

**LA COGESTIÓN Y EL APROVECHAMIENTO SOCIAL DE LA INFRAESTRUCTURA  
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CON CARÁCTER PÚBLICO, PARA  
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES DE LA COMUNA 2, EN  
EL MUNICIPIO DE APARTADÓ Y LA COMUNA 4, EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
Maestría en Procesos Urbanos y Ambientales.  
Escuela De Humanidades  
Universidad Eafit, Medellín

Jaime Alberto Mejía Alvarán & Adolfo León Tabares Gutiérrez  
Junio 2018

## **Dedicatoria**

A estas dos ciudades que llevamos de manera entrañable en el corazón.

A nuestras familias, por las horas y días que nos permitieron estar ausentes para culminar este nuevo reto.

A todos los que nos apoyaron en esta labor.

Jaime Alberto y Adolfo León

## **Agradecimientos**

Al doctor Gabriel Jaime Arango Velásquez, asesor del trabajo de grado.

Al doctor Carlos Miguel Cadena Gaitán, coordinador de Urbam, por su constancia y apoyo para culminar este trabajo.

“Cada uno se descubre en el otro y el otro no es posible sin mí.  
Es necesario, por lo menos ser dos, para ser seres humanos”

Gabriel Jaime Arango Velásquez

## Tabla de Contenidos

Capítulo 1	Introducción .....	1
Capítulo 2	Planteamiento del problema.....	4
2.1	Tema de la investigación .....	4
2.2	Pregunta.....	4
2.3	Problema para abordar.....	4
2.4	Localización.....	7
2.5	Territorialización.....	8
2.6	Lectura del territorio – Apartadó .....	9
2.6.1	Espacio público de Apartadó.....	10
2.6.2	Equipamientos públicos de Apartadó.....	13
2.7	Barrio obrero comuna 2, Apartadó.....	15
2.8	Lectura del territorio – Barrio aranjuez comuna 4, Medellín .....	17
Capítulo 3	Objetivos.....	19
3.1	Objetivo general.....	19
3.2	Objetivos específicos.....	19
Capítulo 4	Metodología.....	20
4.1	La comprensión de los conceptos .....	20
4.2	La ejemplificación y la aplicación .....	21
4.2.1	Las entrevistas para ejemplificar.....	22
4.2.2	El taller de imaginarios para la aplicación.....	24
Capítulo 5	Marco de referencia.....	26
5.1	La contextualización .....	26
5.1.1	Antecedentes de Medellín.....	26
5.1.2	Antecedentes Apartadó.....	36
5.2	Principios de la planeación del territorio.....	38
5.2.1	Territorio y espacio público.....	42
5.2.2	Planeación y espacio público.....	44
5.2.3	Espacio público y cohesión social.....	47
5.2.4	Uso-aprovechamiento social.....	49
5.2.5	El derecho al encuentro y la sostenibilidad.....	51
5.2.6	Derecho a la educación.....	53
Capítulo 6	Resultados.....	59
6.1	La comparación.....	59
6.1.1	Los resultados de las entrevistas y talleres .....	59
Capítulo 7	Desarrollo de la propuesta.....	76
7.1	La aplicación.....	76
7.1.1	Cogestión .....	77
7.1.2	Confianza.....	79
7.1.3	Gobernanza.....	80
7.1.4	Cogestión: la voz de los implicados.....	83
Capítulo 8	Cogestión y aprovechamiento social de las instituciones educativas y otras infraestructuras con carácter público, para el mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes en la comuna 2 en el municipio de Apartadó y la comuna 4, en la ciudad de Medellín.....	86
8.1	El esquema de articulación.....	88

	v
8.1.1 Administración municipal .....	89
8.1.2 El equipamiento .....	92
8.1.3 La comunidad.....	93
8.2 El esquema de coordinación .....	94
8.3 Hoja de ruta.....	95
Capítulo 9 A manera de cierre.....	97
Sobre el esquema general.....	97
Sobre la propuesta: .....	100
Bibliografía .....	102
Normograma .....	105
Anexo 1 Proyecto de Acuerdo Municipal Medellín.....	107
Anexo 2 Proyecto de Acuerdo Municipal Apartadó .....	119

**Lista de tablas**

Tabla 1. Espacio público del Municipio de Apartadó. ....	11
Tabla 2. Espacio público de la comuna 2 de Apartadó.....	11
Tabla 3. Áreas de equipamientos públicos y servicios colectivos de la comuna 2 de Apartadó. .	13
Tabla 4. Listado de funcionarios Alcaldía de Medellín e INDER participantes del conversatorio .....	23
Tabla 5. Caracterización participantes taller de imaginarios. ....	25
Tabla 6. Colegios seleccionados para estrategia colegios de calidad.....	30
Tabla 7.. Población identificada por barrios en Apartadó .....	36
Tabla 8. Población educativa de básica secundaria en extra edad, comuna 2 de Apartadó.....	37
Tabla 9. Resultados taller de imaginarios. ....	70
Tabla 10. Nombres propuestos en resultados taller de imaginarios .....	74

## Lista de figuras

Figura 1. Percepción promedio de confianza interpersonal e institucional .....	6
Figura 2. Mapamundi.....	8
Figura 3. Localización municipios de Apartadó y Medellín.....	8
Figura 4. Territorialización zona de estudio. ....	9
Figura 5. Espacio público del Municipio de Apartadó.....	12
Figura 6. Espacio público de la comuna 2 de Apartadó. ....	12
Figura 7. Equipamientos públicos del Municipio de Apartadó.....	14
Figura 8. Equipamientos públicos comuna 2 de Apartadó. ....	14
Figura 9. Tulio Ortíz Caraballo, Presidente JAC Barrio Obrero.....	16
Figura 10. Panorámica I.E. San José Obrero del Barrio Obrero .....	16
Figura 11. Localización I.E. Gilberto Alzate Avendaño, Barrio Aranjuez.....	18
Figura 12. Identificación de actores del territorio .....	24
Figura 13. Formato taller de imaginarios.....	25
Figura 14. Biblioteca EPM, Parque de las Luces (Alcaldía de Medellín, 2004). ....	27
Figura 15. I.E. Horacio Muñoz Suescún.....	29
Figura 16. Institución Educativa Aures .....	31
Figura 17. UVA Nuevo occidente. ....	33
Figura 18. UVA Nuevo Amanecer – Santo Domingo.....	33
Figura 19. Línea de tiempo estrategias equipamientos públicos Alcaldía de Medellín. ....	35
Figura 20. Determinación de hitos como resultado de entrevistas.....	61
Figura 21. Hallazgos como resultado de las entrevistas. ....	61
Figura 22. Ejemplo de caracterización de actores para talleres de imaginarios.....	85
Figura 23. Elementos articulación de la propuesta.....	89
Figura 24. Esquema de coordinación propuesto. ....	95
Figura 25. Hoja de ruta para el desarrollo de la propuesta .....	96

## **Capítulo 1**

### **Introducción**

El acelerado y poco planificado desarrollo de las áreas urbanas en América Latina, han sido dos variables comunes que generan el amplio y debatido déficit de espacio público, fenómeno que no es un descubrimiento nuevo, en especial, por el incremento poblacional que se da en las urbes, sean estas, grandes capitales o ciudades intermedias que hoy en día afrontan una creciente migración por los niveles de expectativa y crecimiento, o por sus condiciones sociales y dinámicas locales particulares que convierten, lo que hace algunas décadas fueran pequeños poblados, en grandes ciudades.

Un ejemplo de ello, es lo que sucede en la Región antioqueña de Urabá y, durante las últimas décadas, en la ciudad de Medellín, zonas en donde ha crecido exponencialmente la población, incluso, por encima de las proyecciones planificadas de los mismos territorios.

Este fenómeno de urbanismo acelerado ha llevado a los entes gubernamentales a realizar inversiones en equipamientos públicos de las más variadas modalidades, tratando de garantizar la atención de programas sociales y de satisfacer las libertades individuales, logrando el mejoramiento de la calidad de vida de cada ciudadano. En cada comuna se han realizado las adecuaciones para responder, de manera específica, a necesidades particulares, es decir: canchas para responder a recreación, colegios para educación, centros culturales para actividades artísticas, y otras más; sin que se haya logrado responder integralmente y de manera adecuada, a la demanda de las comunidades.

En el contexto actual, los equipamientos de infraestructura física, concretamente los destinados para las Instituciones Educativas de carácter público en ambos territorios, son espacios con potentes escenarios para el uso, goce, disfrute y aprovechamiento del espacio

público, pero lamentablemente solo se tiene acceso a ellos durante el 57% del tiempo útil, puesto que solo se emplean para la prestación de los servicios educativos. Se le da así la espalda a las necesidades de los ciudadanos, que podrían beneficiarse de tales locaciones durante el otro 43% del tiempo en que permanecen ociosos, sin prestar ningún servicio a las comunidades donde se encuentra inmersa, generando, además de la inutilización, un alto costo de operación.

Se debe tener en cuenta, que los calendarios escolares se encuentran en vacaciones durante diciembre y enero, así como un mes en junio, una semana en abril y una en octubre; lo que representa cerca de 100 días al año; ello sin contar, que por fuera de los horarios de clase, el uso de las instituciones es mínimo.

Lo que pretende este ejercicio investigativo es encontrar y proponer formas de administración y gestión, que permitan optimizar, por parte de las comunidades circunvecinas, el uso social de los equipamientos públicos destinados a las instituciones educativas localmente ubicadas, hacer que la oferta institucional de servicios de los espacios públicos se abra a la comunidad con una programación integral y con ello, mejorar la calidad de vida de los habitantes.

El crecimiento poblacional, se ha presentado en la ciudad de Medellín y en el municipio de Apartadó, en condiciones irregulares y subnormales, superando la capacidad de planeación de las administraciones, por lo tanto, el espacio público y los equipamientos para responder a las necesidades de la población no son suficientes; con esto, hasta acá, no se ha dicho nada nuevo, pues el tema es ampliamente conocido, lo nuevo es decir, que las instituciones educativas, que representan quizá el porcentaje más alto de infraestructura oficial y pública en lo local, solo alcanza un porcentaje de uso cercano al 57%; lo que indica, que la optimización de dicho espacio

a partir de la formulación e implementación de planes integrales de oferta local, con participación comunitaria, mejoraría de manera directa la calidad de vida de los habitantes.

Las Instituciones educativas, han dejado de ser el espacio integrador de las comunidades y lugares abiertos para el encuentro y la expresión de las diferentes actividades cotidianas de las poblaciones. Por ello, se hace urgente y necesario recuperar el sentido público y abierto de las infraestructuras educativas oficiales, con el fin de brindar en ellas a todas las personas, oportunidades para desarrollar sus capacidades y potencialidades educativas, culturales, creativas, recreativas de socialización y participación política y ciudadana, etcétera; y en último término, sus libertades y derechos individuales y colectivos.

En esta investigación, se pretende resolver los problemas que tienen hoy las administraciones municipales, para llevar la oferta institucional de servicios sociales de manera integral y óptima a las comunidades, a partir del aprovechado uso de la infraestructura en las instituciones educativas de carácter público.

La propuesta se realiza, inicialmente, para las comunas 2, de Apartadó y 4, de Medellín, a tal punto, que se posibilite el uso eficiente de los equipamientos públicos bajo pautas de cogestión, fundada en los principios de eficacia, transparencia, celeridad y oportunidad; dentro de valores y criterios de corresponsabilidad, logrando altos rendimientos sociales con un alto nivel de eficacia en el gasto público.

## Capítulo 2

### Planteamiento del problema

En este primer capítulo, se presentará la construcción y definición del objeto que se va a investigar a partir del cual se realiza la introducción, definición del tema, planteamiento y pregunta para abordar, con lo que se pretende delimitar en tiempo, espacio y marco conceptual el ejercicio investigativo.

#### 2.1 Tema de la investigación

El objeto de la investigación propuesta es: la cogestión y el aprovechamiento social de la infraestructura en las instituciones educativas y otros espacios con carácter público, que mejore la calidad de vida de los habitantes de la Comuna 2, en el municipio de Apartadó y la Comuna 4, cuatro en la ciudad de Medellín.

El ejercicio, a partir del que se pretende aportar una nueva dimensión y un nuevo contenido a la gobernanza en los municipios de Apartadó y Medellín, son dos conceptos fundamentales de la gobernanza aplicada en las ciudades del siglo XXI: Co-gestión y Aprovechamiento social.

#### 2.2 Pregunta

¿Cómo optimizar la co-gestión y aprovechamiento social de la infraestructura en las Instituciones Educativas Oficiales en la Comuna 2, del Municipio de Apartadó y la Comuna 4, de Medellín para que generen una mejor calidad de vida en sus habitantes?

#### 2.3 Problema para abordar

El deficiente aprovechamiento de la infraestructura física de carácter público, destinado a la prestación de servicios educativos y otros de naturaleza social (escuelas, colegios, sedes comunales, escenarios deportivos, bibliotecas, parques, etcétera), se convierten en factores

comunes dentro de las administraciones locales en la Ciudad de Medellín y en el Municipio de Apartadó.

Esta deficiencia no se presenta, tanto por la ausencia de oferta institucional de servicios, sino, y quizás en mayor proporción, por la falta de coordinación entre las diferentes secretarías y dependencias de la administración municipal, al momento de articular su programación institucional, realizando un ejercicio de cogestión con los equipamientos públicos.

Igualmente, por carencia de normatividad para llevar a cabo procesos administrativos compartidos, desarticulación al momento de distribuir y aplicar recursos económicos para beneficio de la comunidad, desconocimiento de los equipamientos públicos con los que ya cuenta el territorio y, de manera muy sobresaliente, por la falta de interlocutores y escucha de la voz de las comunidades.

Facilitar la conexión entre la administración local y la comunidad, requiere de un proceso para empoderar los líderes e interlocutores comunitarios, lo mismo que de los grupos organizados de base comunitaria. Igualmente, la cogestión, para obtener mayor eficiencia y aprovechamiento de los espacios físicos y los procesos de participación, que involucran a la ciudadanía con responsabilidades asumidas en el manejo, uso y utilización de la infraestructura física y el espacio público con el que ya se cuenta; como son: los colegios, zonas recreativas o deportivas, y los parques públicos o zonas verdes.

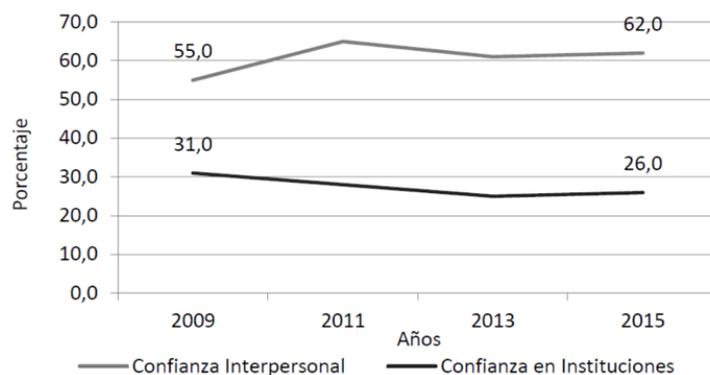
Cada uno de los municipios -Apartadó y Medellín- han identificado y demostrado que en las condiciones actuales en las comunas que se van a analizar, no se tiene la capacidad de mejorar el indicador de espacio público, pero sí una infraestructura pública de escuelas y colegios o zonas verdes ya construidas, que son una oportunidad para el mejoramiento de un modelo de gestión de dichas infraestructuras, basado en la gobernanza.

Los problemas que hoy se presentan en la planificación del territorio en estas ciudades, tienen una incidencia directa sobre la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, elemento transversal, que debilita el ejercicio de la gobernanza en ambas ciudades.

En Apartadó hay deficiencia en la medición, lo que dificulta conocer, de manera real y clara, la percepción y disponibilidad de la ciudadanía para trabajar en conjunto con el gobierno municipal. Como podemos observar a continuación en la figura 1, en Medellín, se cuenta con mediciones que muestran una reducción de la confianza en el 5% de la ciudadanía, con respecto a la relación con las instituciones públicas, pasando del 31% al 26%, a diferencia de la confianza interpersonal (vecinos, amigos, parientes, compañeros de estudio y de trabajo, etcétera), que subió un 7%, pasando del 55% al 62%, elemento fundamental para la implementación de un modelo de co-gestión como se propone.

Figura 1. Percepción promedio de confianza interpersonal e institucional

**Gráfico 4. Percepción promedio de confianza interpersonal e institucional de la población, Medellín 2009, 2011, 2013, y 2015**



Fuente: Alcaldía de Medellín, Encuesta de Cultura Ciudadana, 2015

**Fuente:** Plan de Desarrollo 2016-2019, Medellín Cuenta con Vos

Ahora bien, desde este ejercicio los criterios de desarrollo y libertad expresados por Amartya Sen, son fundamentales en el abordaje del presente trabajo, entre los más importantes se encuentra la relación de las Instituciones y el papel que el Estado cumple hacia la Ciudadanía,

enmarcado en las oportunidades y las libertades que tiene una persona, como lo señala este autor, que concibe la Libertad *“como los procesos que hacen posible la libertad de acción y de decisión como las oportunidades reales que tienen los individuos”* (Sen, 1998).

El presente trabajo se inscribe en el marco de esta teoría, como un proceso que desencadena unas oportunidades (Sen, 1998); entendiendo el marco de referencia o estudio de caso, como sectores de la ciudad, que no cuentan con las condiciones de espacio y urbanismo, generadores de una calidad de vida superior a otros sectores de la ciudad, nos soportamos en la definición de pobreza, entendida esta, como lo cita el mismo autor: *“existen buenas razones para concebir la pobreza como la privación de capacidades”*.

Entre las motivaciones que lleva el trabajo, está el brindar a las comunidades en las que se estudia el caso, más oportunidades mediante el uso social de los espacios públicos y de los que hoy se carece, para el relacionamiento entre los grupos sociales, realizar jornadas extracurriculares y de aprendizaje, soportados en criterios como este. *“Entre las libertades fundamentales del ser humano se encuentran algunas relacionadas con la capacidad de leer, escribir y calcular, la participación política y la libertad de expresión, etcétera”* (Sen, 1998).

## **2.4 Localización**

Dos poblaciones pertenecientes al Departamento de Antioquia: Municipio de Medellín, Comuna 4, y Municipio de Apartadó, Comuna 2, poseedoras de características diferentes en relación con las capacidades de inversión, especialmente destinada a la construcción de infraestructura, pero que frente a los problemas del uso social del espacio público en las Instituciones Educativas y de otras de naturalezas; como culturales o deportivas en ambas ciudades, se desea encontrar propuestas de optimización, que sean similares en la aplicación para cada una de ellas.

El Departamento de Antioquia, se encuentra localizado en la Región del Noroccidental de Colombia, en el extremo norte de Sur América, como se muestra en las figuras 2 y 3.

Figura 2. Mapamundi



**Fuente:** Elaboración propia

Figura 3. Localización municipios de Apartadó y Medellín.



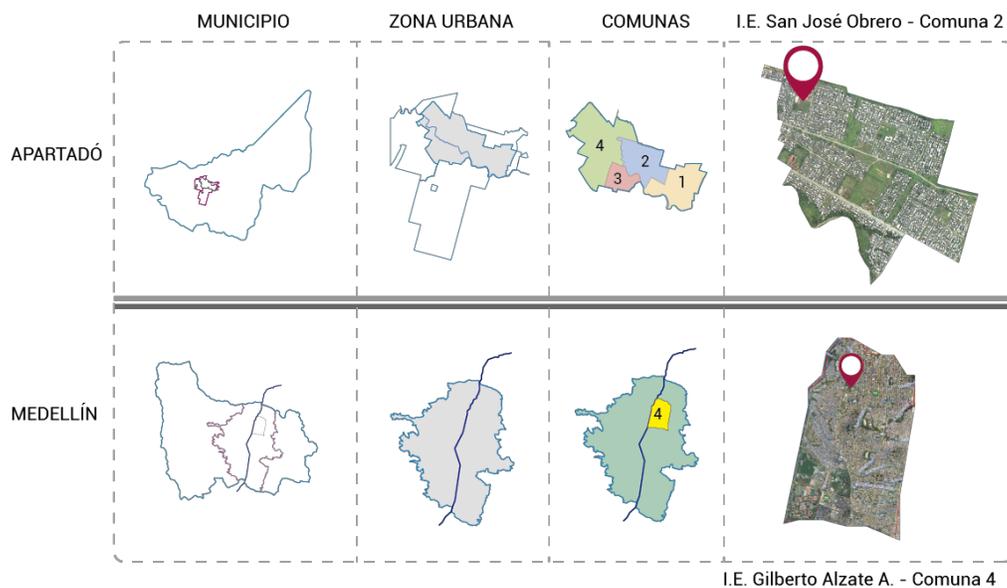
**Fuente:** Elaboración propia

## 2.5 Territorialización

Dos comunas, una en cada ciudad aludida anteriormente, en donde la disponibilidad de espacio público por habitante es inferior al del promedio de la misma ciudad y con índices de calidad de vida, también por debajo de las demás áreas de la ciudad.

En la ciudad de Apartadó, la propuesta se formulará para el Barrio Obrero, comuna 2 y en Medellín, para el Barrio Aranjuez, comuna 4, localizados en las respectivas cabeceras urbanas, como se observa en la figura 4.

Figura 4. Territorialización zona de estudio.



**Fuente:** elaboración propia

## 2.6 Lectura del territorio – Apartadó

El Plan de Ordenamiento Territorial vigente en el Municipio de Apartadó, es el Acuerdo 03, del 23 de junio de 2011, que corresponde a una revisión excepcional del Acuerdo 084 aprobado en el año 2000, incorporando en su estructura de desarrollo principal (modelo ocupación), una visión regional en que se quiere preparar al municipio, para ser el principal Centro Urbano y como plataforma de competitividad de la Región.

Dentro de la misma visión está definido, que sus líneas principales son un Desarrollo Urbano equilibrado, atendiendo las determinantes ambientales de la Corporación Autónoma para el Desarrollo Sostenible – CORPOURABÁ -, que brinde equidad en el territorio, garantizando la

seguridad alimentaria de los pobladores, entendiendo, además, que el urbanismo tiene una función pública, en la que se garantice gran parte de los fines del Estado, como son: el acceso a las vías públicas, infraestructuras de transporte y demás espacios públicos, y su destinación al uso común, haciendo efectivos los derechos constitucionales de la vivienda y los servicios públicos domiciliarios.

Aunque se observe un criterio, que quiere atender las obligaciones determinadas por la Ley 388 de 1997, y sus Decretos Reglamentarios, es claro que no establece un Marco de Referencia específico, que oriente dicho desarrollo a la creación de espacio público efectivo y al desarrollo de una infraestructura y equipamientos públicos, que le den el soporte al crecimiento del Municipio y al mismo tiempo logre atender la demanda futura de los servicios sociales, recreativos, deportivos y culturales de la población apartadoseña.

**2.6.1 Espacio público de Apartadó.** En dicha revisión, se observa una clara estrategia de fortalecimiento del desarrollo territorial, que atienda el potencial de centralidad urbana y que, a la vez, atienda como principal Centro de Servicios del Urabá, que se desarrolle en la capacidad de servicios logísticos y el desarrollo de empresas o industrias como gestores del soporte o apoyo a la actividad productiva del sector agrícola y pecuario, cumpliendo criterios de productividad sostenible con el medio ambiente, además de abrir una línea a la potencialidad de producción minera, y de las actividades de comercialización nacional e internacional, de dichos productos.

