrollo de la investigación también se encontraron potencialidades en la región que son un referente de acción colectiva para el país; gracias a figuras como los CUEES (comités universidad, empresa, Estado y sociedad civil) y las cajas de compensación locales, con sus programas sociales, Antioquia ha logrado un desarrollo potencial pese a las adversidades, y estos ejemplos podrían llevarse a otras regiones bajo modalidades

de programas, proyectos o laboratorios de innovación social, permitiendo compartir el modelo de participación y progreso de Antioquia, que si bien tiene oportunidades de mejora, también es evidente que es un territorio donde la unión y la cooperación son apropiaciones culturales que han permitido el desarrollo económico para sus habitantes, superando los diversos e históricos escenarios de violencia que han impactado al departamento.

Así mismo, este trabajo es un aporte a la comprensión de la gerencia social en Antioquia, porque expone cómo desde el entendimiento conceptual y la aplicación metodológica el gerente social conoce herramientas como la movilización y la acción social, las cuales permiten la construcción de territorios más participativos en aras de contribuir al desarrollo democrático y la erradicación de la corrupción, mejorando y manteniendo la construcción del capital social. Desde la mirada de desarrollo local, el gerente social se alinea con las demandas sociales buscando la convergencia de las voces de derecha, de centro y de izquierda, priorizando la cooperación y logrando generar confianza entre las miradas diversas y la equidad social. Este trabajo presenta entonces un análisis de referentes y de voces ciudadanas, y propone una agenda basada en esas miradas, aportando a una hoja de ruta en la agenda de progreso social para los próximos años en Antioquia.

Lo que se quiere decir es que en Antioquia vamos por buen camino, con agendas que han tenido que atender temas como los de los años ochenta frente a la ola de violencia por el narcotráfico, o los de los noventa, relacionados con la productividad y la competitividad ante la apertura económica, y los de los 2000, asuntos de adaptación a la tercera y la cuarta revolución industrial. Además, el departamento cuenta entre sus logros la creación de referentes nacionales como Ruta N, el Parque Explora e Inexmoda, y programas que han trascendido las fronteras, como Buen Comienzo, Colfuturo y Empresarios por la Educación, que son una fiel muestra del progreso del territorio. Todo ello, gracias a procesos de cooperación y construcción de confianza entre la ciudadanía y el Estado, y a la cimentación de un capital social que es orgullo local, que ha permitido el desarrollo económico y social del territorio, y que ahora se convierte en un reto de conservación para el gerente social, quien

debe velar por su permanencia ante los actuales escenarios de incertidumbre y polarización.

Por ello, para dar continuidad a los logros locales de las agendas históricas, este trabajo reúne información que permite fijar un norte en materia de agenda social; la presente tesis propone alinearse con los temas de educación para preparar a nuestra población con respecto a las tendencias globales, apropiarse de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico, adaptarse y adoptar las prácticas de empleo mundial de las nuevas generaciones, poner atención al envejecimiento poblacional en todos sus frentes, atender la sostenibilidad de los sistemas agroambientales, y seguir con las apuestas por la industria musical y creativa, y por el fortalecimiento del turismo y la inversión en infraestructura, temáticas que se abordaron generando la convergencia entre la agenda mediática, las voces ciudadanas y los expertos consultados.

En definitiva, en este texto se plantea que el gerente social debe tener la capacidad de entender la polarización y la divergencia, y de generar factores protectores endógenos de cooperación, unidad, articulación y confianza multiactoral, que permitan tener un territorio adaptado a escenarios volátiles, complejos y cambiantes, para construir una agenda futura incluyente.