Según el Artículo 84 del mismo POT, el espacio público existente del Municipio de Apartadó es el que se indica en la tabla 1.

Tabla 1. Espacio público del Municipio de Apartadó.

<b>CONCEPTO</b>	<b>TIPO ESPACIO PÚBLICO</b>	<b>ÁREA ( m2)</b>
<b>Espacio público existente.</b>	Parques, plazas y zonas verdes.	190.815,1143
<b>Espacio público proyectado.</b>	Parque Lineal Río Apartadó.	887.531,9627
	Parques, plazas y zonas verdes	946.426,2861
<b>Meta Espacio Público Vigencia del Plan 2024.</b>		2.024.773,363

**Fuente:** Elaboración propia

Esta cifra de espacio público existente es, como se puede observar, muy inferior a los valores que consideramos ideales de 15 m<sup>2</sup> / habitante, que según la proyección del DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística-, en el año 2011, la población de Apartadó era de 158.059 habitantes, con lo que se obtiene un resultado para el municipio que es de 1,2 m<sup>2</sup> /habitante.

Para la comuna 2, el área disponible de espacio público es de 40.219 m<sup>2</sup>., que corresponde al 3,58% del área total. Dicha área nos permite obtener solo 0,99 m<sup>2</sup>/habitante. que tiene disponible en zonas verdes y sitios de esparcimiento, como se observa en la tabla 2.

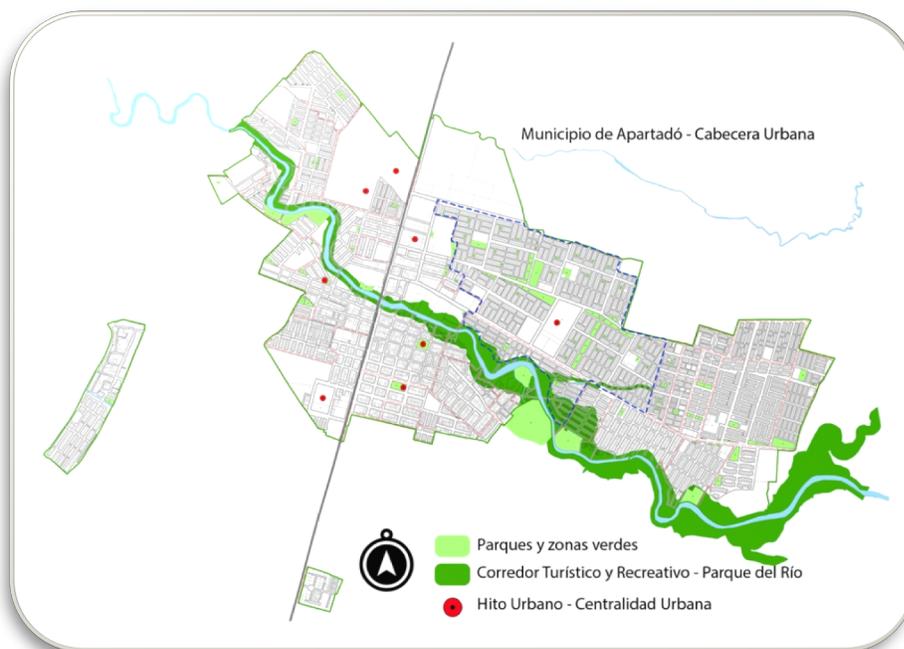
Tabla 2. Espacio público de la comuna 2 de Apartadó.

<b>Sector</b>	<b>Área m<sup>2</sup></b>
<b>Zona Verde Bloque 1.</b>	3.916,4
<b>Parques y Zonas Verdes menores.</b>	12.000
<b>Zona Verde entre Carrera 85 C y Carrera 86.</b>	8.941,171
<b>Zonas Verdes Vía Principal del Obrero.</b>	14.118,539
<b>Primero de Mayo.</b>	1.243,675
<b>Total</b>	40.219.785

**Fuente:** Elaboración propia

En las figuras 5 y 6 se puede observar la distribución de dicho espacio público.

Figura 5. Espacio público del Municipio de Apartadó



**Fuente:** Elaboración propia

Figura 6. Espacio público de la comuna 2 de Apartadó.



**Fuente:** Elaboración propia

**2.6.2 Equipamientos públicos de Apartadó.** Para el caso de estudio al que corresponde del Municipio de Apartadó, encontramos que las instituciones educativas de la Comuna 2, corresponde al 1,96% del área total que tiene la Comuna, no siendo un factor comparable con alguna referencia, pero sí es claro, que, al medirlo con los requerimientos establecidos en el POT, según el artículo 54 del mismo documento, establece como cesiones para equipamientos o servicios colectivos un área del 7%.

Lo anterior si tomamos la comuna 2, como un desarrollo de plan parcial, que en el futuro puede ser una propuesta de renovación urbanística, donde se contemple la adecuación de nuevos desarrollos de equipamientos públicos, debe tener en área destinada a servicios colectivos o de equipamientos públicos, un total de 7,8 ha, que al observar la tabla 3, aún está muy distante de lograr esta cifra, donde el Área de la comuna 2 es de 112,31 ha (1.123.133 m<sup>2</sup>).

Es decir, que de las 112 ha que comprende la comuna 2, solo un poco más de 2 ha comprende las áreas de las instituciones educativas que se encuentran en dicha comuna.

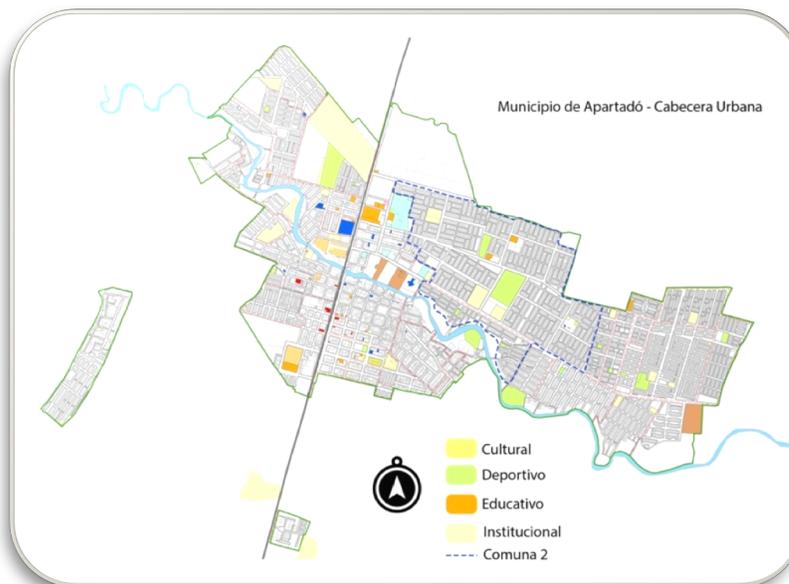
Tabla 3. Áreas de equipamientos públicos y servicios colectivos de la comuna 2 de Apartadó.

<b>Institución Educativa</b>	<b>Área terreno (m<sup>2</sup>)</b>
<b>IE San José Obrero.</b>	6.344
<b>IE San Francisco de Asís.</b>	5.236
<b>IE San Pedro Claver.</b>	7.753
<b>Escuela Brisas.</b>	938
<b>I.E. San José Obrero Diocesano.</b>	1.785
<b>Total</b>	<b>22.056</b>

**Fuente:** Elaboración propia

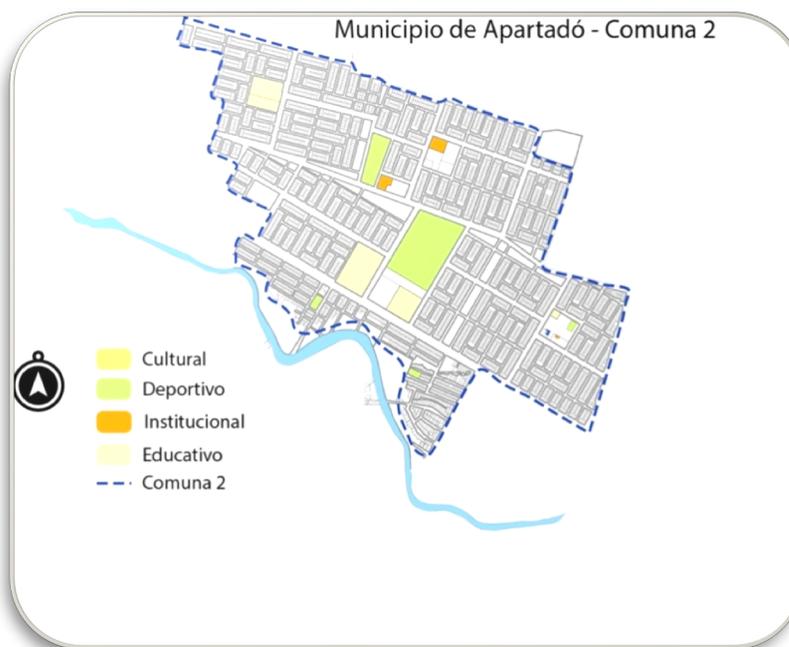
En las figuras 7 y 8 se ilustra más adelante las áreas de equipamientos públicos del Municipio de Apartadó y de la comuna 2 respectivamente.

Figura 7. Equipamientos públicos del Municipio de Apartadó.



**Fuente:** Elaboración propia

Figura 8. Equipamientos públicos comuna 2 de Apartadó.



**Fuente:** Elaboración propia

## **2.7 Barrio obrero comuna 2, Apartadó**

La comuna 2 en Apartadó, está integrada por los barrios Obrero, Primero de Mayo y Brisas del Río. Posee una población de 35.574 habitantes y cuenta con 5 Instituciones Educativas, una Sede de Junta de Acción Comunal y un Centro de Desarrollo Cultural de origen privado. Las cifras de espacio público por habitante, entendido como espacio con capacidad de uso permanente, conformado por parques, plazas, plazoletas y zonas verdes, etcétera, es para Apartadó de 0,9 m<sup>2</sup>/hab. Lo anterior muestra el déficit de espacio público que tiene el municipio y por lo tanto la comuna 2. Este índice se encuentra lejos de los estándares definidos como necesarios y convenientes por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, que es de 15 m<sup>2</sup>/habitante, sin embargo, evidencia la existencia de un equipamiento público importante sobre el que se puede optimizar su uso.

Para el representante de la Junta de Acción Comunal del Barrio Obrero, el señor Tulio Ortiz Caraballo, a quien observamos en la figura 9, que es el principal barrio de la comuna, con el 85% del total de la población, es clara la carencia de espacios para el desarrollo de las actividades de la ciudadanía. El barrio cuenta con una Sede Comunal, que tiene su propio espacio físico; sin embargo, en él, no se tienen contenidos o programaciones, y tampoco cuenta con los recursos para el sostenimiento adecuado o que le permita la promoción y realización de eventos con la ciudadanía.

Figura 9. Tulio Ortíz Caraballo, Presidente JAC Barrio Obrero.



**Fuente:** Elaboración propia

La identificación de áreas posibles para realizar una propuesta modelo de cogestión de los equipamientos públicos, revela como lugar ideal para hacerlo, la Institución Educativa San José Obrero, Bloque 1, del Barrio Obrero.

Figura 10. Panorámica I.E. San José Obrero del Barrio Obrero



**Fuente:** Elaboración propia

## **2.8 Lectura del territorio – Barrio aranjuez comuna 4, Medellín**

Para el caso de La comuna 4 de Medellín, conformada por los barrios Berlín, San Isidro, Palermo, Los Álamos, Moravia, Sevilla, El Bosque, San Pedro, Manrique Central Número 1, Campo Valdés Número 1, Las Esmeraldas, La Piñuela, Aranjuez, Brasilia y Miranda; a diferencia de Apartadó, cuenta con más infraestructura física construida por habitante. En esta comuna se ubican sitios de interés; tales como el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia, El Jardín Botánico, El Parque Explora, El Planetario de Medellín y El campus de la Universidad de Antioquia, abierta a toda la población de Medellín y el Área Metropolitana. La comuna tiene una población de 136.167 habitantes. La infraestructura descrita se encuentra concentrada en un sector específico de la misma comuna y se observa que no cuenta con infraestructura de “Colegios de Calidad”, que es el equipamiento ideal para proponer el desarrollo de la acción pretendida en la presente investigación (Alcaldía de Medellín, 2016).

En Medellín, según cifras de Planeación Municipal, se presenta una reducción del 5.3% en el espacio público en los últimos cinco años, pasando de 3.8 a 3.6 m<sup>2</sup>/ha. (Alcaldía de Medellín, 2016).



## Capítulo 3

### Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Proponer un modelo, que permita optimizar el uso de la infraestructura de las instituciones educativas de carácter público ubicadas en la comuna 2, del Municipio de Apartadó y la Comuna cuatro 4, de la Ciudad de Medellín; a través de estrategias de cogestión y aprovechamiento social, que generen un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Identificar las estrategias utilizadas por las administraciones de la ciudad de Medellín, en la resolución de los problemas deficitarios de espacio público en las comunidades.
- Desarrollar los conceptos de gobernanza, cogestión y aprovechamiento social, desde donde se hace posible re-dimensionar el uso del equipamiento de carácter público de las instituciones educativas.
- Determinar los actores sociales más relevantes, por la incidencia que podrían tener sobre un modelo de cogestión y uso social de los equipamientos públicos.
- Definir los elementos que ayuden en la elaboración de acciones, para el aprovechamiento en el uso social de las instituciones educativas de carácter oficial.

De esta manera, que el alcance de lo trazado en el presente trabajo, permita realizar el abordaje sobre cuatro componentes presentes en el desarrollo de la investigación

## Capítulo 4

### Metodología.

#### 4.1 La comprensión de los conceptos

La Comprensión de conceptos básicos, específicos y profesionales de un área del conocimiento, en el caso que nos ocupa, la administración y la gestión de los espacios públicos, puede ser asumida como enfoque del diseño y la aplicación de la metodología investigativa. En todo caso, hace especial énfasis en la búsqueda de comprensiones duraderas, flexibles y profundas -Perkins (1995)-, plantea que la comprensión no es algo que se posea, sino algo que se construye, y se encuentra siempre en estado de formación. Cuando se comprende un tema o concepto, no sólo se capta la información, sino que también se adquiere la capacidad de usarla para realizar ciertas actividades.

En la tarea de identificar, ordenar y comprender conceptos, se presentan varias actividades denominadas desempeños o actividades de comprensión, que pueden tener distinto grado de complejidad; así: “encontrar ejemplos” es más sencillo que “justificar” o “generalizar”.

Algunas actividades de comprensión esenciales son:

- **Explicar**, con sus propias palabras.
- **Ejemplificar**, reconocer y mencionar conceptos o casos similares.
- **Aplicar**. Usar el concepto estudiado para explicar otro evento.
- **Justificar**. Encontrar pruebas o evidencias. Fundamentar.
- **Comparar**. Relacionar con otros conceptos o hechos.
- **Contextualizar**. Ubicar el concepto en el marco general de la disciplina encontrando vínculos con otros conceptos o temas, hacer mapas conceptuales, etcétera.
- **Generalizar**. Buscar rasgos o características que también aparezcan en otras disciplinas, etcétera.

Las diferentes actividades de comprensión; implican distintos desafíos cognitivos, que se van enfrentando de forma gradual por parte del investigador. La comprensión no es “todo o nada”. En relación con un tema dado, el investigador puede comprender poco o mucho. ¿Qué quiere decir esto? Una persona que comprendió poco, es la que ha sido capaz de realizar solo

algunas actividades de comprensión, menos que las que pudo realizar la persona que ha comprendido más. Esta visión de la comprensión vinculada al desempeño, favorece la idea de que se aprende por aproximaciones sucesivas.

Las actividades de comprensión conceptual exigen al investigador profundizar en la información e ir más allá de ella, buscando reconfigurar, ampliar y aplicar los conocimientos incorporados, con el fin de reconstruirlos y producir nuevos conocimientos. Perkins (1995:89) plantea cuatro niveles de comprensión:

1. **Nivel de contenido:** conocimiento y práctica en relación con datos y procedimientos rutinarios. En este nivel los estudiantes son capaces de realizar actividades de reproducción, tales como repetir, parafrasear, realizar procedimientos rutinarios. No se trata de verdaderas actividades de comprensión. La enseñanza tradicional alimenta fundamentalmente este nivel.
2. **Nivel de la resolución de problemas:** conocimiento y práctica en relación con enfrentar problemas rutinarios, más o menos complejos, de tipo convergente y encontrar soluciones únicas. Las actividades de comprensión están centradas en la ejemplificación y la aplicación. La enseñanza tradicional brinda la oportunidad de practicar mucho, en este tipo de casos, pero raramente se enseñan y se promueve, la reflexión sobre las estrategias de resolución.
3. **Nivel epistémico:** conocimiento y práctica en relación con la justificación de la asignatura. Las actividades de comprensión están centradas en generar interpretaciones y justificaciones de los hechos, datos, fenómenos que se estudian. En la enseñanza tradicional suele dársele poca relevancia a este tipo de actividades.
4. **Nivel de investigación:** conocimiento y práctica en relación con el modo de construcción de conocimientos en la asignatura y la discusión de resultados. Las actividades de comprensión se centran en el planteo y discusión de hipótesis, crítica al conocimiento establecido, elaboración de conclusiones, etcétera. (Perkins, 1999)

Por todo ello, se sugiere tener presente estos niveles, con el fin de diseñar buenas actividades de comprensión y organizarlas, para que los estudiantes puedan desarrollar una buena base de información y de rutinas, que les permitan acceder gradualmente a niveles de comprensión, cada vez más complejos.

#### 4.2 La ejemplificación y la aplicación

Para la encontrar los ejemplos y la aplicación en este trabajo, se apela al modelo de investigación cualitativa y para ello se han adelantado dos ejercicios, uno teórico con

formulación académica y otro de trabajo de campo. Para el primero se han revisado los antecedentes y principales propuestas, que, en materia de espacio público y educación, se han presentado en las últimas administraciones locales de la ciudad de Medellín.

Para esto se realizó un ejercicio de registro de campo, de carácter etnográfico, a partir de entrevistas semi-estructuradas a personas que han tenido la oportunidad de participar desde los sectores privados o públicos, proponiendo y diseñando diferentes modelos para la administración de distintos equipamientos, que cumplan una función pública, siendo de origen oficial o privado, y en los que participa el municipio de Medellín.

**4.2.1 Las entrevistas para ejemplificar.** Dentro de los ejemplos, se realizaron entrevistas de tipo semiestructuradas, en ellas se tomaron cuatro experiencias positivas de aprovechamiento social del equipamiento institucional, de la ciudad de Medellín. La entrevista tenía como finalidad visibilizar la experiencia; pero especialmente, identificar los elementos más positivos y aprendizajes más útiles para el tema que se estudia.

Con cada una de ellas se conocieron, especialmente, anécdotas y experiencia en los modelos de gestión del espacio público, que ha permitido orientar los objetivos planteados para esta investigación, donde se profundiza sobre los fundamentos, estrategias y operaciones.

Las personas entrevistadas fueron:

- Sergio Restrepo Londoño, ex director del Teatro Pablo Tobón Uribe.
- Gabriel J. Arango Velásquez, Ex director de Educación, Cultura y Bibliotecas de la Caja de Compensación Familiar -Comfenalco Antioquia-.
- Carlos Uribe, ex director del Centro de Desarrollo Cultural de Moravia.
- Pilar Velilla Moreno, Ex directora del Museo de Antioquia y del Jardín Botánico.

Además de estas entrevistas se realizó un conversatorio el 12 de abril, del año en curso, con Empleados, Mandos Medios y Técnicos, de diferentes dependencias de la Administración Municipal de Medellín, con la finalidad de intercambiar conocimientos y

experiencias, a la vez que explorar visiones de futuro sobre la ciudad, de manera que se permitiera avanzar en la identificación y el análisis de la realidad, los imaginarios y las posibilidades de implementar nuevas políticas y acciones concertadas entre la administración municipal y las organizaciones comunitarias, en relación con la optimización del uso social de los equipamientos públicos. En consecuencia, para formular propuestas y pensar en alternativas de solución a las limitaciones que pudieran encontrarse.

Este conversatorio se realizó durante dos horas (4:00 p.m. – 6:00 p.m.) en el centro de la ciudad, moderado por Jaime Mejía Alvarán y acompañado, vía Internet, por el segundo investigador, Adolfo León Tabares Gutiérrez con la presencia y participación de las siguientes personas.

Tabla 4. Listado de funcionarios Alcaldía de Medellín e INDER participantes del conversatorio

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO Y DEPENDENCIA</b>
<b>Catalina Arboleda Góez</b>	Directora Técnica del equipo de personas mayores, Secretaría de Inclusión.
<b>Edwin Alejandro Arenas</b>	Profesional Universitario, Secretaría de Inclusión.
<b>Álvaro Alberto Álvarez Ocampo</b>	Profesional Universitario Unidad de Infraestructura – Secretaría de Educación.
<b>Clara Luz Hoyos Gómez</b>	Líder de Programa de Infraestructura Educativa, Secretaría de Educación.
<b>Óscar Hernán Posada Castaño</b>	Líder de proyecto Equipamientos Sociales- Secretaría de Participación Ciudadana-.
<b>Juan Esteban Restrepo Castro</b>	Subdirector de escenarios deportivos y recreativos del INDER.

**Fuente:** Elaboración propia

Este grupo focal tuvo como línea de desarrollo la solución posible a nuestra pregunta principal, desde la experiencia y el trabajo de estas personas, la pregunta fue: *¿Cómo optimizar el uso y aprovechamiento social de la infraestructura de las Instituciones Educativas Oficiales*

en la Comuna 2, del Municipio de Apartadó, y la Comuna 4, de la Ciudad de Medellín, para que generen un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes?

**4.2.2 El taller de imaginarios para la aplicación.** Para el uso deseado de los equipamientos públicos, hemos considerado como de especial importancia, el querer de los actores sociales y comunitarios que están relacionados con el equipamiento del caso, por lo que hemos realizado un “Taller de imaginarios”, donde se obtenga la información para desarrollar una propuesta de uso, ligado al deseo de la comunidad y de los actores del territorio, para que representen de manera gráfica y escrita, cuáles son esos espacios y aprovechamientos de usos, que consideran necesarios para tener un equipamiento de uso público, dentro de la Institución Educativa, San José Obrero..

Figura 12. Identificación de actores del territorio



**Fuente:** Elaboración propia

Para la realización del taller, se contó con el apoyo de la Fundación Construyendo una Mejor Ciudad, del Municipio de Apartadó, con un formato previamente diseñado por esta misma y que se muestra en la figura 13 a continuación:

Figura 13. Formato taller de imaginarios.

Este es el Imaginario de: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**FUNDACIÓN**  
Construyendo una  
Mejor Ciudad  
Vivimos el progreso

**UNIVERSIDAD**  
**EAFIT**

**urbam**  
Centro de Estudios Urbanos  
y Ambientales  
Universidad EAFIT

Desarrollado para el ejercicio de construcción  
de imaginarios en el espacio urbano  
por **Adolfo y Tatiana Guerra**  
en su apreciación a la maestría de Procesos  
Urbanos y Ambientales.

*¿Qué nombre le daría a este espacio?* \_\_\_\_\_

**TALLER DE IMAGINARIOS**

¿Qué significa para usted este espacio hoy?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué le recuerda este lugar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué le gustaría que tuviera este espacio?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo ve este espacio cuando esté en funcionamiento?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Imaginarios de: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Elaboración propia

El taller se realizó el 21 de abril de 2018, en la Institución Educativa San José Obrero, en el Municipio de Apartadó, con una asistencia total de 27 personas, entre hombres y mujeres; pertenecientes a distintos grupos de actores y organizaciones comunitarias previamente descritas, siendo notoria la participación de menores de edad y adultos mayores.

Tabla 5. Caracterización participantes taller de imaginarios.

Actor social	Cantidad
<b>Hombres</b>	6
<b>Mujeres</b>	21
<b>Menores de edad</b>	21
<b>Mayores de edad</b>	6
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## Capítulo 5

### Marco de referencia.

#### 5.1 La contextualización

Esta investigación, se orienta al abordaje de aspectos fundamentales para el desarrollo del ser humano, relacionados con el uso social del espacio público y, en especial, de las instituciones educativas; por consiguiente, a la garantía integral de los derechos humanos.

El presente capítulo, pretende profundizar en los aspectos teóricos que fundamentan la investigación relacionados con la cogestión, la confianza y la gobernanza; términos sobre los que se instaure y quiere soportar los resultados obtenidos y fundamentados, precisamente, en el sentido de la planeación del territorio, el sentido del espacio público y la educación.

**5.1.1 Antecedentes de Medellín** En el caso específico de Medellín, los planes de desarrollo de los últimos gobiernos, han avanzado en el desarrollo de iniciativas en esta materia, sobre todo, los más relacionados con los hitos más importantes para el presente trabajo.

**5.1.1.1 Programa de Gobierno Medellín Competitiva 2001-2003.** El periodo comprendido entre los años 2001-2003 (Alcaldía de Medellín, 2001), bajo la Administración de Luis Pérez Gutiérrez, cuyo plan de desarrollo se llamó Medellín Competitiva, definió tres líneas principales en las que se avizoraba la importancia del espacio público para los gobiernos locales. Estas líneas fueron: *La Revolución de la Cultura Ciudadana, Medellín Competitiva y Primero el Espacio Público.*

Fue así como se propuso dentro de los temas de espacio público, crear programas de intervención física que consistían en una propuesta estructurada de espacio público y equipamientos, con el propósito de consolidar la Ciudadela Educativa y Cultural, en torno a las Infraestructuras Educativas Aglutinadas (Alcaldía de Medellín, 2001).

El mismo plan de desarrollo también propuso, en relación con los equipamientos públicos, que las escuelas deben contar con una infraestructura, que permita el acercamiento de la comunidad a esta y viceversa, construyendo salas múltiples, aulas taller, salas de informática, bibliotecas, baterías sanitarias para las áreas recreativas y deportivas; además, es contundente la afirmación de esta propuesta, diciendo que: *Estos nuevos equipamientos anexos a la escuela o colegio, deben responder a las demandas, no solo de la escuela, sino a las de la comunidad, ubicada en el entorno inmediato.* (Artículo 24, del acuerdo 012 de 2001, por medio del cual se aprueba el Plan de Desarrollo 2001-2003).

Figura 14. Biblioteca EPM, Parque de las Luces (Alcaldía de Medellín, 2004).



Esta propuesta se vio materializada en normas y obras físicas que reflejan la intención de su programa de gobierno: construcción de la Biblioteca de Empresas Públicas de Medellín, EPM, y del Parque de las Luces, en el espacio de la antigua Plaza de Mercado “Cisneros”, El Centro Internacional de Negocios y Convenciones, la financiación de la Casa Museo “Pedro Nel Gómez” y la Red de Bibliotecas Públicas, parte de la infraestructura de equipamientos que interesa en este trabajo.

Posteriormente, esta iniciativa se pretendió ampliar a toda la ciudad, ideando una gran biblioteca en cada comuna y corregimiento, para ello se diseñó y aprobó el acuerdo 046 de 2003, que propone la construcción de una gran biblioteca en cada comuna y corregimiento de la ciudad de Medellín.

Para ese momento en la ciudad se presentaban iniciativas en materia de infraestructura que respondían a las necesidades de la población, se debatía la intención de ampliar y adecuar el índice de espacio público por habitante, manifestando el deseo de apostarle a las instituciones como promotoras del desarrollo local. Se avanzó en obras, pero en el impacto social no hubo avance.

**5.1.1.2 Medellín, Compromiso de Toda la Ciudadanía 2004-2007** La administración liderada por Sergio Fajardo Valderrama, no dejó de lado las demás líneas del plan de desarrollo, se destaca la segunda línea, **Medellín Social e Incluyente**, en la que, dentro de los programas de calidad y pertinencia en la educación, se propuso el proyecto de mejores colegios, en el que uno de sus componentes principales era la promoción de las escuelas como espacios de calidad para la equidad y la convivencia, además de los ambientes escolares bajo el slogan, “Mi escuela me gusta”.

Otra línea que se destaca, en concordancia o transversal a algunos aspectos de la anterior, es la tercera, denominada **Medellín, un Espacio para el Encuentro Ciudadano**, proponiendo que: *“el territorio, en sus dimensiones de espacio público y de vivienda, constituyan un hábitat que dignifique a quienes desarrollan su vida diaria en él. Esto supone atender factores, como el de las condiciones para la movilidad de los ciudadanos, así como un especial cuidado en la sostenibilidad de los recursos naturales del territorio como factores que inciden en la salud y en*

*otros factores de la calidad de vida de quienes ahora habitamos la ciudad y de las generaciones por venir”.* (Alcaldía de Medellín, 2004)

Figura 15. I.E. Horacio Muñoz Suescún.



Por esto, se destaca dentro de dicha administración, la propuesta “Colegios de calidad”, que convirtió los colegios públicos en referentes urbanos, centros de congregación comunitaria y de mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades beneficiarias, con el criterio de escuela abierta. *Esta idea surge bajo la concepción de Escuela Abierta, es decir, de aprovechar las infraestructuras de los centros escolares para crear espacios y servicios que puedan disfrutar el resto de los ciudadanos, en horarios diferentes a la jornada académica.* (Secretaría de Educación, 2007)

Este programa se diseñó para que las escuelas o instituciones educativas públicas tuvieran una infraestructura de alta calidad, profesores y contenidos curriculares iguales o superiores a los colegios privados. Para ello se seleccionaron 10 colegios públicos, que tuvieron el acompañamiento académico de una universidad y un colegio privado de alta calidad quienes apoyaron a los docentes en sus programaciones, igualmente de una empresa privada en la

financiación y en la forma de gestión, transfiriéndoles conocimiento. (Alcaldía de Medellín, 2004)

Tabla 6. Colegios seleccionados para estrategia colegios de calidad.

<b>10 Nuevos colegios</b>	<b>Socios académicos</b>	<b>Gestores sociales para la calidad</b>	<b>Colegios privados</b>
<b>Colegio Joaquín Vallejo Arbeláez (Llanadas)</b>	Universidad Pontificia Bolivariana	Grupo Mundial	Hermanas de la Presentación
<b>Colegio Débora Arango Pérez (AltaVista)</b>	Universidad de Medellín	Grupo Argos	Jesús María
<b>Colegio Benedikta Zur Nieden (San Javier)</b>	Universidad Eafit	Grupo Nacional de Chocolates	Montessori
<b>Colegio Francisco Miranda</b>	Universidad Luis Amigó	Fenalco	Palermo de San José
<b>Colegio Héctor Abad Gómez</b>	Universidad de Antioquia	Comfama	San José de las Vegas
<b>Colegio Santo Domingo (Santo Domingo Sabio y Antonio Derka)</b>	Instituto Tecnológico Metropolitano	Organización Ardila Lule	Marymount
<b>Colegio Ángela Restrepo Moreno (San Antonio de Prado)</b>	Instituto Tecnológico Metropolitano	Bancolombia	La Enseñanza
<b>Colegio Presbítero Antonio José Bernal Londoño, S.J. (Plaza de Ferias)</b>	Universidad Pontificia Bolivariana	Compañía Colombiana de Inversiones	San Ignacio de Loyola
<b>Colegio Horacio Muñoz Suescún (Las Mercedes)</b>	Universidad San Buenaventura	Comfenalco	La Enseñanza
<b>Colegio La Independencia</b>	Universidad de Antioquia	Suramericana	San José de la Salle

**Fuente:** (Alcaldía de Medellín, 2007)- (Alcaldía de Medellín, 2008)

Este nuevo plan de desarrollo, agrega además de la adecuación de los espacios físicos de las instituciones educativas, el concepto de escuela abierta y un principio de cogestión en el que cada colegio tenía un colegio privado, un gestor y una universidad, que lo apalancaba en fortalecimiento institucional.

**5.1.1.3 Medellín es Solidaria y Competitiva 2008-2011** La Alcaldía de Alonso Salazar, dio continuidad a una serie de programas implementados durante la administración anterior, de ellos destacan el de “Colegios de Calidad”. Se mantuvo así dicha estrategia dentro del proyecto de “Acompañamiento” para mejorar las instituciones educativas”, consolidando la ruta del mejoramiento, iniciado desde antes, acompañados de las universidades, los colegios privados y las empresas (Alcaldía de Medellín, 2008).

También se destaca, dentro de este plan de desarrollo, el interés por incrementar proyectos urbanos que mejoren diversos espacios públicos, con el programa de “mejoramiento de entornos barriales”.

Este mismo Plan, estableció en su Línea dos: **Desarrollo y Bienestar para toda la población**, como una forma de brindar seguridad de manera óptima, la orientación de recursos y esfuerzos para construir entornos seguros, en los ámbitos educativos, de espacio público y de servicios a la ciudadanía, con un grado de corresponsabilidad entre las diferentes instituciones.

Figura 16. Institución Educativa Aures



**Fuente:** Empresa de Desarrollo Urbano – EDU

Según el informe final de gestión de dicha administración, se beneficiaron 22 Instituciones Educativas con el modelo de co-gestión escolar denominado “Colegios de Calidad” en la ciudad de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2008).

Este Plan de Desarrollo se centró en la seguridad y el fortalecimiento de entornos protectores, dándole a las iniciativas educativas un ingrediente amplio.

**5.1.1.4 Medellín, un hogar para la vida 2012-2015.** El plan de desarrollo definido por el alcalde Aníbal Gaviria Correa, fijó en sus líneas un fundamento diferente en su concepción. Con el sentido de hacer de la ciudad “Un hogar para la vida”, integró los sistemas de movilidad y espacio público como generadores de equidad y dignidad para los ciudadanos. Fortaleció, por ello, otro tipo de infraestructuras, que, sin tener continuidad con las administraciones anteriores, se establecieron como programas bandera de naturaleza similar. Las Unidades de Vida Articulada – UVA-, se desarrollaron en espacios definidos por el INDER, consistentes en infraestructura abierta a la comunidad, dotada de equipamientos deportivos y recreativos de acceso gratuito. A estos se les complementó con otros servicios programados, para que obren como puntos de encuentro, que acercan e integren a los diferentes estamentos de la comunidad. (Alcaldía de Medellín, 2012).

Esta estrategia se implementó a partir del programa adelantado por las Empresas Públicas de Medellín – EPM, consistente en la adecuación de espacios públicos para la comunidad, a partir, por ejemplo, de los sitios donde se ubica la infraestructura de los tanques de agua de EPM. Se crean, de esta manera, las UVAS, integradas al mismo programa definido en el plan de desarrollo. Al término de la gestión se tuvieron 14 UVAS “livianas”, en los tanques de EPM, y 4 UVAS “pesadas”, construidas por el INDER.

Dicha estrategia se fundamentó en la línea 1 del plan de desarrollo **Ciudad que respeta, valora y protege la vida** (Alcaldía de Medellín, 2012), que articulaba el deporte y la recreación como procesos de actividad física saludable y de promoción de la convivencia ciudadana. Es en esta línea donde se insertaba la construcción de las UVA.

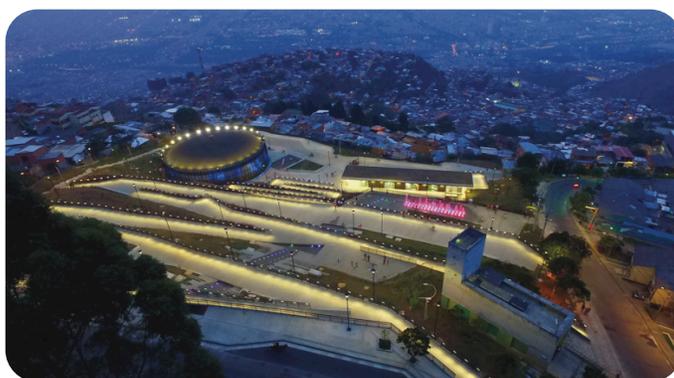
Estas iniciativas se distanciaron un poco de la idea, en materia de educación, propuesta por las anteriores administraciones municipales, pero fueron bandera en materia de desarrollo local.

Figura 17. UVA Nuevo occidente.



**Fuente** INDER Medellín

Figura 18. UVA Nuevo Amanecer – Santo Domingo.



**Fuente:** Empresas Públicas de Medellín - EPM

**5.1.1.5 Medellín, cuenta con vos 2016-2019.** El plan de desarrollo definido por Federico Gutiérrez, como Alcalde de Medellín, está soportado en 7 dimensiones: D1 -Creemos en la cultura ciudadana-, D2 -entre todos recuperamos la seguridad y la convivencia ciudadana-, D3 - todos comprometidos por un nuevo modelo de equidad social-, D4 -Educación de calidad y empleo para Vos-, D5 - Movilidad sostenible, una tarea de todos-, D6 -Unidos por la intervención del centro y nuestros territorios-, D7 -Una apuesta de ciudad, por el cuidado del medio ambiente-. (Alcaldía de Medellín, 2016)

Estudiando el Plan, se observa que el programa de escuela abierta es el que se sostiene en el tiempo, dentro de la dimensión uno, que aborda el reto de ciudad “Cultura Medellín”, con los programas de formación para la transformación de la cultura ciudadana. El proyecto se denomina “Escuela abierta para el desarrollo de la ciudadanía”.

Por todo lo descrito podría considerarse la experiencia de Medellín como una experiencia exitosa o acertada en la destinación y optimización de espacios públicos, para el uso y disfrute de toda la ciudadanía, y de este trabajo como una fuente reveladora de la misma, al promover que se le conozca y sirva de ejemplo o referencia, para que, en sana emulación, otros municipios emprendan acciones en favor de la comunidad con la redefinición de espacios públicos que poseen.

Al amparo del deseo y la voluntad que soporta este proyecto, puede afirmarse que no se observa una continuidad rigurosa de las líneas, políticas, criterios y programas definidos en los diferentes planes de desarrollo, a pesar de la importancia social y la alta inversión económica aplicada a la redefinición, recuperación y destinación del espacio público en favor de la comunidad, en sentido amplio. Los Planes no se han centrado en un modelo de planificación y

seguimiento que permita el uso social, público y continuo de las políticas y de la infraestructura construida.

Por las razones anteriores, el propósito de la presente tesis es aprovechar el conocimiento, la experiencia y los resultados obtenidos con las políticas e iniciativas aplicadas a la infraestructura y el espacio público en Medellín, para proponer, hacia adelante, una nueva forma de proceder en la misma ciudad o en otro cualquiera de los municipios del Departamento de Antioquia o del país, al momento de elaborar un modelo de gestión óptimo que apunte a promover soluciones que faciliten a la comunidad el acceso a los servicios públicos, ofrecidos con la estrategia de “Escuela abierta”.

A continuación, se ilustra en la figura 19, la tendencia que ha tenido la creación de estos espacios durante los últimos años, para las administraciones municipales analizadas.

Figura 19. Línea de tiempo estrategias equipamientos públicos Alcaldía de Medellín.



**Fuente:** Elaboración propia

### 5.1.2 Antecedentes Apartadó. Desarrollar un marco de antecedentes en el Municipio

Urabaense es difícil y complejo. Una información importante para tener en cuenta, es la relacionada con la población de la Comuna 2 sobre la que se propone el trabajo, que tiene como soporte el SISBEN, sin embargo, la información de la que se dispone es poca.

Tabla 7.. Población identificada por barrios en Apartadó

<b>Población por edad y sexo</b>									
<b>Barrios</b>	<b>Hombres</b>				<b>Mujeres</b>				<b>Total</b>
	<b>0-13</b>	<b>14-26</b>	<b>27-55</b>	<b>&gt;55</b>	<b>0-13</b>	<b>14-26</b>	<b>27-55</b>	<b>&gt;55</b>	
<b>Obrero</b>	6030	4193	5126	1281	5812	4565	6284	1328	34.619
<b>Las Brisas</b>	396	278	296	58	397	306	327	66	2.124
<b>1° de Mayo</b>	500	505	566	139	452	568	700	155	3.585
<b>Total, Comuna2: Ocho de Febrero</b>	6.926	4.976	5.988	1.478	6.661	5.439	7.311	1.549	40.328
<b>Población total de Apartadó (SISBEN)</b>	21.702	19.203	22.530	5.675	21.121	20.083	25.688	5.683	141.685

**Fuente:** Sistema de selección e identificación de beneficiarios de programas sociales – SISBEN – Apartadó.

Debe tenerse en cuenta que la población del Municipio de Apartadó, según el DANE en las proyecciones para el año 2017, es de 189.325 habitantes; de ellos 95.642 son hombres y 93.683 mujeres. Se registran los dos datos, dada su importancia para el Sistema de Selección de Beneficiarios para programas sociales, SISBEN; en el que una gran parte de la población no se encuentra registrada, lo que hace que estas cifras poblacionales no coincidan cuando se confrontan diversas fuentes, aunque si plantean datos importantes para las proyecciones.

Apartadó, en la Comuna 2, tiene las siguientes Instituciones Educativas:

- I.E. San José Obrero
- I.E. San Francisco de Asís
- I.E. San Pedro Claver
- Hogar Infantil Oro Verde
- Hogar Infantil Sueños de Compartir
- CDI Girasoles

Adicional a los anteriores, otro de los lugares emblemáticos y fundamentales para la intervención propuesta es el Centro de Desarrollo Cultural Rosalba Zapata.

Según la Secretaría de Educación de Apartadó, en el informe de población educativa sobre extra-edad, realizado en septiembre de 2017, como se ve en la tabla 10, la Comuna 2 es la que presenta un mayor volumen de estudiantes en esta situación. La Institución Educativa San José Obrero es, de las Instituciones Educativas del Municipio, la que tiene mayor cantidad de estudiantes en extra edad.

Tabla 8. Población educativa de básica secundaria en extra edad, comuna 2 de Apartadó

IE	EDAD													Total				
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		Aceptable	Inaceptable		
I.E. SAN FRANCISCO		2	107	65	95	123	104	59	29	17	5	1	1			608		
Grado 05		2	102	26	6	3		1	1		1					142	Aceptable	21
Grado 06			5	36	46	8	2									97	Inaceptable	11
Grado 07				3	42	38	9	2	1	1						96		
Grado 08					1	70	39	13	4	3						130		
Grado 09						4	54	43	23	13	4	1	1			143		
I.E. SAN JOSÉ OBRERO		3	41	75	94	109	133	114	63	32	7	1	1			673		
Grado 05		3	40	49	28	18	11	5	4							158	Aceptable	92
Grado 06			1	26	40	34	34	23	14	1	1					174	Inaceptable	78
Grado 07					26	44	32	24	10	11	2					149		
Grado 08						13	39	37	24	10	1	1				125		
Grado 09							17	25	11	10	3		1			67		
I.E. San Pedro Claver	1	5	101	265	256	280	256	188	97	35	6	2				1492		
Grado 05	1	5	98	122	56	19	10	2								313	Aceptable	129
Grado 06			3	138	86	43	39	16	6			1				332	Inaceptable	63
Grado 07				5	111	120	65	44	15	7						367		
Grado 08					3	95	72	50	29	11	3					263		
Grado 09						3	70	76	47	17	3	1				217		
Total general	1	10	249	405	445	512	493	361	189	84	18	4	2			2773		

Fuente: Secretaría de Educación Municipal de Apartadó

Estas cifras dan muestra de la población asistente a estos espacios educativos, que quizás tengan requerimientos educativos diferentes, que puedan canalizarse con el concurso de otro tipo de programaciones en los mismos espacios educativos.

## 5.2 Principios de la planeación del territorio

La Ley 152 de 1994, establece los principios generales que rigen las actuaciones de las autoridades nacionales, regionales y territoriales, en materia de planeación, y por analogía se subsumen en las iniciativas relacionadas con la planeación de la localidad y el espacio público. En los siguientes términos se establece una serie de lineamientos generales sobre los que debe regirse cualquier acción del Estado, por lo que se citan de conformidad con la ley, dada su relevancia, y la incidencia que tienen sobre la idea de gobernanza en el siglo XXI, dado que la iniciativa de cogestión, debe cumplir con lo ordenado en el campo nacional con los principios más relevantes de la planeación territorial:

- **Autonomía.** La Nación y las entidades territoriales, ejercerán libremente sus funciones en materia de planificación, con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se les haya específicamente asignado en la Constitución y la Ley, así como a las disposiciones y principios contenidos en la presente Ley Orgánica.
- **Ordenación de competencias.** En el contenido de los Planes de Desarrollo (y por analogía los planes que de él se desprenden), se tendrán en cuenta; para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiariedad.
- **Coordinación.** Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y

coherencia entre las actividades que realicen en su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.

- **Consistencia.** Con el fin de asegurar la estabilidad macroeconómica y financiera, los planes de gasto derivados de los Planes de Desarrollo, deberán ser consistentes con las proyecciones de ingresos y de financiación, de acuerdo con las restricciones del Programa Financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía que sea congruente con dicha estabilidad. Se deberá garantizar su consistencia con la regla fiscal contenida en el Marco Fiscal de Mediano Plazo.
- **Prioridad del gasto público social.** Para asegurar la consolidación progresiva del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, en la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo de la nación y de las entidades territoriales, deberá tenerse como criterio especial en la distribución territorial del gasto público, el número de personas con necesidades básicas insatisfechas, la población y la eficiencia fiscal y administrativa, y que el gasto público social tenga prioridad sobre cualquier otra asignación.
- **Continuidad.** Con el fin de asegurar la real ejecución de los planes, programas y proyectos que se incluyan en los planes de desarrollo nacionales y de las entidades territoriales, las respectivas autoridades de planeación propenderán porque aquellos tengan cabal culminación.