Referencias

- Agenda Antioquia 2040 (s. f.). *Participación. Agenda Antioquia 2040*.
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZTNmOTdhOWUtNjkyMC00YWl2LThtlYzEtMWFmYjEzNmRiMDgwliwidCI6IjY0MmYxNTIILThmMTItNDMwOS1jODdjLWNIYzU0MzZiYzY5MSIsImMiOjR9>
- Alcaldía de Medellín. (2023). *Plan de Desarrollo Distrital 2024-2027. Medellín te Quiere*. <https://www.medellin.gov.co/es/plan-de-desarrollo/>
- Alcaldía de Medellín (2023). *Plan de Desarrollo de Medellín 2023*.
<https://www.medellin.gov.co/es/plan-de-desarrollo/>
- Cante, F. y Mockus, A. (2019). Algunos mecanismos para generar cooperación. En A. Eslava (ed.), *Lo mejor de las personas: Teoría, intervención y agenda de la cultura ciudadana* (pp. 71-84). Universidad EAFIT.
<https://editorial.eafit.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/83/101/372>
- Cárdenas, J. C. (2019). Paz como tranquilidad. En A. Eslava (ed.), *Lo mejor de las personas: Teoría, intervención y agenda de la cultura ciudadana* (pp. 57-69). Universidad EAFIT.
<https://editorial.eafit.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/83/101/372>
- Cortina, A. (2023). Adela Cortina: “Sueño con una sociedad en la que todos nos sintamos en casa”. *Desde el Propósito*.
<https://open.spotify.com/episode/3qalM8ned3WsSm5Ub5lp1J?si=88e626fd3c504cc1&nd=1&dlsi=e6f572988fc248ed>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2010). *La hora de la igualdad: Brechas por cerrar, caminos por abrir*. CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/13309-la-hora-la-igualdad-brechas-cerrar-caminos-abrir-trigesimo-tercer-periodo>
- Eslava, A. (21 de mayo del 2024). Poner en el centro al sector social. *La Silla Vacía*.
<https://www.lasillavacia.com/red-de-expertos/red-social/poner-en-el-centro-al-sector-social/>

- Fernández, D., Eslava, A. y Arango, C. (2019). Gobernanza de recursos privados para destinación pública. *The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 3(4), 63-81. <https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol3/iss4/6/>
- Gobernación de Antioquia (s. f.). *Plan de Desarrollo 2024-2027. Por Antioquia Firme*. <https://www.antioquia.gov.co/images/plan%20de%20Desarrollo/15082024%20Plan%20de%20Desarrollo%20Por%20Antioquia%20Firme%202024-2027.pdf>
- Granada, J. G. (2012). Acción colectiva y oportunidades políticas en escenarios de políticas públicas: el caso del desplazamiento forzado en Medellín. *Estudios Políticos*, 40, 76-97. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5263659.pdf>
- Majone, G. (2002). Integración económica internacional, autonomía nacional, democracia transnacional: ¿una trinidad imposible? *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 45(184), 51-99. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2002.184.48331>
- Medellín Cómo Vamos (2024). Biblioteca digital. <https://www.medellincomovamos.org/biblioteca/digital>
- Murcia, J. A. y Granada, J. G. (2015). Acción colectiva en la formación de agendas de la política pública de desplazamiento forzado en Medellín. *Estudios Políticos*, 47, 151-170. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/estudiospoliticos/article/view/18776/19327>
- Ostrom, E. (1999). *El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva*. Fondo de Cultura Económica. https://base.socioeco.org/docs/el_gobierno_de_los_bienes_comunes.pdf
- Ostrom, E. (2000). Crowding out citizenship. *Scandinavian Political Studies*, 23(1), 3-16. <https://bit.ly/30v7HCT>

Ostrom. (2013). Más allá de los mercados y los Estados: gobernanza policéntrica de sistemas económicos complejos. *Revista Mexicana de Sociología*, 76(5), 15-70. <https://bit.ly/2WRNXHr>

Proantioquia (2022). *Ciudades y comunidades sostenibles del Valle de Aburrá: Informe de seguimiento del ODS 11*. https://www.proantioquia.org.co/sites/default/files/2022-01/documentos-art/CIUDADES%20Y%20COMUNIDADES%20SOSTENIBLES%20DEL%20VALLE%20DE%20ABURRA_INFORME%20DE%20SEGUIMIENTO%20DE%20L%20ODS%2011.pdf

Shafritz, J. M. y Borick, C. P. (2009). *Introducing public administration*. Longman.

Subirats, J. (2010). Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas. *EKonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (74), 16-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3327420>

Tenemos que hablar Colombia. (s. f.). Resultados. <https://tenemosquehablarcolombia.co/resultados/>

Fuentes de medios:

Se realizó un seguimiento de prensa en los siguientes medios digitales durante el periodo 2023-2024: periódico *El Colombiano*, periódico *La República*, revista *La silla Vacía*, revista *Forbes*.

Fuentes de las entrevistas:

Actor	Reseña académica y profesional
Gobierno Alcaldía de Rionegro	Mónica Gutiérrez Restrepo, médico y cirujano de la UPB, con estudios en Medicina Alternativa de la Universidad El Bosque y de la Universidad de Antioquia, y enamorada del trabajo con la familia y el trabajo social.