- **Participación.** Durante el proceso de discusión de los Planes de Desarrollo, las autoridades de planeación velarán porque se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana previstos en la presente Ley.
- **Sustentabilidad Ambiental.** Para posibilitar un desarrollo socio-económico en armonía con el medio natural, los Planes de Desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permitan estimar los costos y beneficios ambientales, para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental.
- **Desarrollo armónico de las regiones.** Los Planes de Desarrollo propenderán por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios como factores básicos de desarrollo de las regiones.
- **Proceso de planeación.** El Plan de Desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación.
- **Eficiencia.** Para el desarrollo de los lineamientos del plan y en cumplimiento de los planes de acción, deberá optimizarse el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva.
- **Viabilidad.** Las estrategias, programas y proyectos del Plan de Desarrollo deben ser factibles en su realización, según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder.

- **Coherencia.** Los programas y proyectos del Plan de Desarrollo deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en este. Asimismo, la planeación de territorio y la localidad, exige de algunos enfoques de los cuales se sustenta cualquier intervención, para el caso de este trabajo lo enfoques más importantes son:
- **Enfoque Diferencial y de Inclusión:** En esta propuesta deben tener lugar todos y cada uno de los grupos poblacionales que conforman la sociedad. Las necesidades son diferentes para cada ciclo de vida, de ahí que la inversión tendrá mejores resultados, al integrarlo con las Políticas Públicas existentes, como garantía de su implementación y financiación.
- **Enfoque de Género:** Es un direccionamiento transversal, complementario al enfoque diferencial, que resalta el tema de género, analizando las actuales relaciones desiguales de poder y derechos entre mujeres y hombres, buscando que las mujeres, en desventaja frente a las oportunidades, el acceso y control a los recursos y los beneficios del desarrollo, tengan un tratamiento justo y equitativo, propiciando la igualdad en términos de derechos y oportunidades.
- **Enfoque Territorial:** Está dirigido a la consolidación de Medellín y Apartadó como ciudades sostenibles, en el que las inversiones en infraestructura, tendrán sentido con el beneficio directo a las personas. Es decir, no hay territorio sin la ocupación racional de los grupos humanos, en equilibrio con la naturaleza. Para implementar este enfoque se promoverá la cultura de ciudad y el equilibrio urbano-rural.

- **Enfoque de Buen Gobierno:** Los recursos humanos, financieros y tecnológicos serán articulados y orientados con transparencia en todas las actuaciones administrativas, de tal forma que el gobernante proyecte su accionar en una vitrina de control social permanente, con un proceso continuo de mejora, de gestión de las tecnologías de la información, el gobierno en línea y la rendición pública de cuentas.

**5.2.1 Territorio y espacio público.** Desde la Carta Constitucional, el articulado que da la ruta para la planeación tiene que ver con tres ejes temáticos, ellos son: (1) gobernanza, (2) planeación territorial, (3) espacio público, de ellos se analizarán el segundo y el tercero; el primero tendrá un lugar de privilegio más adelante.

La *carta magna* ha determinado como parte de los derechos fundamentales de los colombianos, entre otros, el derecho a la paz, de donde se infiere el compromiso de las administraciones del Estado con la convivencia y el bienestar de la población; el derecho a la participación, y dentro de sus funciones fundamentales, se encuentran la garantía de la seguridad, la convivencia; y en el marco de los derechos colectivos el espacio público y consigo, por conexidad, la movilidad.

Es una obligación del Estado, y en este caso particular de los entes territoriales, velar por el mantenimiento de la sana convivencia de manera pacífica entre los habitantes de todo el territorio, la garantía de la movilidad y la adecuada gerencia del Espacio Público.

En este orden de ideas y en el marco de la construcción de iniciativas que permitan la optimización de los espacios públicos como un compromiso con la garantía del desarrollo y el progreso de los municipios, se hacen efectivos los fines propios del Estado que el artículo 2 Constitucional lo establece así:

**ARTÍCULO 2. Son fines esenciales del Estado:** servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades; y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

De manera particular la Carta Constitucional en el artículo 82 se refirió de manera directa al Espacio Público así:

**ARTÍCULO 82. Es deber del Estado velar por la protección de la integridad del Espacio Público** y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular.

Las entidades públicas participarán en la plusvalía que genere su acción urbanística y regularán la utilización del suelo y del espacio aéreo urbano en defensa del interés común.

Adicional a los mandatos constitucionales de tipo teleológico, relacionado con la razón de ser del Estado en el orden nacional, a cada municipio, tal como ente territorial de tipo administrativo, por analogía, se le otorga la tarea de darle vida a dicho articulado en el escenario local.

En materia del *cómo*, también la misma Constitución estableció los principios de participación, respeto a la jerarquía normativa y la planificación del territorio; los cuales nos indican que los procesos de planeación deben de realizarse teniendo en cuenta la incidencia

directa de la comunidad sobre la que recaen dichas políticas, siendo esto, la realización propia de la democracia en el sentido de la participación directa de los habitantes de cada territorio, así lo determina la Constitución de la siguiente manera:

**ARTÍCULO 311.** Al municipio, como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, **ordenar el desarrollo de su territorio**, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.

Hasta acá, a título de corolario, se puede afirmar, entonces, que es deber del ente local la planeación de territorio respondiendo a las necesidades y lógicas de su propia dinámica social y cultural, atendiendo a la guarda de los principios constitucionales y la participación; y dentro de sus potestades conserva la de dar la orientación y desarrollo a los escenarios propios del espacio público.

**5.2.2 Planeación y espacio público.** Una vez revisado, de manera general, el marco de la planeación que determina los enfoques desde los cuales se genera el desarrollo local, se mencionan algunas consideraciones importantes sobre el **Decreto Nacional 1077 del 2015**, que de manera general crea el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio; desde donde se plantean las directrices generales sobre la ciudad y el desarrollo territorial y urbano, planteando algunos temas marco en materia de espacio público.

Al respecto en el ARTÍCULO 2.2.1.1 presenta un marco conceptual que es importante tener en cuenta en el desarrollo del tema. A continuación, se relacionan los conceptos más importantes y que además serán retomados adelante:

**Equipamiento:** Áreas, edificaciones e instalaciones de uso público o privado, destinadas a proveer a los ciudadanos de los servicios colectivos de carácter educativo, formativo,

cultural, de salud, deportivo recreativo, religioso y de bienestar social y a prestar apoyo funcional a la administración pública y a los servicios urbanos básicos del municipio.

**Mobiliario Urbano:** Conjunto de elementos, objetos y construcciones dispuestos o ubicados en la franja de amueblamiento, destinados a la utilización, disfrute, seguridad y comodidad de las personas y al ornato del espacio público.

**Uso del suelo:** Es la destinación asignada al suelo por el plan de ordenamiento territorial o los instrumentos que lo desarrollen o complementen, de conformidad con las actividades que se puedan desarrollar sobre el mismo. Los usos pueden ser principales, compatibles, complementarios, restringidos y prohibidos. Cuando un uso no haya sido clasificado como principal, compatible, complementario o restringido se entenderá prohibido.

En materia de prelación del uso del espacio público, tal como lo establece el artículo 82 constitucional mencionado arriba, es importante tener en cuenta el Artículo 2.2.2.1.1.2 del mismo Decreto 1077 del 2015, que se refiere a las *Prioridades del ordenamiento del territorio* estableciendo varios criterios fundamentales para tener en cuenta:

1. Las relacionadas con la conservación y protección del medio ambiente, los recursos naturales y la prevención de amenazas y riesgos naturales.
2. Las políticas y normas sobre conservación y uso de las áreas e inmuebles, que son patrimonio cultural.
3. El señalamiento y localización de las infraestructuras de la red vial nacional y regional, los puertos y aeropuertos y los sistemas de suministros de agua, energía y servicios de saneamiento básico.
4. Los componentes de ordenamiento territorial de los planes integrales de desarrollo metropolitano en cuanto sean aplicables.

A partir del Título 3, el Decreto en mención se concentra en materia de Espacio Público, en un primer momento, como una carga del Estado, en este caso, el ente territorial tiene el deber de proteger la integridad del Espacio Público, en virtud de su uso común, conforme al cual este prima sobre el interés particular. De manera expresa se refiere en el Artículo 2.2.3.1.1 a la responsabilidad del ente territorial así: “*en el cumplimiento de la función pública del urbanismo, los municipios y distritos deberán dar prelación a la planeación, construcción, mantenimiento y protección del espacio público sobre los demás usos del suelo*”.

Seguidamente, define el concepto de Espacio Público, así: “Artículo 2.2.3.1.2 *Definición de Espacio Público: El Espacio Público es el conjunto de inmuebles públicos y los elementos arquitectónicos y naturales de los inmuebles privados destinados por naturaleza, usos o afectación a la satisfacción de necesidades urbanas colectivas que trascienden los límites de los intereses individuales de los habitantes*”.

Finalmente es el Artículo 2.2.3.1.3 establece los *componentes del Espacio Público*, relacionándolos con los siguientes aspectos:

1. Los bienes de uso público, es decir, aquellos inmuebles de dominio público cuyo uso pertenece a todos los habitantes del territorio nacional, destinados al uso o disfrute colectivo.
2. Los elementos arquitectónicos, espaciales y naturales de los inmuebles de propiedad privada que por su naturaleza, uso o afectación, satisfacen necesidades de uso público.
3. Las áreas requeridas para la conformación del sistema de espacio público en los términos establecidos en este Título.

Es importante aclarar, que, en la materia, solo puede ser competencia de los Concejos Municipales, los planes de ordenamiento territorial o instrumentos de autoridades competentes autorizados para determinar la destinación de bienes, que en un principio son de uso público, previo requisito de la sustitución por equivalencia.

En el orden municipal, es mediante el plan de ordenamiento territorial que se establecen los lineamientos generales del uso del espacio público, y mediante un ejercicio de planeación, desarrollarlo de manera más específica, por lo que en este caso se establecen las acciones generales, conforme el mismo decreto lo menciona, teniendo en cuenta las siguientes acciones recomendadas:

**Artículo 2.2.3.3.2 *Funciones de las entidades responsables del espacio público.*** Los municipios y distritos podrán crear de acuerdo con su **organización legal entidades responsables de la administración, desarrollo, mantenimiento y apoyo financiero del espacio público**, que cumplirán entre otras las siguientes funciones:

1. Elaboración del inventario del espacio público.
2. Definición de políticas y estrategias del espacio público.
3. Articulación entre las distintas entidades cuya gestión involucra directa o indirectamente la planeación, diseño, construcción, mantenimiento, conservación, restitución, financiación y regulación del espacio público.
4. Elaboración y coordinación del sistema general de espacio público como parte del plan de ordenamiento territorial.
5. Diseño de los subsistemas, enlaces y elementos del espacio público.
6. Definición de escalas y criterios de intervención en el espacio público.
7. Desarrollo de mecanismos de participación y gestión.
8. Desarrollo de la normatización y estandarización de los elementos del espacio público.

De esta manera, se ha presentado un amplio sustento normativo de las materias desarrolladas en el presente trabajo, por lo que se procede a la justificación del mismo. Se le ha dado un amplio abordaje al tema de espacio público y planeación territorial, precisamente, con la finalidad de hacer énfasis en el concepto del bien común y función social que prestan todos los bienes públicos, que caben en esta categoría, dentro de los que se encuentran las instalaciones físicas que opera el Estado, es decir, el equipamiento institucional, que en cada una de las comunas existen, que si bien no son suficientes, existen; y optimizarlos sería la acción que hay seguir.

Tal como se ha notado, el marco jurídico para realizar dicho proceso de planeación es discrecional propiamente de los municipios y en este caso compete a los concejos municipales la aprobación y apuesta por una política de aprovechamiento del espacio público, a través de un adecuado ejercicio de coordinación interinstitucional.

**5.2.3 Espacio público y cohesión social.** Con relación al concepto de Espacio Público como Instrumento para Construir Sentido de Pertenencia y Cohesión Social, acorde con el informe de la CEPAL, Panorama Social de América Latina 2012, los indicadores no son alentadores en cuanto a las percepciones ciudadanas de la desigualdad y la confianza en las instituciones.

Las mediciones realizadas para este estudio a través de encuestas de percepción, muestran desconfianza en las instituciones políticas del Estado y apreciaciones de injusticias muy altas, correlacionadas y asociadas con la desigualdad. El persistente malestar ciudadano con las instituciones políticas del Estado constituye tanto un obstáculo como un desafío para el sentido general de pertenencia y la construcción de pactos sociales.

El espacio público, es por lo tanto, un instrumento ideal para el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la cohesión social y la cultura urbana; la pobreza en la ciudad se determina por su calidad y cantidad de espacio público, sin este o sin su adecuada gestión no es posible construir equidad, interacción e inclusión social, *“Los aspectos más relevantes en el modelo de la ciudad que afectan el bienestar y salud de la población son el uso del suelo mixto y la densidad, así como la proporción entre la red vial y la red de equipamientos y servicios”* (Sierra Navarro, 2015), a lo que se suma el CONPES 3718 del 2012, que incluye al espacio público las características de accesible, adecuado y suficiente.

Entendida la cohesión social como un medio para que la sociedad se sienta parte activa de ella, como aportantes al progreso y como beneficiarios de este; el espacio público puede convertirse en un integrador de la sociedad y las instituciones del Estado (Jiménez Hernández, 2014), en este sentido es fundamental la reflexión de la investigadora Isabel Sierra en el sentido que toma la ciudad:

*“Una ciudad adecuada a su entorno natural conlleva a unos hábitos de vida más saludables, a una ciudad como espacio de innovación y generación de conocimiento ambiental. El papel de la naturaleza urbana y periurbana en la configuración de modelo de ciudad como espacios sostenibles y saludables, representa un indicador de calidad de vida urbana”.* (Sierra Navarro, 2015)

Este capítulo da elementos claves y sustentados frente a la pretensión de la investigación, pues apunta a una problemática que se debe afrontar, y a su vez, el mismo estudio propone una solución sobre el particular, la recuperación del espacio público como escenario de cohesión social.

El espacio público es el escenario de la construcción de la democracia y la vida política, de allí la importancia de la promoción y revitalización de los espacios existentes; tal como lo cita el profesor Borja: *“La consideración histórico cultura del espacio público como una dimensión fundamental de la democracia política y social, el espacio público expresa la democracia en su dimensión territorial”* (Borja, 2013). De allí, que el autor mencione con acierto que la democracia del espacio público y la ciudad es la otra cara de la misma moneda; es decir, no es concebible la democracia sin el derecho a la ciudad, *“Una ciudad con alta densidad y mezcla de usos fomenta la interacción social, la mezcla, la hibridación, la proximidad de la vivienda, el comercio, el teatro, el parque, el colegio, son componentes inseparables de la ciudad compacta”*. (Sierra Navarro, 2015)

En un escenario en el que las instituciones generan ruptura con la comunidad dada la relación de tensión que se ha tejido, la articulación con la comunidad es el mejor escenario para la cohesión social: *“El persistente malestar ciudadano con las instituciones políticas del Estado constituye tanto un obstáculo como un desafío para el sentido general de pertenencia y la construcción de pactos sociales (...) El espacio público es, por lo tanto, un instrumento ideal para el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la cohesión social y la cultura urbana...”* (Identificación de un modelo de gestión sostenible, 2002).

**5.2.4 Uso-aprovechamiento social.** Los equipamientos públicos no son siempre creados para una finalidad exclusiva, tienen generalmente un fin esencial de mayor trascendencia, como

bienes públicos y por lo tanto, es en el marco del Estado Social de Derecho, que estos espacios están llamados a cumplir con la finalidad de promover la garantía integral de los principios, valores y derechos consignados en la Constitución Política de Colombia. Todo equipamiento público tiene una función social primordial.

Por esta razón, se pretende que la solución propuesta sirva a los encargados de los equipamientos públicos, especialmente a quienes administran los que están construidos en los municipios de Medellín y Apartadó, para que puedan cumplir la función social de la educación, pues como instituciones educativas se espera *que puedan ir más allá de la función esencial meramente formadora para incidir directamente en las comunidades*, ampliando el horizonte de la sola aplicación de un currículo por grados y comprometida con el desarrollo de los estudiantes, a uno que abarque y satisfaga los intereses y necesidades de las comunidades. Una institución educativa viva, es aquella en donde participan las organizaciones sociales y comunitarias, y en la que puedan expresarse y lograr el desarrollo de sus potencialidades y libertades, todos los miembros de la comunidad, a partir de la ejecución de planes de acción local concertados.

Como se observa, esta investigación se formula para brindar elementos de juicio y acción con uso eficiente de la infraestructura que tienen las instituciones educativas de carácter público, buscando que estos equipamientos se abran al modelo de cogestión administrativa y puedan impulsar iniciativas en los centros de desarrollo socio-cultural, como lo son las bibliotecas públicas, espacios en los cuales también puede ser aplicada la propuesta.

En últimas, un modelo de cogestión y aprovechamiento social de los equipamientos públicos no está orientado solo a las instituciones educativas como promotoras del desarrollo de las comunidades, sino también, a todos aquellos escenarios desde los cuales, dicho modelo puede funcionar. Lo que se propone es que los bienes públicos sean empleados en su máxima potencia,

de la manera más eficiente posible en procura de mejoramiento de condiciones de vida de la población.

En materia del derecho a la propiedad, el Estado Social de Derecho, se construye sobre el principio de la relevancia de la función social de la propiedad, que no solo tiene una finalidad con respecto a los particulares, sino con respecto a la propiedad de lo público, en la que la finalidad del Estado es la realización de sus propios fines, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política del país, y es precisamente allí, donde cobra total pertinencia el concepto de aprovechamiento social o uso social.

**5.2.5 El derecho al encuentro y la sostenibilidad.** En su artículo publicado por la revista de geografía y ciencias sociales Scripta Nova, de la Universidad de Barcelona Francesc (González Reverté, 2002), hace referencia a que la ciudad debe promover espacios de encuentro, no solo en sitios públicos, sino también privados; consustancial a la ciudad es el derecho al encuentro. Algunos estudiosos de la temática urbana hacen referencia a la “ciudad encontradiza”, en el sentido de que la ciudad tiene que facilitar el libre encuentro entre ciudadanos, tanto en los espacios públicos como privados. Este derecho al encuentro tendría que formar parte, por lo tanto, de uno de los más elementales de la ciudadanía, y la forma y estructuras urbanas tendrían que disponerse de manera que permitieran garantizarlo.

Estos autores invitan a analizar el término *derecho al encuentro*, y que no es solo el espacio público el que se debe facilitar para el encuentro ciudadano. Éste término “*derecho al encuentro*”, (González Reverté, 2002) permite fundamentar la necesidad de promover encuentros y no solo en espacio abiertos o públicos, sino también en espacios cerrados o privados, que en el caso de las instituciones educativas de índole público, se ven como privadas

cuando permanecen cerradas a la ciudadanía, y estos ven dichos espacios como inaccesibles o falsamente públicos.

Para José Ortega y Gasset, en *Obras completas*, la “Ciudad es ante todo plaza, ágora, discusión, elocuencia. De hecho, no necesita tener casas, la ciudad; las fachadas bastan. Las ciudades clásicas están basadas en un instinto opuesto al doméstico. La gente construye la casa para vivir en ella y la gente funda la ciudad para salir de la casa y encontrarse con otros que también han salido de la suya”. (Ortega Y Gasset, 1916)

Hernando Gómez Buendía, en su documento “Pacto colectivo y gobernabilidad en la ciudad colombiana” (Gómez Buendía, 1994), muestra porqué la ciudad es un modo de vivir, que está sujeta por la privacidad de cada vivienda, pero el resto de actividades como el trabajo, el transporte y la recreación se realizan bajo las normas del interés colectivo. Expone que uno de los hechos que cambió el paradigma de las ciudades colombianas fue el proceso de descentralización acrecentado por la carta de 1991.

Sobre la sostenibilidad, la ONU 1987, y la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, define el desarrollo sostenible como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” Y especifica, que este consta de tres pilares: “el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.”, pilares sostenidos por La Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992, así como la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de la UNESCO (2001), que piden incluir la “cultura” en este modelo de desarrollo, (Szlavec, 2016).

El camino hacia la transformación de muchas ciudades en lugares más equitativos y sostenibles, sin embargo, es aún largo y complejo, y en este contexto, el papel de la planificación es central.

Como práctica que debe contribuir a la cimentación de principios, yendo más allá de la lógica capitalista impuesta al desarrollo urbano durante décadas, el ejercicio de la planificación debe enfocarse decididamente en la promoción de la justicia e inclusión social, de economías más solidarias y de la sostenibilidad —en el amplio sentido del término—, la toma de decisiones mediante el ejercicio de la democracia.

Lo anterior conduce necesariamente a plantear una reflexión más amplia sobre el papel de los espacios colectivos como “instrumentos” que favorecen la construcción de una ciudad más incluyente, justa y democrática, pues estos espacios que permiten ejercer la ciudadanía de la manera más directa o, mejor, utilizando las palabras del sociólogo francés Henry Lefebvre, el derecho a la ciudad (Lefebvre, 1994).

“Como materialización de un espacio de expresión, lo público permite e induce a que se desarrollen las manifestaciones culturales, sociales y políticas de las comunidades y que en él se construyan, los significados y significantes necesarios para referenciar y cualificar su vida cotidiana”. (Daza, 2008)

**5.2.6 Derecho a la educación.** Desde la promulgación de la Ley 115 de 1994, Ley General de Educación, se han establecido unos criterios en relación con los requerimientos mínimos para los establecimientos educativos, expresados en el Título VII de esta norma, que dio inicio a una gran parte de la problemática actual, porque según el Artículo 138, definió como requisitos mínimos los siguientes: *Los establecimientos educativos por niveles y grados, deben contar con la infraestructura administrativa y soportes de la actividad pedagógica para ofrecer*

*al menos un grado de preescolar y los nueve grados de educación básica. El Ministerio de Educación Nacional definirá los requisitos mínimos de infraestructura, pedagogía, administración, financiación y dirección que debe reunir el establecimiento educativo para la prestación del servicio y la atención individual que favorezca el aprendizaje y la formación integral del niño.* Es decir, las entidades territoriales se orientan a cumplir con la primera parte de este inciso, pero no con la formación integral del niño.

Esta misma norma prevé, que las instituciones educativas deben contar con una biblioteca o infraestructura cultural y deportiva (Artículo 141), en la que dicha discrecionalidad, que sea una u otra la condición que pueda cumplir, termina por no cumplirse o cumplirse a medias, y en especial, cuando el parágrafo del mismo Artículo dice: *En el caso de municipios con una población igual o menor de 20.000 habitantes, la obligación de contar con biblioteca y la infraestructura de que trata el presente Artículo, podrá ser cumplida a través de convenios con la biblioteca municipal o con una institución sin ánimo de lucro, que posea instalaciones apropiadas para el uso escolar, siempre y cuando estén ubicadas en la vecindad del establecimiento educativo.* Lo anterior nos corrobora una tendencia que se ha presentado en las ciudades de menos habitantes, en las que no se tiene la biblioteca dentro de la escuela y tampoco se posee esta mediante convenios o similares.

El Estado ha procurado, previo a esta norma, darle impulso a la construcción de infraestructura educativa, que ayude a mejorar los indicadores de calidad y fue así como se diseñó la Ley 21 de 1982, dirigida a la financiación de proyectos de infraestructura educativa y mediante la Resolución 7650 del 13 de septiembre de 2011, definió las prioridades de inversión y estableció los criterios para la destinación y asignación de aportes establecidos en dicha Ley, que además estaban en consonancia con el reciente Plan de Desarrollo (Ley 1450 de 2011); Esta

Norma, ayudó a estructurar la guía técnica colombiana GTC-223, que consiste en la guía para la elaboración de planes de infraestructura escolar del 18 de noviembre de 2011.

En el 2015 se creó un nuevo reto, definido en el CONPES 3831, que consiste en la declaración de importancia estratégica del Plan Nacional De Infraestructura Educativa, para la implementación de la jornada única escolar y que propone iniciar dicho modelo en el año 2016, siendo una estrategia de mejoramiento basada en la gestión del tiempo escolar, donde los estudiantes permanecen más tiempo en la escuela o establecimiento educativo.

En consonancia con esta norma y buscando la implementación de la jornada única, La Entidad Financiera del Desarrollo (Findeter) para efectos de apoyar la construcción de infraestructura que cumple los criterios del Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha diseñado unos lineamientos técnicos para infraestructura educativa, que se soportan, además, en la GTC-223. Dichos lineamientos, comprenden unos elementos urbanísticos, procurando que esa infraestructura se convierta en un hito en el territorio que se desarrolle y, en este sentido, pretende que dicha infraestructura comprenda los siguientes aspectos:

- Coherencia con el modelo conceptual de aprendizaje.
- Posibilidades de expansión futura de acuerdo con el PEI.
- Implantación y relaciones con el entorno. (Contribución a la construcción de ciudad–espacio público).
- Criterios de eco urbanismo y sostenibilidad ambiental.
- Posibilidad de construcción por etapas, modular, estandarizada.
- Coordinación con instrumentos de planificación territorial y proyectos urbanísticos, cuyo alcance y escala tenga incidencia en la infraestructura educativa.
- Desarrollo de un proyecto paisajístico integral.
- Coordinación con los ejes fundamentales de dotación de la infraestructura educativa: mobiliario, material didáctico, equipos electrónicos y funcionamiento básico.
- Coordinación con proyecto institucional de señalización.

Más importante que los aspectos anteriores, lo son, el tener presente para esta infraestructura, los modelos estructurantes como instrumentos de ordenamiento y que han sido adoptados por los municipios en sus POT o PBOT y dentro de esos criterios se reseñan los siguientes:

Por medio de elementos de diseño urbano y del diseño arquitectónico, se debe propiciar el uso de la Infraestructura Educativa por parte de la comunidad, teniendo en cuenta las condiciones de seguridad del entorno.

Los diseños tendrán en cuenta el emplazamiento y tratamiento del espacio público inmediato para facilitar la integración con el medio ambiente y la comunidad, generando sentido de pertenencia y propiciando el respeto ambiental y paisajístico.

El diseño debe generar la integración de los espacios interiores con los exteriores, que permitan el trabajo al aire libre.

Se debe pensar y diseñar los espacios en tres dimensiones, (X, Y, Z), esto hace que la movilidad en los espacios sea mayor y que permita el aprendizaje por experiencia y realización de actividades.

Se debe garantizar el acceso a la tecnología y a las redes informáticas para toda la población académica, pues también son medios de aprendizaje. WI-FI en todo el colegio y durante el funcionamiento del mismo.

Se busca aumentar la proporción de zonas verdes más que zonas duras, en las áreas recreativas e incluir zonas recreativas cubiertas. El paisajismo será parte integrante del diseño arquitectónico y deberá considerar zonas verdes públicas y otros equipamientos del entorno inmediato como parte del espacio educativo y escolar.

De todos estos lineamientos, se rescata la importancia que se le brinda a la incorporación de elementos urbanísticos y cómo dichas infraestructuras deben cumplir una función social, al servicio de las comunidades donde se encuentran estas infraestructuras, entonces ¿dónde se ha perdido el camino?

Este camino no se ha perdido y se observa como el Municipio de Medellín desde el año 2003, ha tenido ideas, que día a día, se proponen implementar o lograr, cada uno con su estilo, por lo que a continuación se revisarán algunas de las más importantes experiencias que a la vez son antecedentes para el presente ejercicio.

La relación entre educación, cultura y ciudad; constituye un entramado fundamental en la generación de desarrollo. Propuestas, como las que se hacen en el presente trabajo, tienen la finalidad de buscar, precisamente, los canales que permitan, en el contexto de dicha relación, la generación de oportunidades para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. La educación, acción que en buena medida se materializa en las instituciones educativas, tiene incidencia multidimensional en aspectos cognitivos, corporales, emocionales, relacionales, comunicativos, volitivos, vocacionales, éticos, morales, cívicos, políticos, lúdicos y sexuales; es decir, en el desarrollo integral de los estudiantes, de su personalidad y de su aprendizaje. Este alcance es el que el profesor Gabriel Jaime Arango Velásquez (2017), denomina “Valor Social de la Educación”.

El ejercicio del derecho a la educación, es fundamental, en la construcción del tipo de ser humano y de sociedad que se desean tener. La formación de seres íntegros, de buenos ciudadanos y de buenos trabajadores, se hace para la vivencia plena de la ciudadanía, “en educación, la palabra desarrollo hace alusión específica a identificación, desenvolvimiento, despliegue, crecimiento, progreso, extensión, expansión, proyección, auge y plenitud de las todas

las dimensiones estructurales del ser humano como persona y, por consiguiente, de su identidad” (Arango Velásquez, 2017); esta concepción apoya la necesidad de que las instituciones educativas amplíen sus currículos y la oferta más allá de la mera programación académica.

En sociedades como la de Medellín y la de Urabá, se hace necesario que las instituciones educativas amplíen sus posibilidades de acción sobre los territorios en los que se encuentran, apostándole no sólo a la formación integral de sus estudiantes sino a su rol de liderazgo cívico en las comunidades. Las instituciones educativas son motores del desarrollo de las comunidades. Esta visión se refiere no sólo a una escuela con calidad, sino también abierta, apostándole a lo que el mismo profesor Arango denomina Desarrollo Humano.

## Capítulo 6

### Resultados.

#### 6.1 La comparación

**6.1.1 Los resultados de las entrevistas y talleres** Cada uno de los ejercicios permitió hallazgos significativos, permitiéndonos encontrar la comprensión y desarrollo de los conceptos que nos soportarán la propuesta final.

**6.1.1.1 Resultados de las entrevistas** Estas entrevistas han permitido la recolección de experiencias significativas, en las que se marcan unos hitos y hallazgos que nutren la formación de los conceptos que hemos estado desarrollando.

- Sergio Restrepo Londoño, ex director del Teatro Pablo Tobón Uribe.  
**Teatro “Pablo Tobón Uribe”**. Dos han sido los avances más importantes del Teatro Pablo Tobón Uribe, acercar el arte y el teatro a la comunidad, y generar la apropiación por parte de la ciudadanía, de un espacio que además genera la transformación urbana del sector. La apertura de los espacios públicos, para que la comunidad los habite y los viva, es una de las claves más importantes para el impacto comunitario.
- Pilar Velilla Moreno, Ex directora del Museo de Antioquia y del Jardín Botánico.  
**Jardín Botánico “Joaquín Antonio Uribe” de Medellín**. En un amplio conversatorio alrededor del aprovechamiento del uso social de espacios públicos y privados, máxima explotación de los equipamientos del Estado, en el caso de la antigua Alcaldía o Palacio de gobierno municipal y de otro privado, el Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe, resalta la apertura dada a los espacios para la gente, desde la apropiación que pasa por un diseño urbano abierto a la comunidad, como por la programación y la oferta permitiendo que la población en general pueda hacer suyos los beneficios de los bienes y su programación.

Es fundamental la voluntad política al momento de atreverse a promover usos diferentes de espacios que pareciera como si fueran ajenos a la comunidad. Y plantea como lo fundamental en llevar a la gente hacia el hábito de frecuentar el espacio que, además, le pertenece.

Un adecuado uso no solo representa un activo importante para el equipamiento, sino que genera una transformación notable en los alrededores de dicho espacio, logrando ser un referente de transformación.

- Carlos Uribe, ex director del Centro de Desarrollo Cultural de Moravia.

**Centro de Desarrollo Cultural de Moravia.** En este escenario, objeto de un desalojo urbano, se inicia la construcción de un centro cultural de y para la comunidad. Con todos los actores, comienza el proceso de diseño. Hoy, la programación está hecha, incluso, con la misma comunidad. Es la población la que se encuentra apropiada del espacio, una apuesta real por la participación y activismo de la gente.

- Gabriel J. Arango Velásquez, Ex director de Educación, Cultura y Bibliotecas de la Caja de compensación familiar Comfenalco- Antioquia

**Parque Biblioteca Belén.** El espacio sobre el que hoy se encuentra la Biblioteca Belén, era anteriormente, la cárcel de la policía, una zona deprimida con altos niveles de inseguridad. Lo más importante de este espacio es resaltar que una vez la administración compró el terreno, fue con la misma comunidad con quien se inició el proceso de soñar y construir el espacio. Con la oferta de todo el sector y la participación activa de la comunidad, fue construida la obra. Finalmente, el espacio es el medio en el cual se expresan las fuerzas vivas de la comunidad, un ejemplo de la importancia de su vinculación en la planeación del territorio local, como forma de garantizar la sostenibilidad del espacio.

Los hitos y hallazgos se muestran en las figuras 20 y 21 respectivamente.

Figura 20. Determinación de hitos como resultado de entrevistas.

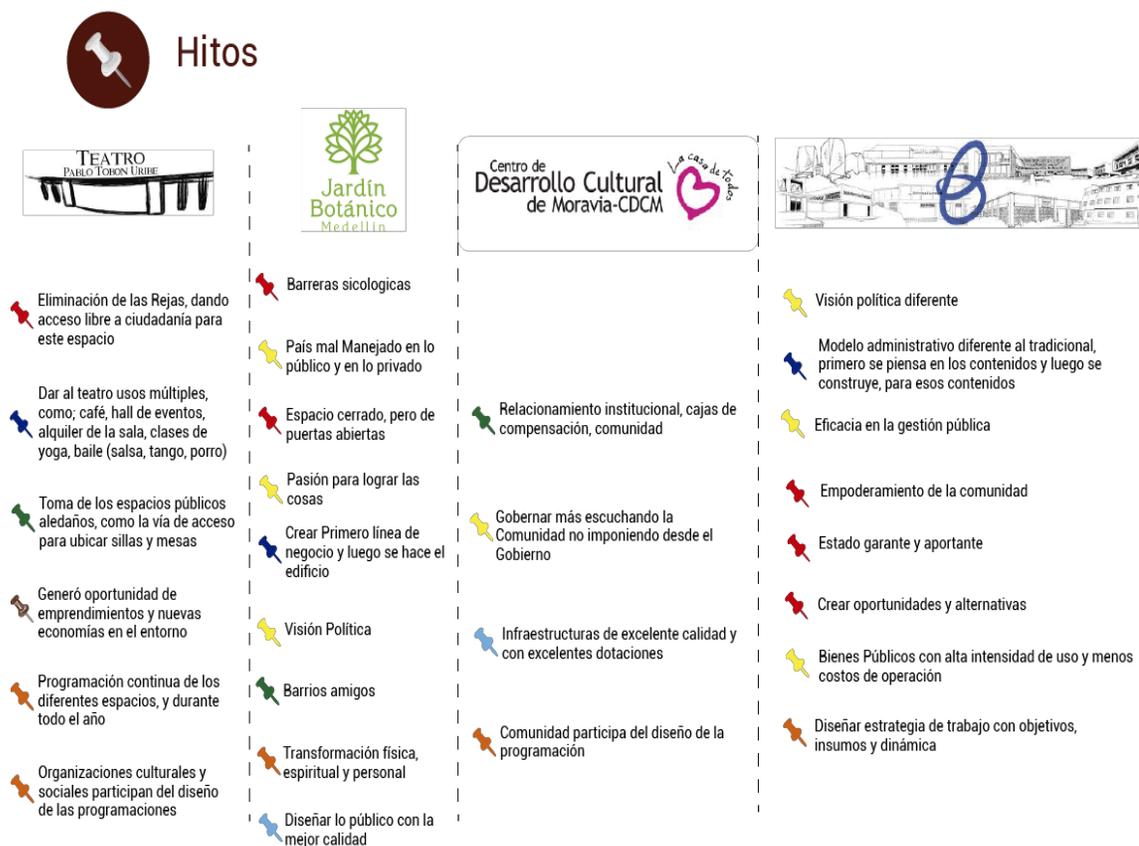


Figura 21. Hallazgos como resultado de las entrevistas.



Fuente: Elaboración propia

**6.1.1.2 Resultados del Grupo Focal** Se instaló presentando el objeto del trabajo, que se quiere profundizar y la pregunta de investigación: ¿Cómo optimizar el uso y aprovechamiento social de la infraestructura en las instituciones educativas oficiales en la comuna dos del municipio de Apartadó y la comuna cuatro de la ciudad de Medellín para que generen un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes?

El objeto de la investigación propuesto es el siguiente:

Con este ejercicio, se pretende aportar una nueva dimensión y un nuevo contenido a la gobernanza en los municipios de Apartadó y Medellín, son dos conceptos fundamentales de la gobernanza aplicada en las ciudades del siglo XXI: **Co-gestión, Confianza y Aprovechamiento social.**

Con una breve presentación del problema, se abre el espacio para un conversatorio con los asistentes. Estas son algunas de las principales reflexiones:

- a) Inicia la representante Clara Luz Hoyos Gómez, de la Secretaría de Educación del Área de Infraestructura.

La representante hace una intervención respecto al uso de los espacios de las instituciones por parte de otras dependencias públicas. Comienza por plantear, que el tema con más problemas en las instituciones educativas, es el de las canchas y escenarios deportivos, pues, si bien en algunos de los casos se coordina con el INDER mediante convenios sobre el uso de espacios específicos, el cuidado y mantenimiento continúa en manos de la institución educativa, lo que genera grandes costos y gastos operativos para la institución que en muchas ocasiones no tiene como cubrirlos. Este tipo de experiencias sobre algunos bienes no se hace en todas las instituciones y depende en, cada caso, de la articulación que se logre con el INDER o con la otra entidad interesada en el uso y disfrute del espacio.

Los Rectores y la Secretaría de Educación, se enfrentan a problemas de tipo administrativo; como por ejemplo: ¿quién paga la vigilancia?, ¿quién asume los gastos operativos y logísticos de los espacios abiertos?, y ¿quién se hace responsable de ellos?

Otro asunto bien complejo, es el mal uso que hacen algunas personas de la comunidad de dicho espacio; como por ejemplo: el consumo de estupefacientes, que es un comportamiento complejo y además genera resistencia por parte de los Rectores. Dada las condiciones de algunos sectores, el tema de orden público es muy complejo, por la posibilidad de que a los espacios educativos accedan personas extrañas, que puedan generar problemas con los estudiantes o lleven drogas, que es una posibilidad latente, cuya prevención es necesario acordarla previamente.

La funcionaria menciona que la propuesta es muy llamativa, y en actualidad funcionan convenios en algunos espacios específicos, pero que trabajarla como una propuesta de ciudad lo percibe difícil.

A la fecha, en la ciudad hay cerca de 426 sedes de instituciones oficiales, según el último directorio creado por la Secretaría, y respecto al mantenimiento presentaría más dificultad en el control de los espacios abiertos, pues es un tema reiterado.

“La comunidad hace muchos reclamos sobre el mantenimiento de los espacios, pero se presenta un conflicto de competencias sobre quien los hace, dado que es la Secretaría de Educación la que debe responder, aunque los use el INDER”, acota la funcionaria.

Un caso tipo se presenta en la Institución Educativa de San Roberto Belarmino, en donde la Secretaría de Educación construye una cancha, el INDER lleva su oferta en horas diferentes a las educativas y se hace de forma concertada.

El INDER ya identificó cuáles recintos deportivos están fuera de las instituciones educativas, actualmente tiene inventariadas cerca de 31 instituciones, en las que ha pedido que se les transfiera el título para asumir su cuidado, pero el tema jurídico no es simple; el problema es, que para que el INDER pueda invertir, los predios deben ser de su propiedad.

Hay voluntad de la Secretaría de Educación, pero no existe un acuerdo sobre cómo administrarlo. El asunto es de recursos.

“También depende del uso del espacio de cada sede educativa. Puede ser un ejercicio transitorio, comenzando por las instalaciones fuera de la estructura de los colegios, y luego ir mirando los de uso interno. Es necesario delimitar quién asume los gastos”, puntualiza la funcionaria.

Un ejemplo que se plantea es el de las bibliotecas de las instituciones, pero para abrirlas a la comunidad es necesario que el ingreso de la comunidad sea por fuera, para controlar un poco el campo educativo, sin embargo, los escenarios que menciona como de mayor uso por parte de la comunidad son los deportivos.

Con los colegios de calidad y el programa de escuela abierta se avanzó en propuestas como estas, sin embargo, dicen que en el colegio de Niquitao, por ejemplo, la zona deportiva se hizo abierta, pero por problemas de orden público fue necesario cerrarla, dado que el espacio fue concurrido por consumidores de drogas. “Es claro que tenemos déficit de espacio público, pero los riesgos para los estudiantes son evidentes”, acotó la funcionaria.

b) Álvaro Álvarez, de la Secretaría de Educación, continúa con la exposición. Hace mención de la importancia de estas propuestas, pero advierte la necesidad de delimitar muy bien los horarios de uso. Que se adecue una infraestructura de acceso permisible a los espacios de uso común. Resolver el tema de mantenimiento y sostenibilidad del espacio y la

vigilancia, que es uno de los temas más problemáticos. Cita como Ejemplo el uso de los auditorios, pues es necesario que alguien asuma la responsabilidad.

Un claro ejemplo de estas iniciativas, se da en la institución educativa AltaVista allí la biblioteca articula con la dependencia de Cultura el espacio y comparte la forma administrativa, con buenos resultados.

En cambio, en donde si hay problema, es en La Perla en el mismo sector, en donde la Institución es abierta. Por el mal uso de la comunidad se han generado muchos problemas, requiriendo de acciones en materia del uso responsable por parte de la comunidad. Lo complejo es que la Institución tiene una servidumbre que comunica dos sectores del barrio, de ahí que el problema sea permanente.

c) Intervención de la persona delegada del INDER Juan Esteban Restrepo Castro. El tema es amplio. La Secretaría de Infraestructura viene avanzando en estos temas, centralizando la información sobre equipamientos que permitan utilizar y mantener el constante mantenimiento de los escenarios. Las entidades descentralizadas han perdido la capacidad de construcción, y hoy esta labor, se ha centralizado en algunas dependencias, porejemplo, hay cerca de cinco dependencias que tienen dentro de sus funciones la construcción. El equipo de mantenimiento de dichas obras se encuentra distribuido en las dependencias. El problema hoy no es de equipamientos, sino de gestión, el INDER con Educación, tiene cerca de 40 bienes compartidos. Pero lo administrativo lo maneja educación, y ellos asumen los costos de mantenimiento. Hay equipamientos que llevan más de 20 años sin intervención económica.

“Tenemos una mesa de trabajo con la Secretaría de Educación para revisar cada caso, un ejemplo es la cancha La Córdoba, que se encuentra en la Institución Educativa, pero de un amplio uso del INDER. Cada escenario requiere de una dinámica propia. Pensamos que Educación pase al INDER algunos bienes, pero esto tiene dos problemas. Cada Institución

Educativa debe tener un área deportiva de conformidad con lo dispuesto por el POT y el Ministerio de Educación Nacional, pasarlos al INDER genera un incumplimiento en la Ley, a su vez el INDER ve un problema en recibir bienes en mal estado, pues llegarían requiriendo de una alta inversión.

Otra dificultad, la mayoría de escenarios deportivos de escuelas son marca INDER, hace algunos años se podía, hoy no es posible porque la Ley no permite que el INDER financie intervenciones si los bienes no son propios. El mismo problema ocurre cuando otras dependencias solicitan nuestro apoyo. El Decreto 620 del 2009, creó el INDER y establece que los bienes deben estar bajo su propiedad.

Existen por lo menos 100 predios “ficticios”, que el Municipio de Medellín no tiene como propios, o que son usados por sus dependencias, pero que no se tiene claridad sobre quiénes son los propietarios. Se avanza en la recuperación de algunos espacios porque existen, pero no es posible hacer inversión, porque no son propios. Hace dos años se presentó la propuesta de que las Instituciones Educativas prestaran en la noche, los espacios al INDER, pero el problema fue de los Rectores que tienen autonomía administrativa.

En estos momentos todas las Instituciones Educativas son del Municipio, pero los rectores de las mismas tienen autonomía. Son ellos los que han sido un obstáculo en el proceso de facilitar los espacios para intervenciones de otras entidades.

El INDER ha buscado relaciones con las instituciones universitarias para abrir los espacios deportivos a la comunidad, pero no es fácil que se comparta la idea. En este caso la población universitaria tiene un uso muy alto de sus escenarios deportivos, además el tema de seguridad es problemático, señaló el funcionario.

De acuerdo a lo expresado por el funcionario del INDER, es evidente que muchos equipamientos se construyeron sin una planeación coordinada y articulada. El INDER administra cerca de 1000 escenarios deportivos que se encuentran distribuidos de manera desarticulada y espontánea en el desarrollo de la ciudad. Hay problemas en sedes sociales, en canchas deportivas, y centro de la tercera edad; entre otros.

d) Catalina Arboleda Góez, encargada de los Equipamientos para la tercera edad.

En esencia, “Sobre cada espacio específico se hace la asignación de recursos para lo que se llama gastos de género. Es una realidad que los grupos de vida en su mayoría no tienen sedes, hay algunos con espacios en comodato, funcionan algunos centros vida que son propiedad del Municipio y otros, son del Operador; por ejemplo: en Trinidad el Centro Vida funciona en la casa de la cultura”, indica la funcionaria.

Sobre la viabilidad de articular, considera que es muy difícil desde el campo administrativo y financiero, pues dice que en algún momento se intentó hacerlo, pero no funcionó.

En varias ocasiones se ven propuestas de articulación, pero ha sido complejo, la administración en común siempre ha estado en entredicho, “por la definición de quién administra y quién pone los recursos, especialmente, porque siempre hay escasez de recursos”. El mayor problema es presupuestal.

e) Óscar Hernán Posada Castaño, encargado de los equipamientos de la Secretaría de Participación:

“Mi función es la de administrar los bienes entregados a las acciones comunales” y sobre esto dice: “el Decreto 883 del 2015, desarrolla de manera amplia el tema. Actualmente tienen 221 predios en Participación Ciudadana que deberían ser administrados por Suministros, pero siguen bajo la misma Secretaría, pues aquella dependencia no cuenta con personal ni presupuesto, lo que generó un problema con Suministros, por lo que han continuado los bienes

en manos de Participación, allí hay Comodatos para las Acciones Comunales con uso exclusivo de estas.

Desde la secretaría, se modificaron los Comodatos en cuanto a la destinación, para poder ampliar el uso, de manera que permanecieran bajo el Comodato de la Acción Comunal y que esta pueda abrir a otros procesos comunitarios, a su vez, son ellos quienes administran, y en algunos casos, reciben recursos de las demás dependencias”. “En su mayoría las usan Inclusión-INDER y JAC. Se articula, y en cada caso, se hace el acuerdo sobre cuánto dinero o cuota da cada una de las dependencias, y quién las administra en la JAC”, cita el funcionario.