Actor	Reseña académica y profesional
Primera dama Mónica Gutiérrez Asesora Norida Mazo	Nórida Fernanda Mazo Espinosa, trabajadora social de profesión, especialista en Familia, magíster en Terapia Familiar. Actualmente se desempeña en el sector público desarrollando programas sociales.
Gobierno Alcaldía de Medellín Subsecretaria de Mujeres Manuela Restrepo Sylva	Feminista, activista, abogada, magíster en Estudios Internacionales y Desarrollo, y especialista en Derecho Constitucional. Con más de diez años de experiencia en liderazgo de equipos enfocados en la gestión social y la ejecución de proyectos con alto impacto. Se ha desempeñado en cargos de gran responsabilidad en la administración pública, la contratación estatal y las relaciones gubernamentales. Exdirectora de la Fundación Oleoductos de Colombia, y subsecretaria de Mujeres del Distrito de Medellín.
Sector privado Presencia Colombo Suiza Juan Felipe Rendón	Actual director de la Fundación Presencia Colombo Suiza, exdirector del Sena Regional Antioquia, exdirector de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Gobernación de Antioquia, con una amplia experiencia en el sector público desde el nivel nacional hasta el sector privado, se considera una de las voces más jóvenes e influyentes del departamento.
Academia EAFIT Lenis Yelin Araque	Doctora en Administración con más de quince años de experiencia en la investigación académica y práctica en el sector social. Su trabajo promueve la participación, el liderazgo, la garantía de los derechos y el desarrollo comunitario. En la trayectoria profesional combina la investigación rigurosa con la gestión de iniciativas sociales, la dirección de organizaciones sin fines de lucro y la docencia universitaria. Se destaca por liderar programas que han empoderado a grupos vulnerables como agentes de cambio. Su experiencia en investigación y trabajo comunitario abarca dimensiones del desarrollo social y económico, incluyendo el empoderamiento económico y la participación en políticas públicas, lo que le ha permitido comprender profundamente las dinámicas de desigualdad en diversos contextos sociales.
Academia EAFIT Alejandro Álvarez	Ingeniero de procesos de la Universidad EAFIT, MSc en Ciencias de la Sostenibilidad de la Universidad de Leuphana en Luneburgo y PhD en Educación para el Desarrollo Sostenible de la Universidad de Maastricht y la Universidad de las Naciones Unidas-MERIT. Es profesor de tiempo completo en EAFIT desde el 2015, actualmente en el Área de Sistemas

Actor	Reseña académica y profesional
	<p>Naturales y Sostenibilidad. Sus intereses giran alrededor de la educación para el desarrollo sostenible (EDS), con énfasis en el aprendizaje transformador y experiencial para el fomento de competencias de sostenibilidad en estudiantes y educadores. También es miembro de la Junta Directiva de la Fundación Low Carbon City y de la Corporación Cultural Otraparte.</p>
<p>Tercer sector Comfama Daniela Maturana</p>	<p>Politóloga y especialista en Comunicación Política de la Universidad EAFIT, con estudios de diplomado en Enfoque de Género, Gestión Empresarial y Relaciones Públicas.</p> <p>Se ha desempeñado como ejecutiva de promoción y captación de evento en el Greater Medellín Convention & Visitors Bureau. Fue concejal de Medellín para el periodo 2016-2019 y fue elegida presidenta de esta corporación en el año 2016.</p> <p>Se desempeñó como subdirectora de Gestión Técnica para la Adolescencia y la Juventud del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, y como viceministra del Deporte en el gobierno anterior. Trabajó como consultora y directora de Comunicación y Pedagogía Inclusiva del Programa Juntanza Étnica de USAID-ACDI/VOCA, y como directora ejecutiva de la Corporación Manos Visibles.</p> <p>Fue consultora para la Fundación Mi Sangre y la Fundación Selección Colombia, y <i>speaker</i> en temas de diversidad, equidad e inclusión. Actualmente es la responsable de Gerencia Social de Empresas en Comfama.</p>
<p>Tercer sector Comfenalco Indira Cerón Muñoz</p>	<p>Economista, especialista en Administración Financiera de la Universidad EAN, actual gerente de Regiones de Comfenalco Antioquia, tejedora de libertad y una destaca representante y líder del Oriente Antioqueño.</p>

Anexos

Instrumentos de recolección de datos sondeo ciudadano:

<https://forms.office.com/r/vfKZnzV4Ag>

Interpretación de las respuestas del sondeo ciudadano

Estructura de la entrevista

Relatorías de las entrevistas