El mayor problema es con el INDER, pues esta entidad no tiene rubro para entregar recursos a las JAC. Algunas sedes son muy grandes y se llaman Centros de Desarrollo Social, dado que están a cargo de la Secretaría para mejorar la administración, pero el problema es cómo financiar de manera articulada con las demás dependencias, estos escenarios. En Villa Laura, Comuna 13, por ejemplo, se articulan 48 entidades.

Aun así, se presentan algunos problemas en la articulación con las demás entidades. Uno de ellos, son las canchas propiedad de las sedes sociales. Varios colegios de calidad, dejaron sus escenarios deportivos en la parte externa o con salidas externas, que permiten el uso de dichos espacios.

La mayoría de sedes sociales son casas que no están en buenas condiciones. En otras situaciones, las canchas de las JAC, no quieren entregar las sedes deportivas al INDER.

Estas intervenciones nos permiten dar inicio a una conversación entre los asistentes, de donde extractamos varias de las ideas generales como hallazgos del conversatorio:

- Se han explorado propuestas para resolver el tema logístico y administrativo de los equipamientos para un uso compartido, podría funcionar la creación de una dependencia que se encargue de este tema, pues a la fecha no existe una que lo asuma.

- En estos momentos cada Secretaría maneja los recursos para sus equipamientos. Por ejemplo, el municipio de Medellín solo tiene 2.000 millones, para los recursos de mantenimiento de las instituciones educativas, lo que es insuficiente. Ampliar el uso de los espacios requiere de la gestión de recursos, lo que puede ser una buena alternativa. La creación de una dependencia tendría que ser que no generara gastos adicionales, sino que integrara recursos y que la operación fuera mucho más eficiente.
- La Contraloría ha sido reiterativa en que los recursos se concentren en resolver los temas eminentemente académicos y de uso cotidiano, las zonas deportivas entran en los últimos lugares de priorización. Priman los problemas académicos, es necesario que se priorice de manera expresa la inversión y mantenimiento de los espacios abiertos.
- El otro asunto es hacer claridad en la prohibición de algunos temas de uso abierto; por ejemplo, actividades comunitarias en las que se vende licor.

La creación de una entidad que concentre y articule los recursos y que genere economía a escala, es una necesidad. Un ejemplo de buena articulación es la UVA del Poblado, allí el lote es público, con tanques de EPM, y se encuentra articulado con el INDER, Infraestructura y Cultura. Allí se firmó un Convenio Marco entre las cuatro organizaciones, cada una se apersonó de su responsabilidad operativa; ejemplo: EPM paga los servicios y Cultura, se encarga de los ornamentos. Cada dependencia cumple y funciona de manera articulada. Así se depende de cada espacio. Ese proceso de articulación duró dos años. Cada proceso implica una negociación, en la que debe cederse algo por parte de cada dependencia.

**6.1.1.2 Resultados Taller Sobre Imaginarios en Apartadó.** A continuación, se presentan los principales hallazgos que permiten nutrir las reflexiones, los resultados y algunas de las respuestas importantes para la valoración de acciones posteriores. En el ejercicio inicial se formularon cuatro preguntas, dos que tenían como finalidad examinar lo que el espacio significa y, las dos siguientes, establecer las relacionadas con la posibilidad de un ejercicio de planeación

proyactiva para presentar propuestas de intervención, que permitiera optimizar el uso de los espacios y las infraestructuras públicas.

Tabla 9. Resultados taller de imaginarios.

<b>¿Qué significa para usted este espacio hoy?</b>	<b>¿Qué le recuerda este lugar?</b>	<b>¿Qué le gustaría que tuviera este espacio?</b>	<b>¿Cómo ve este espacio cuando esté en funcionamiento?</b>
Cosas importantes.	Época Construcción	Obras bonitas	Que trabajen bien
Oportunidades.	Infancia	Parque, gimnasio, biblioteca	Un espacio mejor
Un parque para jugar.	Jugar fútbol	Hamacas, sillas, columpios	Con jardines y flores
Una biblioteca.	Estudio de mi nieto	Recreación para niños y abuelos	Lo vería mejor funcionando
No presta ningún servicio a la comunidad.	La violencia dejó espacios vacíos	Parque para niños, jóvenes, adultos y abuelos	Sano disfrute y con mucha gente
Un espacio creativo para ayudar a jóvenes.	Parte del aprendizaje	Espacios para descubrir habilidades de jóvenes	Lleno de vida y descubriendo talentos
Que mi hermano salga de drogas y pandillas.	Charlar con amigos y lo que pasa en una pequeña casa abandonada	Espacios para charlas, talleres, orientación a jóvenes en conflicto	Un espacio para tener ocupados jóvenes y que no estén peleando
Basurero y que guardan caballos.	No aprovechar lugares lindos	Espacio limpio, con flores, parque y biblioteca	Un lugar hermoso y sano
Una institución para mejor aprendizaje.	Primera vez de colegio	Parque, cancha de basquetbol, sala de Internet	Motivado y con docentes dispuestos a enseñar
Nada.	Juegos a las escondidas y más	Áreas recreativas, paisaje y sitios para hablar	Espacio para compartir con familia, amigos, socializar para ser una mejor sociedad
		Parque para niños	Espacio para conversar
Lugar vulnerable y sucio.	Nada	Parque para niños, mesas con sillas y el Internet	Un mejor ambiente
Socialización para buena cultura y convivencia.	Mis niños y adolescencia, buenos recuerdos.	Zonas verdes, canchas, sala de tecnología.	Agradable para el desarrollo humano.
Un colegio para educar a nuestros jóvenes.	Colegio para ir a aprender a cuidar el medio ambiente.	Una guardería.	Un espacio para ayudar a cuidar niños mientras trabajan los papás.

Continuación Tabla 9. Resultados taller de imaginarios

<b>¿Qué significa para usted este espacio hoy?</b>	<b>¿Qué le recuerda este lugar?</b>	<b>¿Qué le gustaría que tuviera este espacio?</b>	<b>¿Cómo ve este espacio cuando esté en funcionamiento?</b>
Un espacio para arrojar basura.		Árboles y espacios para charlar con los vecinos.	Espacio lindo donde juegan niños y con los árboles.
Un espacio abandonado.	Nada.	Un espacio recreacional y deportivo, con vida social y emprendimiento.	Un lugar con emprendimiento y mejor educación para nuestros hijos.
Un espacio para tener momentos especiales para los niños.		Guardería, espacios para cursos, parque de juegos.	Que los niños estén ocupando el tiempo libre.
Un lugar recreativo.	Cuando yo estudié.	Mejor seguridad.	
Una oportunidad.	El campo, la naturaleza.	Un centro cultural.	Un logro.
Para refrescarse y compartir.	Nada.	Lugar reencuentro y para compartir y algo que elimine calor (piscina) .	Lleno de felicidad, unión y acompañamiento.
Algo de campo, aire libre para compartir.	Juegos, compartir, hacer ejercicios, reencuentro.	Zona de ejercicios, biblioteca.	Un lugar que cuidemos y pongamos de nuestra parte.
Botadero de basura.	Tristeza, espacio desocupado, todo por hacer.	Gimnasio, casa hogar anciano, parque niños.	Bien y que se cumpla.
Espacio público.	No había desorden.	Cancha de fútbol.	Deportivo.
Importante.	La infancia.	Biblioteca pública.	Limpio.
	La infancia.	Así está bien.	
Para aprender más.	Tener auto-cuidado, no arrojar basuras.		

Las respuestas a las preguntas planteadas, permiten evidenciar que los equipamientos públicos tienen una carga simbólica fundamental sobre el imaginario de los ciudadanos, de una manera expresa, en la forma como interactúan e interpretan la ciudad, pues todos los asistentes pudieron referirse no solo al espacio, sino también soñarlo desde sus deseos, indicando que los

espacios no son solo objetos de vivencias cotidianas. Muestra de ello son las respuestas en las que también se aventuran a soñarse dichos espacios. El espacio público representa el lugar en el que cada persona construye su propia relación con el mundo, de tal manera, que incluso aquellos lugares que parecieran olvidados, son objeto de la proyección positiva de las personas, mostrando en el fondo un deseo de cambio y aprovechamiento de todos los espacios, y lo más importante, cada uno de la ciudad tiene una carga simbólica, fundamental en las experiencias de los habitantes.

Respecto a las respuestas planteadas en la pregunta inicial, existen dos visiones sobre el escenario, la primera concentrada en un aspecto básicamente material, respuestas como “infraestructura”, “una biblioteca”, “un parque”, se relaciona con la forma como es vista por la comunidad, eso sí, algunos dan una mirada muy neutral, otros en cambio, con una visión muy crítica, por ejemplo, respuesta como “un basurero”, “un lugar vulnerable y sucio”, representa visiones materiales sobre el mismo espacio en el que, si bien, hay unas funciones pensadas, también hay un uso, que es cuestionado públicamente. La segunda visión sobre el espacio está relacionada con una descripción no material sino simbólica, respuestas como “nada”, “un espacio creativo”, “buena cultura”, son muestra de cómo este espacio, que es visto por unos como materia, para otros representa significados diversos, que llaman la atención especialmente en el sentido de la necesidad de optimizarlo, asunto propio del presente trabajo. Todas las respuestas permiten dar pistas sobre los temas abordados hasta el momento en el texto.

En las respuestas alusivas al sitio, dicen qué les recuerda por su función educativa, pero se advierte que no presta ningún otro servicio. Hoy son reconocidos como un botadero de basura, en el que se pueden tener otras oportunidades

La segunda pregunta tiene la intencionalidad de indagar por lo que representa en el imaginario, allí las respuestas continuaron en la misma dirección de la anterior, sin embargo, un elemento constituyó la media en este caso, el espacio evoca la infancia, etapa que pareciera representar el de mayor aprovechamiento del lugar, lo que exige, entonces, de un llamado de la población para su mejoramiento.

Evoca recuerdos como la infancia donde jugaban y se podía socializar y compartir con vecinos, además de evidenciar algo de tristeza, porque no se ve ocupado de manera óptima o adecuada, con otras actividades diferentes a lo que hoy se tiene como institución educativa.

Todos sueñan sobre el espacio, este es el mensaje de la respuesta sobre la tercera y la cuarta pregunta en las que todos reivindican lo público como lo de todos, pues las respuestas, en su totalidad, indican una intención de prospectiva positiva del escenario valorado, “Lleno de felicidad, unión y acompañamiento”, “Amplio con espacio de deporte, con oportunidades en beneficio comunidad”, “*Espacio lindo donde juegan niños y con los árboles*”; basta con revisar cada texto para dar testimonio de la carga puesta sobre el espacio como el lugar de la proyección de los asistentes, pues en cada uno hay algo de él.

Se identifican oportunidades en relación al desarrollo de actividades culturales, de formación para los jóvenes que les permita abandonar las drogas y el pandillaje, manteniéndolos ocupados la mayor parte del tiempo, con zonas de parque infantil, deportivo y recreativo, donde la interacción con el elemento agua, juega un papel importante. Que se tenga arborización, jardines con flores y el espacio para conversar con vecinos y en familia; además, es de mucha importancia tener una biblioteca con sala de Internet y una guardería o preescolar para atender la demanda sobre el cuidado de los niños de padres que laboran. Importante es resaltar el que se tenga un sitio de orientación y escucha para los jóvenes en conflicto.

La comunidad quiere ver un espacio limpio, con flores, donde se pueda compartir y socializar, y en el que todas las personas participen de su cuidado cumpliendo una función de esparcimiento, formación y recreación.

Hubo, además, un ejercicio en el que se preguntó a los asistentes por el nombre que le pondrían a la renovación del espacio, estas son algunas respuestas, que muestran claramente el deseo de los ciudadanos por re-significar el espacio y habitarlo de nuevo con otras vivencias y nuevas formas de relación, que den cuenta de una importante carga axiológica de los asistentes, con respecto a la valoración actual.

Tabla 10. Nombres propuestos en resultados taller de imaginarios

<b>Nombres propuestos</b>
Sueños del obrero.
Todos unidos somos mejor.
Nombre de biblioteca.
Parque recreacional obrero.
Descubrimiento de talentos.
Centro cultural para el desarrollo de jóvenes y adolescentes en conflicto.
Centro educativo y cultural.
El sueño de aprendizaje.
Zona de conocimiento y tranquilidad.
Soñando en grande por un mejor futuro.
Hogar infantil nuestros angelitos.
Parque de diversión.
Puerta del sol naciente para un mejor futuro.
Parque escolar.
Centro cultural utopía de la calidad.
Parque de la unión.
Urabá mejor para ti y para todos.
Oportunidad para todos.
El obrero.
Nuevo horizonte.
Nuevo amanecer.

Además de los anteriores ejercicios de campo, se ha realizado todo un amplio marco conceptual y jurídico, que permita no solo plantear el problema, sino también, soportar cualquier propuesta de solución. Todo esto, ha permitido desarrollar una serie de conceptos fundamentales

para la materia, dando así por sentado el marco teórico de referencia, siendo un ejercicio fundamentalmente documental, soportado, no solo en fuentes primarias, sino también secundarias.

En el otro momento de trabajo de campo permite la optación de varios espacios, el primero de ellos, consiste en realizar un proceso de revisión de experiencias exitosas, en la administración pública, con respecto a la utilización de los equipamientos de prestigioso uso público en la ciudad de Medellín, la aplicación del modelo: “Colegios de Calidad”, se convierte en un referente para el presente trabajo.

Las entrevistas han arrojado unos puntos considerados comunes en los modelos de cogestión, resumidos en tres aspectos básicos para tener presente en el desarrollo de esta investigación.

El segundo ejercicio de campo, denominado como imaginarios, consta de una técnica de grupo focal realizado en la ciudad de Medellín, con funcionarios cercanos a la problemática analizada en el trabajo, y la otra técnica es un taller realizado con un grupo heterogéneo en la ciudad de Apartadó, con líderes comunitarios, habitantes del sector y funcionarios cercanos a la zona de análisis.

Posterior al ejercicio académico de lo sociológico realizado, él mismo da la permisión de presentar una propuesta de intervención y solución, que será expuesta al acabar el trabajo. Finalmente, y como anexo, habrá la presentación de una propuesta de Acuerdo Municipal, que puede ser tomado como base, al momento de querer adelantar una intervención en la materia.

## Capítulo 7

### Desarrollo de la propuesta.

#### 7.1 La aplicación

Una vez desarrollado todo el sustento teórico y normativo, posible de presentar en la sustentación de la propuesta, que tiene como objetivo *Proponer un modelo permisible en la optimización del uso social de la infraestructura en las instituciones educativas de carácter público en la Comuna 2, en el Municipio de Apartadó y la Comuna 4, en la Ciudad de Medellín a través de una estrategia de cogestión y aprovechamiento que generen un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes*, se procederá a desarrollar la iniciativa, con la siguiente ruta: en un primer momento, habrá la presentación de tres conceptos básicos que nutren la propuesta; ellos son los de gobernanza, cogestión y confianza. El próximo paso será la presentación de los resultados que arrojaron las entrevistas realizadas a los cuatro personajes ampliamente conocedores del tema. Posterior a ello, los resultados de los grupos de interés llamados ejercicios de imaginarios y, finalmente, será la exposición de la iniciativa, realizándola en dos momentos: en el primer momento, serán contextualizados los dos territorios sobre los que fue realizada la presentación y, un segundo, de propuesta final.

La iniciativa pretende superar los problemas de espacio, presentes en las dinámicas de las nuevas ciudades, “la ciudad es, ante todo, el espacio público. Es a la vez condición y la expresión de la ciudadanía, de los derechos ciudadanos. La crisis del espacio público se manifiesta en su ausencia o abandono o en su degradación, en su privatización o en su tendencia a la exclusión. Sin espacio público potente, integrador socialmente, articulador física y simbólicamente, la ciudad se disuelve”. (Borja, 2013)

Lograr, no solo la apropiación del espacio público, sino también, que a través de este se consolide la articulación entre la oferta institucional y la comunidad, es el objetivo último de la cogestión. Seguidamente, se hará un desarrollo conceptual y práctico del término que nos ocupa.

**7.1.1 Cogestión** La cogestión del inglés: *co-determination*, es una práctica dentro de los enfoques de buen gobierno y participación (del que también hace parte el concepto de gobernanza), en el que los empleados y la ciudadanía tienen un papel fundamental en la dirección y gestión de la empresa o entidad. La palabra, es una traducción literal del alemán *Mitbestimmung* y los derechos generados en una cogestión difieren según el contexto legal.

No es posible como con el origen de muchos conceptos, establecer su génesis, sin embargo, dentro de las primeras leyes sobre cogestión aparecieron en Alemania en el sector del carbón y el acero; en donde desde 1974, una ley obliga a ciertas empresas, dependiendo del número de empleados, que superan por lo general los 500, para que permitan su participación en los órganos de alta gerencia (Clavei, 2017), haciendo especial énfasis en la participación de los diferentes actores dentro de una empresa.

Si bien, es un concepto que viene del mundo empresarial, ha sido trabajado en el contexto político y en la administración pública, haciendo un especial énfasis en el diseño e implementación de planes que involucren la totalidad de los posibles actores relacionados con su impacto.

El caso del presente trabajo, simplemente trata de la construcción de planes de oferta institucional, contruidos desde las posibilidades de acción que tiene la administración municipal en la implementación del plan de desarrollo, a partir de las necesidades identificadas por las comunidades inmersas en el marco de influencia en los equipamientos educativos, esto es, la infraestructura con que están dotadas las instituciones educativas.

De tal manera, hace referencia a un ejercicio de participación completa, en la que los diferentes actores en el campo de incidencia de un equipamiento, revisan sus necesidades y construyen un plan basado en acciones concretas y coordinadas con la oferta de la institucionalidad.

En un ejercicio de este tipo, cada integrante de la comunidad y de la institucionalidad, representada por la administración municipal y las instituciones sociales, comunitarias y de infraestructura, se convierte en gestor de la comunidad.

Así las cosas, el papel activo que ha sido radicado en cabeza de la institucionalidad, es trasladado en un ejercicio democrático compartido a los diferentes participantes del proceso. En lo que se refiere, entonces, el ejercicio de planeación y ejecución entre los actores de una comunidad, un equipamiento institucional y la administración municipal.

Esto cobra una relevancia fundamental en relación con el concepto de gobernanza; así:

“La gobernanza democrática se basa en la dimensión relacional, se trata de conseguir la colaboración entre el gobierno y la sociedad civil, respecto a la regulación de los asuntos colectivos con criterios de interés públicos, el elemento principal es la gestión de las interdependencias de las redes relacionales, para lo que los valores necesarios son diferentes de los burocráticos o gerenciales”. (Sierra Navarro, 2015)

En este sentido, la relación entre gobiernos y comunidad, es fundamental: “Es necesario impedir que se siga destruyendo el espacio público, y la ciudad en general. La participación de la ciudadanía en el destino de la ciudad es indispensable, sobre todo si se tiene en cuenta que la armonía de la ciudad no está garantizada”. (Giraldo & Viviescas, 1996)

Es, precisamente allí, donde conversa la co-gestión, en el proceso articulado alrededor del buen gobierno: “La gobernabilidad la caracterizan como un proceso de interacción, un ajuste de

las capacidades del gobierno con las necesidades de la sociedad, es el hacer frente a las tensiones”. (Sarasa & Giner, 1994)

**7.1.2 Confianza** Para hablar de la confianza, Torcida (1993), define: “La confianza es el sentimiento que uno siente hacia el otro cuando tiene la seguridad, la certeza, de poderse abrir y exponer totalmente, sabiendo que no va a ser desvalorizado, aun cuando el otro no comparta aquello con lo que uno se ha expuesto”.

Según Laurence Cornu, doctora en filosofía: “La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo”.

No es posible construir desarrollo local sin la mediación de una hipótesis basada en la confianza, especialmente la fundamentada en la acción del Estado; las realidades locales de Medellín y Apartadó, que han sido construidas históricamente sobre la base de la acción elusiva del Estado y la ausencia de institucionalidad frente a los problemas más importantes de la sociedad, ha generado, no solo la ausencia de confianza, sino la deslegitimación de la población en las mismas instituciones, pues es la confianza la que permite mantener los órdenes sociales: *“gracias a la confianza se sostienen los órdenes económicos, políticos y sociales y en ausencia de ellos estos decaen”*. (Bauman, 2012), pues ni la confianza, ni las instituciones, ni las relaciones sociales pueden sostenerse.

Se hace necesario, que a partir de iniciativas comunitarias no generadoras de cargas adicionales a la administración, sino facilidades en la ejecución del Plan de Desarrollo de la localidad, se construyan confianzas entre la comunidad y la administración, al punto de permitir

la superación de los problemas estructurales, sobre los que están construidas las urbes colombianas.

Es por esta razón, que no se pretende generar propuestas sin posibilidades financieras, por el contrario, optimizar los recursos existentes y facilitar la realización de los planes de desarrollo a partir de la optimización, en este caso, de las instituciones educativas, siendo una iniciativa que puede ser llevada, con total posibilidad, a cualquier tipo de equipamiento.

Según, la profesora María Victoria Whittingham (Whittingham Munevar, 2002), existen unos indicadores que permiten medir la confianza, y cita los siguientes:

1. Garantía de la participación directa. Ello implica, además, garantizar la libertad de prensa, facilitar la creación de nuevos colectivos, participación en votaciones; entre otros.
2. Equidad, lo que se evidencia entre otros factores, en el diseño de políticas de inclusión, destinación de recursos para poblaciones vulnerables, acceso de servicios básicos para la población desaventajada, representación de las mujeres.
3. Rendiciones de cuentas.
4. Eficiencia en la administración de recursos.
5. Capacidad de respuesta en los problemas demandantes.
6. Innovación en la administración.
7. Articulación con el sector privado y la sociedad civil.
8. Descentralización y creación de redes.

En este sentido, sin unos mínimos niveles de confianza, es imposible que se permita la vida en comunidad, cada persona vive sobre la idea de muchas afirmaciones soportadas solo en la confianza de quien las afirma, este criterio consiste en, *“la intensidad de la certeza adquirida refleja el grado de credibilidad que posee la autoridad de la que se obtenido la certidumbre”*.

(Bauman, 2012) Sin duda, en cada institución, es necesario que sea capaz de crear la certidumbre necesaria, para los adecuados procesos de gobernanza en los términos del presente trabajo, pues como el mismo autor lo menciona, ronda el fantasma del engaño.

**7.1.3 Gobernanza** Para la ONU HABITAT, la gobernanza es el ambiente propicio, que requiere marcos jurídicos adecuados, procesos políticos, de gestión y administrativos eficientes;

así como mecanismos, directrices y herramientas, que permitan al gobierno local responder a las necesidades de los ciudadanos. La gobernanza puede definirse como las diversas formas en las que las instituciones y los individuos se organizan en la gestión cotidiana de una ciudad, y los procesos utilizados para llevar a cabo de forma efectiva, la agenda del desarrollo de una ciudad, a corto y a largo plazo. La gobernanza urbana eficaz está caracterizada por ser democrática e inclusiva, integrada y con objetivos a largo plazo, multi-escala y de multinivel, territorial, competente y conscientes de las ventajas de la era digital. (ONU HABITAT, 2017)

La gobernanza en la localidad, requiere de la consolidación de administraciones fuertes, que gerencien el desarrollo de sus comunidades bajo los principios de inclusión y participación dinámica, transparente en la administración de los recursos.

Para un buen ejercicio de la gobernanza hay tres elementos necesarios con los que cuentan los gobiernos locales, ellos son (1) la proximidad que tienen con la gente de manera directa, (2) la legitimidad que pueden crear, es decir, la confianza; (3) la escala para gestionar, dado que cuentan, no solo con los demás agentes de desarrollo horizontal en la comunidad, sino también con la institucionalidad superior a él en el orden gubernamental.

La gobernanza está asociada a la correcta administración en la gestión de la localidad y la administración de los recursos con los que cuenta, para darle respuesta a las necesidades de la comunidad en general. Es el campo de la administración, quizá uno de los escenarios más desarrollados en la búsqueda por lograr, que las localidades se conviertan en motores de cambio.

El concepto de paz territorial, tan ampliamente debatido en los gobiernos locales, es condición sine qua non, sumada a una administración articulada con la gente, actuando con transparencia y enfocada en la generación de desarrollo dentro de sus territorios, implica;

sostenibilidad y garantía integral de derechos como ampliación al marco de las libertades sociales.

El concepto de gobernanza ha sido ampliamente utilizado en el campo administrativo (Whittingham Munevar, 2002), y desde una visión centralista del Estado, está relacionado con el direccionamiento dado, desde el Estado a una sociedad. En un concepto más amplio, la gobernanza envuelve las acciones de tres actores fundamentales: la Sociedad civil, el Estado y el Sector privado.

Estos tres estamentos, en un juego de poder, como lo mencionan los neomarxistas (Castells), o en un ejercicio articulado, como lo dictan los teóricos sociales, o en un escenario de monopolios internacionales, son los que generan la dinámica y la superación de las contradicciones en una sociedad.

Como conclusión, la profesora María Victoria Whittingham Munevar, propone la siguiente definición recogiendo de los diferentes autores: *“Gobernanza es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad”*. (Whittingham Munevar, 2002) Teoría que será asumida en el presente trabajo por la completitud de su concepción.

El nivel de gobernanza al interior de una comunidad, es posible medirlo por la cantidad de acciones colectivas que es capaz de ejecutar, no hablando de capacidad potencial, sino de acción inmediata. Sin embargo, otros elementos se suman a los anteriores, ellos son

*“Indicadores de sostenibilidad urbana. Cohesión social, eficiencia y complejidad. Habitabilidad, cohesión social y sostenibilidad”* (Sierra Navarro, 2015), en donde la participación y la legitimidad del gobierno tienen un rol fundamental, pues sigue la autora, “la participación ciudadana forma parte de un determinado estilo de gobernar, más propio y democrático. Un estilo que ha venido a denominarse, en los últimos años como gobernanza, que se asocia a 5 principios: obertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia”, lo que por tanto implica formas de gobierno más horizontales, en donde, “La calidad de la democracia se funda en la calidad de la interacción entre los gobiernos y las organizaciones sociales, cívicas y empresariales. Un concepto fuerte es el de gobierno en red”. (Sierra Navarro, 2015)

Nicolás Berggruen plantea la siguiente definición de gobernanza: “versa sobre la forma en que se han de alinear los hábitos culturales, las instituciones políticas y el sistema económico de una sociedad, para darle a su pueblo la buena vida que desea. La buena gobernanza se da cuando las estructuras se combinan para establecer un equilibrio que genera resultados eficaces y sostenibles en interés común de todos”. (Berggruen & Gardels, 2012)

Se puede entender en conclusión; así: “Un nuevo estilo de gobierno, que sitúe a la administración pública, no solo como proveedor de servicios sino también como agente de cambio de la ciudad, a partir de la conexión permanente con la población y la generación de estrategias horizontales para promover cambios y proyectos viables y sostenibles”. (Whittingham Munevar, 2002)

**7.1.4 Cogestión: la voz de los implicados** Las Comunas 4 de Medellín y 2 de Apartadó, respectivamente, en los sectores urbanos de las grandes urbes tal como fue explicado anteriormente, se han desarrollado de manera desordenada y poco planificada, la institucionalidad no llega a las comunidades de manera eficiente y es necesario que la oferta

institucional construida a través de los planes de desarrollo llegue hasta la realidad de las comunidades, vale decir, hasta su barrio. Teniendo en cuenta que dichas comunidades, aunque no son suficientes, cuentan con un equipamiento institucional representado especialmente en las instituciones educativas, que no alcanza su nivel de uso operativo real, ni siquiera en el 54% de su capacidad.

Dadas las condiciones de sostenibilidad fiscal y presupuesto de los municipios, no es posible la creación de mayor burocracia y ampliación de los proyectos que se encuentran ya establecidos en el plan de desarrollo y que contienen el ciento por ciento del presupuesto ordinario, por lo que es necesario optimizar los recursos, fortalecer la gobernanza y llevar a su máxima capacidad el uso de los equipamientos públicos.

La propuesta presentada está dirigida a las instituciones educativas, pero puede ser transferida a cualquier equipamiento destinado para uso comunitario.

Un modelo de cogestión implica la articulación de diferentes actores dentro de una comunidad, de ahí la realización de un ejercicio de interacción con actores implicados en las instituciones, a fin de escuchar su visión del problema y posibles acciones. Estos ejemplos de articulación se muestran en la figura 22.

Figura 22. Ejemplo de caracterización de actores para talleres de imaginarios



**Fuente:** Elaboración propia

## Capítulo 8

### **Cogestión y aprovechamiento social de las instituciones educativas y otras infraestructuras con carácter público, para el mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes en la comuna 2 en el municipio de Apartadó y la comuna 4, en la ciudad de Medellín.**

Con bastante detenimiento, fueron abordados todos y cada uno de los momentos del presente ejercicio de investigación. Se comenzó por realizar la formulación del problema, plantear la pregunta de investigación y formular los objetivos propuestos. De igual manera, fue realizado un acercamiento a cada una de las zonas de intervención, no está por demás decirlo, son tomadas solo como un ejercicio preliminar, pero cuyo desarrollo es ideal llegando a formular una política de ciudad. Para el efecto, fueron revisados los marcos teóricos y referentes conceptuales y, posteriormente, el análisis de los planes de desarrollo, tanto de la ciudad de Medellín como los de Apartadó, con el fin de detectar los avances existentes frente a la tarea propuesta.

Una vez abordada la primera parte del trabajo, es preciso hablar de la identificación y el desarrollo de los conceptos claves que le sirven de fundamento. Posteriormente, fueron revisadas las fuentes primarias, lo que implicó realizar entrevistas semi-estructuradas, con personas poseedoras de experiencias exitosas en la materia, grupos de interés y un taller con la comunidad.

Realizado el ejercicio de convalidación, no sólo en el campo académico, sino en la realidad social, se pasó a desarrollar la propuesta, que permite optimizar el uso social y el aprovechamiento de la infraestructura de las instituciones educativas oficiales, con el fin de darle vida útil al ciento por ciento de la capacidad de cada infraestructura, lo que además implica, no

solo a la institución, sino a los demás equipamientos públicos que puedan conformar una red de trabajo articulado, con un solo fin: el mejoramiento en las condiciones de vida de los habitantes.

En palabras de Sierra Navarro, esta intervención tiene un fin específico, “Fomentar la Aplicación de un Modelo Territorial Saludable, que conlleve a ocupar el suelo, de tal forma, que evite la dispersión en el territorio, que favorezca la cohesión social, que sea considerada la renovación y rehabilitación, que se atienda la preservación y la mejora de los sistemas de vida tradicionales y se consolide un modelo de territorio globalmente eficiente”. (Sierra Navarro, 2015). De esta manera, es presentada una propuesta que convierte el equipamiento público en el centro del desarrollo de las comunidades, de una manera eficiente, convirtiéndose en el medio a través del cual llega la oferta institucional a las comunidades, dando vida a los conceptos de gobernanza, cogestión y aprovechamiento social.

Ante la pregunta formulada inicialmente: ¿Cómo optimizar la co-gestión para el aprovechamiento social de la infraestructura de las instituciones educativas oficiales, en la Comuna 2 del municipio de Apartadó y la Comuna 4 de la ciudad de Medellín, para que generen un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes? Para este momento, es prudente presentar la respuesta, que pasa por tres momentos o esquemas llamados: esquema de articulación, esquema de coordinación y hoja de ruta, constituyentes de tres momentos claves, para convertir esta iniciativa en una política pública de la administración.

Para el efecto, es necesario tener en cuenta, si la pregunta planteada tiene una respuesta afirmativa, esto es, si es posible optimizar la co-gestión y hacer aprovechamiento social de la infraestructura de las instituciones educativas oficiales, no sólo en las comunas mencionadas sino, en las dos ciudades, a través de un modelo de intervención, basado en las prácticas de gobernanza, confianza y co-gestión.

Si bien el planteamiento del problema ha resultado ser acertado, tal como se evidencia en el trabajo de fuentes primarias, ambas ciudades no han contado con un desarrollo urbano planificado, lo que implica no sólo desorden e improvisación, sino un proceso acelerado y poco sostenible de crecimiento, que genera un amplio déficit de espacio público y de descrédito institucional.

Retroceder en la realidad de las ciudades es un imposible, por eso las medidas que se toman hacia el futuro, deben girar en torno a optimizar los medios que tienen las administraciones, con el fin de gestionar el territorio, mientras sus márgenes de maniobra puedan ampliarse. Por lo anterior, la tarea siguiente es potenciar el uso de los equipamientos públicos y mejorar la articulación interinstitucional, para propiciar una mejor oferta de servicios del Estado local, haciendo que coincidan con las necesidades de las comunidades.

Se presenta a continuación una propuesta que, en último término, procura el bienestar de la comunidad, aprovechando las potencialidades de infraestructura y programación oficial existentes en su seno.

### **8.1 El esquema de articulación**

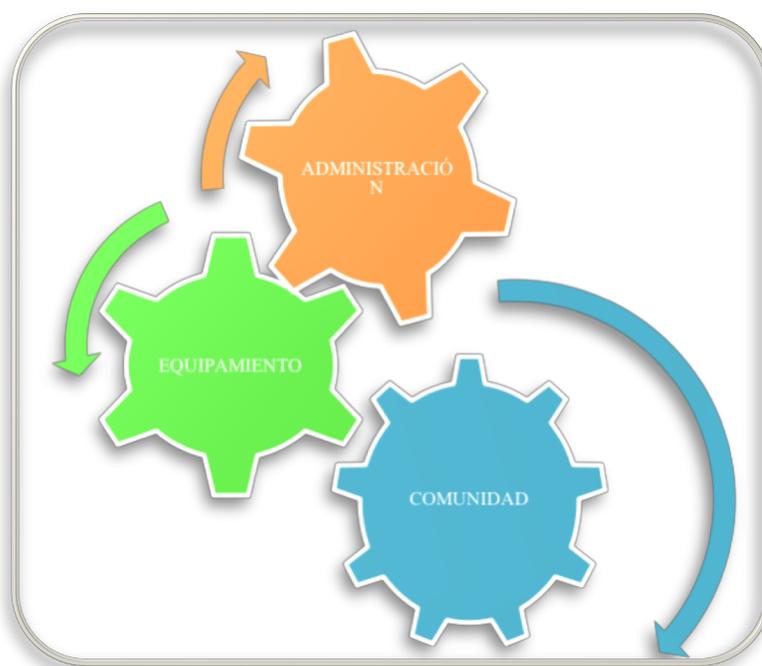
La propuesta planteada está dirigida, inicialmente, a dos zonas geográficas y poblacionales específicas de las que ya ha habido bastante referencia, y buscan convertirse en propuestas de ciudad. De manera que el primer requerimiento para iniciar el proceso es la implementación de un esquema de articulación, que será explicado en las zonas intervenidas.

En la formulación de la propuesta, han sido identificados tres condiciones fundamentales que deben cumplirse para la optimización de los espacios: co-gestión, confianza y gobernanza.

Igualmente, tres elementos que son: la Administración Municipal, los Equipamientos Públicos y la Comunidad. Estos tres elementos son los que, en última instancia, implementan las

acciones que logran el objetivo trazado. Sin la Administración Municipal no hay implementación de las acciones, sin la comunidad no es posible la gobernanza y la cogestión y, sin el Equipamiento, no hay oferta institucional que pueda tener viabilidad. Así pues, todo ejercicio de optimización requiere gobernantes, gobernados e instalaciones en una relación dinámica permanente. En forma grafica se muestra en la figura 23:

Figura 23. Elementos articulación de la propuesta.



**Fuente:** Elaboración propia

Sobre cada uno de los elementos es prudente adelantar algunas acciones fundamentales; así:

**8.1.1 Administración municipal** Uno de los problemas más recurrentes en el trabajo de campo, tuvo que ver con las críticas administrativas y legales en materia de administración de los equipamientos, sin resolver este asunto, no es posible avanzar en la implementación, y tiene que ver, precisamente, con que el Municipio tenga centralizado en una sola dependencia la

administración, dotación y mantenimiento de todos los equipamientos de los que el titular es la administración; pues cualquier equipamiento sobre el que se quiera desarrollar la propuesta, necesita que el titular de la propiedad sea la administración Municipal, que lidera la acción emprendida.

De manera que se requiere de una dependencia encargada de tres procesos básicos de cada bien, en este caso sobre la Institución Educativa: a.) la administración, b.) la dotación y c.) el mantenimiento. La concentración de estas tres funciones en cabeza de una sola dependencia, permite que cada Secretaría de la Administración, pueda concentrarse en la oferta misional que le corresponde sobre dicho bien.

Acerca de la centralidad de los bienes, la Alcaldía de Medellín ha avanzado, pues mediante el Decreto Municipal 883, del 2015, adoptó una reforma administrativa que le permitió la modernización de su funcionamiento, creó en su artículo 84, numeral 7, la estructura de la administración. La Secretaría de Servicios y Suministros, con cuatro Subsecretarias, la de Planeación y Evaluación, la de Selección y Gestión de Proveedores, la de Ejecución de la Contratación, y la de Gestión de Bienes.

Esta Secretaría numeral, es la respuesta a la necesidad fundamental para el mejoramiento del uso de los escenarios, pues el objeto central de esta dependencia es, “gerenciar la cadena de abastecimiento de los bienes y servicios requeridos en el municipio de Medellín, realizar el seguimiento, vigilancia y control al proceso contractual y asegurar la administración y mantenimiento de los bienes”, conforme el Artículo 126, hay dos funciones claves que le asigna el Decreto y se mencionan en los numerales 3 y 4, del mismo Artículo:

3. 3. Dirigir y evaluar los planes, instrumentos, metodologías y herramientas que permitan la correcta administración de los bienes muebles e inmuebles, responsabilidad del Municipio de Medellín y su efectivo control.

4. Garantizar el servicio de aseo y vigilancia para los bienes muebles e inmuebles propiedad del Municipio (...)  
Especialmente, la Subsecretaría de Gestión de Bienes, tiene a su cargo las siguientes

funciones conforme el Artículo 131, que por la relevancia revestida para el presente trabajo se transcribe en su totalidad:

1. Dirigir e implementar las políticas y estrategias para la administración, la identificación, actualización y registro del inventario de los bienes muebles e inmuebles, mediante el saneamiento, disposición, georeferenciación, protección, control y sostenibilidad de los mismos.
2. Planear, coordinar, articular y ejecutar las políticas, planes y programas para la administración, conservación, mantenimiento y determinación, tanto del inventario como del uso y aprovechamiento de los bienes muebles e inmuebles, propiedad del municipio de Medellín.
3. Coordinar con otras dependencias municipales o entidades públicas y privadas, que se vinculen en la ejecución de proyectos, para la administración y mantenimiento de los bienes de uso público, propiedad del Municipio de Medellín o bajo su responsabilidad.
4. Establecer e implementar mecanismos e instrumentos de inversión para el aprovechamiento económico de los bienes propios del municipio de Medellín.
5. Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas, para la administración, la identificación, actualización y registro del inventario de los bienes propiedad del municipio de Medellín o bajo su responsabilidad, mediante el saneamiento, disposición, georeferenciación, protección, mantenimiento, control y sostenibilidad de los mismos.
6. Verificar y evaluar la calidad del mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles fiscales, propiedad del municipio o bajo su responsabilidad.
7. Asesorar y acompañara las dependencias y entidades descentralizadas, en los manteamientos de la infraestructura física y gestión de los bienes inmuebles fiscales.
8. Ejecutar en articulación y coordinación, con las tendencias los mantenimientos de los bienes muebles e inmuebles fiscales, propiedad del municipio de Medellín o bajo su responsabilidad.
9. Garantizar el servicio de aseo y vigilancia para los bins fiscales propiedad del municipio de Medellín o bajo su responsabilidad.
10. Dirigir y articular las políticas para el programa de aseguramiento metrológico de los equipos e instrumentos de medición, propiedad del municipio de Medellín, nivel central y descentralizado, que lo requieran.
11. Definir las estrategias de aseguramiento con base en el estudio de la exposición al riesgo, sobre los bienes muebles e inmuebles.

12. Asesorar y acompañar a las dependencias y entidades descentralizadas en los mantenimientos de la infraestructura física y gestión de los bienes inmuebles.
13. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que oriente los procesos de apoyo.
14. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que establezca la secretaría de gestión humana y servicio a la ciudadanía, en materia de gestión de trámites, procedimientos administrativos, peticiones y quejas, reclamos y sugerencias.
15. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que oriente el plan de ordenamiento territorial en el ámbito de las funciones.
16. Implementar, mantener y mejorar el sistema integral de gestión para los procesos que dirige o participa, de acuerdo con las directrices definidas por la entidad.

La cantidad de tareas asociadas a esta Subsecretaría, sin lugar a dudas, resuelve uno de los temas centrales en la articulación interinstitucional y es precisamente la que se concentra en la administración de los bienes. La resolución de este tema, que se concentra en la totalidad de bienes bajo título de Medellín, puede ser *traspolada* al caso de Apartadó sin ninguna duda.

Asunto similar, ocurre con los bienes del INDER, que son de propiedad del INDER y en ese caso, dicha entidad resuelve el componente administrativo, o son de la Administración y en ese caso, esta haría los respectivos cruces económicos a fin de poder avanzar en ello.

El reto que hoy tiene la Administración, es la dotación de los recursos y personal de dicha Subsecretaría, para que entre en funcionamiento, además porque no solo implica la administración, sino el proceso de inventariar la totalidad de los bienes, y soportar su mantenimiento.

**8.1.2 El equipamiento** Sobre el equipamiento, es necesario analizar cada caso específico, pues es preciso definir la situación jurídica del título, así como del proceso jurídico al que se somete, con el fin de lograr, posterior a ello, el inventario interno del bien.

No basta con la existencia del bien, se requiere que esté saneado y en perfecto estado.

Sobre cada bien, es necesaria la realización de las siguientes acciones:

1. Identificación de equipamientos para intervenir, a través de un inventario detallado de instituciones educativas y demás equipamientos que conformen el espacio público de la

comuna.

2. Construcción de un análisis de contexto sobre cada equipamiento en el que se identifique: zona de intervención que cubre la institución. Esta zona se define por la de mayor influencia de su comunidad educativa y los propios límites que establecen las demás instituciones. Consiste en la definición de un campo de acción sobre el que la institución educativa puede tener alcance, en cuanto a su intervención.  
Una vez definido el campo de acción, sobre él se levanta un mapa de actores que incluye instituciones, organizaciones públicas y privadas; programas y proyectos de alto impacto en la zona, organizaciones sociales y comunitarias, grupos de base, organizaciones de primer, segundo y tercer nivel presentes en la zona.
3. Con la información consolidada, el paso siguiente es socializar y acordar la propuesta de intervención con las directivas de la institución educativa, para que de manera concertada se coordine la intervención que se va a seguir.
4. El próximo paso, consiste en inventariar las instalaciones de la institución educativa y los equipamientos que comprende, para identificar:
  - El inventario, capacidad y necesidades que tiene la institución.
  - La definición de zonas institucionales propias y exclusivas de la institución educativa y las zonas comunitarias, aquellas que pueden ser puestas al servicio de la comunidad.
  - La definición de zonas de riesgo o zonas que requieren de algún tipo de intervención urgente, para el desarrollo de la iniciativa.

Al finalizar este momento, debe tenerse como productos los siguientes:

- Un análisis de contexto del sector.
- Un mapa de actores del sector.
- Inventario de la institución educativa.
- Definición del campo de acción de la institución.
- Acta suscrita entre gestores del proyecto, secretaria de educación, autoridades de la institución educativa y líderes comunitarios, en el que se establecen los requisitos, condiciones y formas de uso del espacio.
- Plan de adecuación del espacio en caso de requerirlo.

**8.1.3 La comunidad** La comunidad es fundamental en el ejercicio de cogestión, no solo en que son finalmente los destinatarios de toda la oferta institucional, sino que son los protagonistas de la intervención, su participación requiere de las siguientes acciones:

1. Alrededor de cada institución educativa, es necesario elaborar un mapa de actores, en el que son identificados la mayor parte de organizaciones del sector.
2. Una vez identificada y ajustados todos los requerimientos administrativos de la alcaldía,

son convocados la totalidad de los actores, para conformar la mesa de trabajo intersectorial en la que participan entidades, dependencias de la administración y los actores de la comunidad, con el fin de construir los planes integrales de oferta, que son los planes de trabajo anual, dándole vida integral al espacio.

3. Representantes de los actores harán parte en la coordinación del plan de acción sobre cada equipamiento.

## **8.2 El esquema de coordinación**

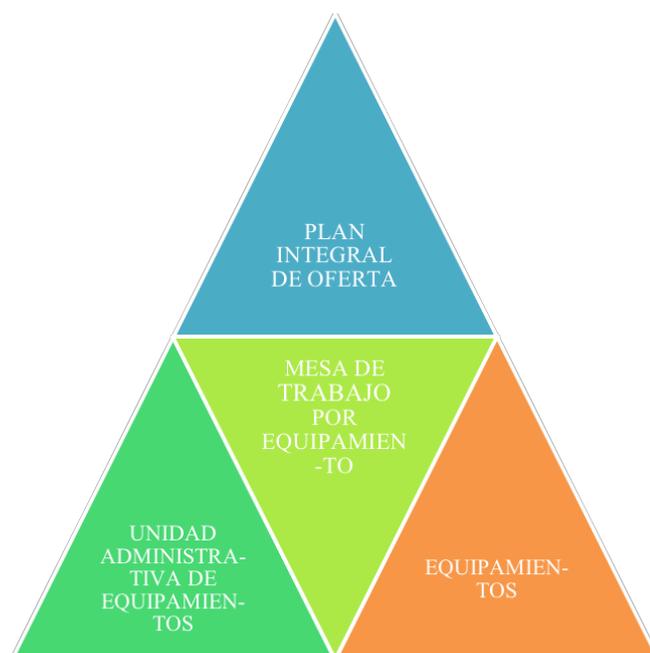
Una vez definidos los actores con las acciones necesarias en cada sector, para dar implementación a la estrategia, es necesaria la instalación de un esquema de coordinación por cada bien, tal como está expresado en el diagrama que será presentado a continuación en la figura 24, y que hace especial énfasis en el Plan Integral de Oferta, el que concentra toda la oferta y programación, que será desarrollada cada año, sobre el bien específico, dependiendo de la naturaleza se definirá la coordinación de toda la estrategia, pues los Rectores, en el caso de los colegios, o del presidente de la Acción Comunal en la Sede, serán los líderes. Sobre cada bien se contará con un plan, que además define las instituciones con incidencia sobre el mismo, además, puede incluirse programación de entidades privadas, en este caso, cada plan estará sujeto a la legislación existente en la naturaleza específica del bien.

El plan es el insumo más importante al momento del aprovechamiento del espacio. Este será seguido, administrado y evaluado por la mesa de trabajo, que se encarga de orientar su implementación y se reunirá, por lo menos, una vez al mes. De esta mesa hacen parte delegados de las entidades que tienen acciones en la implementación, participación de la comunidad y de las dependencias del municipio, sobre cada bien hay inicialmente un acta de fundación en la que se identificarán por lo menos siete miembros con voz y voto, siguiendo esta guía:

- Un delegado de la Secretaría, encargado de la administración del bien.
- Dos delegados de la comunidad.
- El responsable del bien.

- Un delegado por Secretaría y dependencia del Municipio, que interviene en el plan.
- Por lo menos dos delegados de las entidades privadas, que participan del plan o tienen presencia en la zona de acción.

Figura 24. Esquema de coordinación propuesto.



**Fuente:** Elaboración propia

### 8.3 Hoja de ruta

Tal como se ha explicado, las acciones preparatorias son todas aquellas medidas administrativas requeridas para implementar la acción. Las de planeación han sido relacionadas con el plan integral de oferta. Y las de implementación y seguimiento, son las que se relacionan con el funcionamiento de la mesa de trabajo.

Téngase en cuenta, que debe implementarse la reglamentación de la mesa de trabajo y, adicional a ello, un modelo de seguimiento y monitoreo a las acciones. En el ejercicio de la coordinación, es fundamental el nombramiento de un Gestor de la Administración y todo el proceso de articulación con la comunidad. Igualmente, el nombramiento de un Comité Veedor y

seguimiento; además, elección de Coadministración del Equipamiento y Construcción de Reglamento.

A esto le llamamos la Hoja de Ruta, que consta de tres momentos claves conforme se muestra en la figura 25.

Figura 25. Hoja de ruta para el desarrollo de la propuesta



**Fuente:** Elaboración propia

## Capítulo 9

### A manera de cierre.

#### Sobre el esquema general

Esta investigación surge a partir de la observación en dos municipios de Antioquia: Medellín y Apartadó, que presentan una problemática común en materia de desarrollo y calidad de vida, y tiene que ver precisamente con la forma desordenada como han sido construidas históricamente ambas ciudades, desorden que, además de ser acelerado, generó un déficit en el espacio público y en la presencia institucional de las comunidades, sumado a ello la ausencia de recursos económicos para ampliar la presencia y la infraestructura; de allí, que nos asalte la idea de realizar, una propuesta de aprovechamiento de los espacios públicos existentes en los territorios, con el fin de llevarlos a su máxima potencia de manera articulada por las entidades públicas y privadas, buscando tener el mejor aprovechamiento de los recursos y optimizar los medios existentes. ¿Se podría lograr tal cometido?, y en caso tal, ¿cómo? Así comienza a gestarse el trabajo que se presenta.

El objeto de la investigación propuesta fue la siguiente: La cogestión y el aprovechamiento social de la infraestructura de las instituciones educativas de carácter público, para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Comuna 2 en el municipio de Apartadó y la Comuna 4 en la ciudad de Medellín.

El ejercicio, a partir del que se pretende aportar una nueva dimensión y un nuevo contenido a la gobernanza en los municipios de Apartadó y Medellín, son dos conceptos fundamentales de la gobernanza aplicada en las ciudades del siglo XXI: Co-gestión y Aprovechamiento social; de manera que pretendíamos aventurarnos no solo en abordar el problema sino en presentar una propuesta basados en las ideas del buen gobierno.

La pregunta planteada para el trabajo fue la siguiente ¿Cómo optimizar la co-gestión y aprovechamiento social de la infraestructura de las instituciones educativas oficiales en la Comuna 2 del municipio de Apartadó y la Comuna 4 de la ciudad de Medellín, para que generen un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes?

El objetivo planteado al inicio fue proponer un modelo que permita optimizar el uso de la infraestructura de las instituciones educativas de carácter público ubicadas en las Comunas 2 en el Municipio de Apartadó y 4 en la Ciudad de Medellín, mediante estrategias de cogestión y aprovechamiento social, que generen un mejoramiento de la calidad de vida, en sus habitantes.

Para ello fueron elaborados cuatro objetivos específicos:

- Identificar las estrategias utilizadas por las administraciones de la ciudad de Medellín, para resolver los problemas deficitarios de espacio público en las comunidades.
- Desarrollar los conceptos de gobernanza, cogestión y aprovechamiento social, desde lo que es posible re-dimensionar el uso del equipamiento de carácter público en las instituciones educativas.
- Determinar los actores sociales más relevantes por la incidencia que podrían tener sobre un modelo de cogestión y uso social de los equipamientos públicos.
- Identificar los elementos que ayuden en la elaboración de acciones, para el aprovechamiento en el uso social de las instituciones educativas de carácter oficial.

Para la realización de este trabajo se apeló al modelo de investigación cualitativa y para ello, fueron realizados dos ejercicios, uno teórico de formulación académica y otro de campo. Para el primero se revisaron los antecedentes y principales propuestas que en materia de espacio público y educación son presentes comunes en las últimas administraciones locales en la ciudad de Medellín, lo que permitió desarrollar una serie de conceptos fundamentales para la materia, dando así por sentado el marco teórico de referencia. Es pues, un ejercicio fundamentalmente documental soportado, no solo en fuentes primarias, sino también secundarias. En el segundo momento se optó por realizar un proceso de revisión de experiencias exitosas en la administración pública, con respecto al uso de equipamientos de uso oficial, con reconocido

prestigio en la ciudad de Medellín, así como la aplicación del modelo “Colegios de Calidad”, que se convierte en un referente para este trabajo, así como el intercambio de experiencias en grupos de discusión y entrevistas.

Fue suficiente para ello, realizar un ejercicio de revisión de los planteamientos iniciales, un registro de campo, entrevistas semi-estructuradas a personas que han tenido la oportunidad de participar desde los sectores privado o público, proponiendo y diseñando diferentes modelos para administrar distintos equipamientos que cumplen una función pública, con origen oficial o privado, en los que participa el Municipio de Medellín; así como la conversación en grupos de interés. Finalmente, fue realizada la revisión bibliográfica de fuentes secundarias permitiendo estructurar el trabajo de la manera más óptima y coherente.

Las personas entrevistadas fueron: Sergio Restrepo Jaramillo, ex director del Teatro Pablo Tobón Uribe; Gabriel J. Arango Velásquez, ex director de Educación, Cultura y Bibliotecas de la Caja de compensación familiar Comfenalco- Antioquia; Carlos Uribe, ex director del Centro de Desarrollo Cultural de Moravia; Pilar Velilla, Ex directora del Museo de Antioquia y del Jardín Botánico.

Con cada uno de ellos se conoció, especialmente a partir de anécdotas y experiencias en los modelos de gestión del espacio público, que ha permitido orientar los objetivos planteados para esta investigación, en la que se profundiza sobre los fundamentos, estrategias y operaciones para optimizar la infraestructura con que cuenta la Administración.

El segundo ejercicio de campo, está relacionado con dos grupos de interés, uno en la Ciudad de Medellín y otro, trabajo de campo, realizado en la Municipio de Apartadó; en ambos participaron personas de distintas instituciones que tienen relación con el uso de espacios de equipamientos públicos, con quienes hubo revisión de las propuestas de intervención.

**Sobre la propuesta:**

Luego del amplio debate, se encontró que efectivamente las tesis presentadas en el planteamiento del problema fueron corroboradas, y desarrollada una importante teoría llamando la atención sobre la necesidad de avanzar en modelos de buen gobierno, que permitan resolver los problemas presentes en las ciudades de contextos locales, por lo que es necesario profundizar en lo que han sido prácticas afirmativas en la parte local.

Luego de todo el recorrido, es claro decir, que sí es factible realizar un aprovechamiento social y cogestión, para optimizar los espacios públicos, pero ello requiere de amplias modificaciones que lo mejoren en términos administrativos y presupuestales, por lo que se procede a avanzar hacia lo que sería una propuesta.

La propuesta presentada, es una estrategia de aprovechamiento y cogestión de los equipamientos públicos, es una propuesta de ciudad para implementar sobre cada bien; fundamentalmente, sobre las instituciones educativas, que son las de mayor preocupación del presente trabajo y la mayor infraestructura existente. La estrategia está determinada en tres momentos: 1) esquema de articulación, en él se definen tres actores fundamentales, la comunidad, la administración pública y el bien físico; 2) el esquema de coordinación, aquí está planteado el diseño del plan integral de oferta y la mesa de trabajo; 3) la hoja de ruta, esto constituye tres momentos claves, para convertir esta iniciativa en una política de la Administración.

Actualmente, retroceder en la realidad de las ciudades es imposible, por lo que las medidas que deben tomarse y girar en torno a la optimización de los medios que tienen las administraciones en el territorio, mientras sus márgenes de maniobra pueden ser ampliados; por lo anterior, potenciar el uso de los equipamientos públicos y mejorar la articulación

interinstitucional, para llevar una mejor oferta que dialogue con las necesidades de las comunidades, es la tarea para seguir.

El cierre del presente trabajo conlleva una propuesta frente al planteamiento del problema.

## Bibliografía

- Alcaldía de Medellín. (01 de 01 de 2007). *Informe de Gestión Medellín, 2004-2007*. Obtenido de Informe de Gestión Medellín, 2004-2007: [www.alcaldiamedellin.gov.co](http://www.alcaldiamedellin.gov.co)
- Alcaldía de Medellín. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019 "Medellín cuenta con vos"*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín. (2001). *Plan de Desarrollo, Medellín Competitiva 2001-2003*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín. (2004). *Plan de Desarrollo, Medellín compromiso de toda la ciudadanía 2004-2007*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín. (2015). *Plan de Desarrollo, Medellín cuenta con vos*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín. (2008). *Plan de desarrollo: Medellín Solidaria y competitiva 2008-2011*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Medellín. (2012). *Plan de Gobierno, Medellín un hogar para la vida 2012-2015*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Alexandrov, N. (1962). *Teoría del Estado y del Derecho*. México: Grigalbo.
- Arango Velásquez, G. (2017). *Valor Social de la Educación y la Cultura*. Medellín: Eafit.
- Aristóteles. (2007). *Política*. Madrid: Austral.
- Artola, M. (1994). *Teoría del Estado y del Derecho*. Madrid: Alianza Ediciones.
- Bauman, Z. (2012). *Esto No Es Un Diario*. Barcelona: Paidós.
- Berggruen, N., & Gardels, N. (2012). *Gobernanza Inteligente para el Siglo XXI*. Buenos Aires: Taurus.
- Borja, J. (2013). *Revolución Urbana y Derechos Ciudadanos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Clavei. (1 de 09 de 2017). [www.clavei.es](http://www.clavei.es). Obtenido de [www.claei.es](http://www.claei.es): <https://www.clavei.es/blog/la-cogestion-en-la-empresa-que-es/>
- Corantioquia. (2016). *Estrategias de Pago por Servicios Ambientales en el Parque Natural Regional Corredor de las Alegrías*. Medellín: Corantioquia.
- Corte Constitucional. (2008). *Auto 116*. Bogotá: Corte Constitucional.
- Crossman, H. (1941). *Biografía del Estado Moderno*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Daza, W. J. (2008). *Espacio Público y Calidad de Vida Urbana*. Bogotá: Universidad Javeriana.

- Eslava, A. (2 de 11 de 2011). *El Juego de las Políticas Públicas*. Obtenido de El Juego de las Políticas Publicas:  
<https://mg.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=4h11lj137ed23#9730461061>
- Eslava, A. (1 de 11 de 2016). *Una Visión amplia del Desarrollo*. Obtenido de Una Visión amplia del Desarrollo:  
 file:///C:/Users/USUARIO/AppData/Local/Temp/filename\_0=308972261\_UNA\_VISIÓN\_AMP LIA\_DEL\_DESARROLLO\_Apuntos\_de\_Econom.htm
- Gaviria Díaz, C. (1994). *Temas de Introducción al Derecho*. Bogotá: Señal Editora.
- Giraldo, F., & Viviescas, F. (1996). *Pensar la ciudad*. Bogotá: TM Editores.
- Gobierno de Colombia. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo*. Bogotá: República de Colombia.
- Gómez Buendía, H. (1994). Pacto Colectivo y Gobernabilidad en la Ciudad Colombiana. *Foro* , 54.
- González Reverté, F. (2002). Derecho al encuentro. *Revista de Geografía y Ciencias Sociales Scripta Nova* , 180.
- Identificación de un modelo de gestión sostenible. (2002). *Revista de ciencias estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana* , 87.
- Instituto Alexander Von Humboldt. (2016). *Naturaleza Urbana Plataforma de Experiencias*. Bogotá: Instituto Alexander Von Humboldt.
- Jiménez Hernández, G. (2014). Identificación de un Modelo de Gestión Sostenible del Espacio Público. *Revista de investigación de la Universidad Pontificia Bolivariana* , 84.
- Lefebvre, H. (1994). El Derecho a la Ciudad. Reflexiones sobre la Ciudad Capitalista. *Folios* , 19.
- ONU HABITAT. (1 de 10 de 2017). *OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE*. Obtenido de OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE:  
<https://es.unhabitat.org/gobernanza/>
- Ortega Y Gasset, J. (1916). *Obras Completas*. Madrid: Castilla.
- Perkins, D. (1999). *¿Qué es la comprensión? en la enseñanza para la comprensión, vinculación entre la investigación y la práctica*. Buenos Aires: Paidós.
- Personería de Medellín. (2015). *Informe sobre Derechos Humanos*. Medellín: Personería.
- Sarasa, S., & Giner, S. (1994). *Buen Gobierno y Política Social*. Londres: Ariel.

Secretaría de Educación. (01 de 01 de 2007). *Colegios con Calidad*. Obtenido de Colegios Con Calidad: <http://www.catedramedellinbarcelona.org/archivos/pdf/28-BuenaPrácticas-ColegiosdeCalidad.pdf>

Sen, A. (1998). *Desarrollo y Libertad*. Bogotá: Planeta.

Sierra Navarro, I. (2015). *Ciudades para las Personas*. Madrid: Ediciones Días de Santos.

Szlavec, K. (2016). *Biodiversidad en el Paisaje Urbano*. Medellín: Eafit.

Whittingham Munevar, M. V. (2002). ¿Qué es la gobernanza? *Análisis Internacional* , 50.

## **Normograma**

Constitución Política de Colombia de 1991.

Ley 115 de Febrero 8 de 1994, Por la cual se expide la ley general de educación.

LEY 152 de 1994, por la cual se reglamenta el plan de ordenamiento territorial.

Ley 21 de 1982, por medio de la cual se desarrollan las políticas nacional de calidad educativa.

Ley 1450 de 2011 por medio de la cual se reglamenta la ley 115.

Ley 1450 de 2011, Plan Nacional de Desarrollo periodo 2010-2014.

Decreto 1077 de 2015 por medio de la cual se reglamenta la ley 115.

Decreto Municipal 883 del 2015 por medio del cual se realiza la reforma administrativa.

Decreto Municipal 620 del 2009 por medio del cual se reglamenta la administración de bienes del INDER.

Resolución 7650 del Ministerio de Educación por medio de la cual establece el plan de inversiones.

Acuerdo 012 de 2001, por medio del cual se aprueba el Plan de Desarrollo, Medellín Competitiva 2001-2003, Luis Pérez Gutiérrez

Acuerdo 03 de 2004, por medio del cual se aprueba el Plan de Desarrollo, Medellín, Compromiso de toda la Ciudadanía 2004-2007, Sergio Fajardo Valderrama.

Acuerdo 016 de 2008, por medio del cual se aprueba el Plan de Desarrollo, Medellín, es Solidaria y Competitiva 2008-2011, Alonso Salazar Jaramillo.

Acuerdo 07 de 2012, por medio del cual se aprueba el Plan de Desarrollo, Medellín, Un Hogar para la Vida 2012-2015, Aníbal Gaviria Correa.

Acuerdo 03 de 2016, por medio del cual se aprueba el Plan de Desarrollo, Medellín, Cuenta con Vos 2016-2019, Federico Gutiérrez Z.

Acuerdo 08 de 2009, Por el cual se crea e institucionaliza la planeación local y el presupuesto participativo en el marco del sistema municipal de planeación, Apartadó.

Acuerdo 06 de 2015, por medio el cual se adopta la política pública de participación ciudadana en el municipio de Apartadó, Apartadó.

Guía técnica colombiana GTC-223, que consiste en la Guía para la elaboración de planes de infraestructura escolar del 18 de noviembre de 2011.

Documento CONPES 3831, Declaración de la importancia estratégica del plan nacional de infraestructura educativa para la implementación de la jornada única escolar.

Balance de Veeduría Ciudadana al Informe de Gestión del Alcalde Luis Pérez Gutiérrez.

Informe Final de Gestión 2004-2007 del Alcalde Sergio Fajardo Valderrama.

Informe Final de Gestión 2008-2011 del Alcalde Alonso Salazar J.

Informe Final de Gestión 2012-2015 del Alcalde Aníbal Gaviria Correa.

Arango Velásquez, Gabriel Jaime. La Biblioteca en los ámbitos de la utopía y la libertad.

Medellín: Comfenalco Antioquia, 2009 Colección Biblioteca Pública Vital.

Textos De Apoyo.

Alcaldía de Medellín. Medellín, Una ciudad que se piensa y se transforma. Departamento Administrativo de Planeación 50 años. 1960-2010: Municipio de Medellín. 2011 (Giraldo & Viviescas, 1996)

## Anexo 1 Proyecto de Acuerdo Municipal Medellín

### PROYECTO DE ACUERDO MUNICIPAL NÚMERO \_\_\_\_\_

“Por medio del cual se crea el plan municipal de aprovechamiento y optimización del uso social de la infraestructura de las instituciones educativas, y demás equipamientos de carácter público, para la cogestión y aprovechamiento, que generen un mejoramiento de la calidad de vida en sus habitantes”.

#### EL CONCEJO DEL MUNICIPIO MEDELLÍN

En uso de las atribuciones constitucionales y legales, en especial las conferidas por los artículos 2, 22, 82 y 311, 315 y ss. De la Constitución Política de Colombia, Ley 152 de 1994, el Decreto 1077 del 2015 y demás normas concordantes, y

Considerando.

1. Que el crecimiento poblacional, se ha presentado en la ciudad Medellín en condiciones irregulares y subnormales, superando la capacidad de planeación de las administraciones, por lo tanto, el espacio público y los equipamientos para responder a las necesidades de la población no son suficientes; sumado ello, a que las instituciones educativas, que representan quizá el promedio más alto de infraestructura oficial y pública en lo local, solo alcanza un porcentaje de uso cercano al 57%; lo que indica, que la optimización de dicho espacio a partir de la formulación e implementación de *planes integrales de oferta local*, con participación comunitaria, mejoraría de manera directa la calidad de vida de los habitantes; caso similar ocurre con el equipamiento institucional que se encuentra en las localidades y que en el mejor de los casos, alcanza un uso aproximado al 60%.
2. Que las Instituciones educativas y los equipamientos públicos, por múltiples razones, han dejado de ser el espacio integrador de las comunidades y lugares abiertos para el encuentro y la expresión de las diferentes actividades cotidianas de las poblaciones. Por ello, se hace urgente y necesario recuperar el sentido público y abierto de las infraestructuras educativas oficiales y de las demás infraestructuras públicas, con el fin de brindar en ellas oportunidades a todas las personas, para desarrollar sus capacidades y potencialidades educativas, culturales, creativas, recreativas, de socialización y participación política y ciudadana, etcétera, y en último término, sus libertades y derechos individuales y colectivos.
3. Que facilitar la conexión entre la administración local y la comunidad, requiere de un proceso de empoderamiento de los líderes e interlocutores comunitarios, lo mismo que de los grupos organizados de base comunitaria. Igualmente, de la cogestión para obtener mayor eficiencia y aprovechamiento de los espacios físicos y de los procesos de participación, que involucran a la ciudadanía con responsabilidades asumidas en el manejo, uso y utilización de la infraestructura física y el espacio público con que ya se cuenta; como son los colegios, zonas recreativas o deportivas y los parques públicos o zonas verdes.
4. Que la Ley 152 de 1994, establece los principios generales que rigen las actuaciones de las autoridades nacionales, regionales y territoriales, en materia de planeación, y por analogía, se subsumen en las iniciativas relacionadas con la planeación de la localidad y el espacio

público. En los siguientes términos, se establece una serie de lineamientos generales sobre los cuales debe regirse cualquier acción del Estado, por lo que se citan de conformidad con la ley, dada su relevancia, y la incidencia que tienen sobre la idea de gobernanza en el siglo XXI, dado que la iniciativa de cogestión, debe cumplir con lo ordenado en el campo nacional los principios más relevantes de la planeación territorial:

**Autonomía.** La Nación y las entidades territoriales ejercerán libremente sus funciones en materia de planificación, con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se les haya específicamente asignado en la Constitución y la Ley, así como a las disposiciones y principios contenidos en la presente Ley Orgánica.

**Ordenación de competencias.** En el contenido de los Planes de Desarrollo (y por analogía los planes que de él se desprenden), se tendrán en cuenta, para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiariedad.

**Coordinación.** Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen a su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.

**Consistencia.** Con el fin de asegurar la estabilidad macroeconómica y financiera, los planes de gasto derivados de los Planes de Desarrollo deberán ser consistentes con las proyecciones de ingresos y de financiación, de acuerdo con las restricciones del Programa Financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía y que sea congruente con dicha estabilidad. Se deberá garantizar su consistencia con la regla fiscal contenida en el Marco Fiscal de Mediano Plazo.

**Prioridad del gasto público social.** Para asegurar la consolidación progresiva del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, en la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo de la nación y de las entidades territoriales, se deberá tener como criterio especial en la distribución territorial del gasto público, el número de personas con necesidades básicas insatisfechas, la población y la eficiencia fiscal y administrativa, y que el gasto público social tenga prioridad sobre cualquier otra asignación.

**Continuidad.** Con el fin de asegurar la real ejecución de los planes, programas y proyectos que se incluyan en los planes de desarrollo nacionales y de las entidades territoriales, las respectivas autoridades de planeación propenderán porque aquellos tengan cabal culminación.

**Participación.** Durante el proceso de discusión de los Planes de Desarrollo, las autoridades de planeación velarán porque se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana previstos en la presente Ley.

**Sustentabilidad Ambiental.** Para posibilitar un desarrollo socio-económico en armonía con el medio natural, los Planes de Desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permitan estimar los costos y beneficios ambientales, para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental.

**Desarrollo armónico de las regiones.** Los Planes de Desarrollo, propenderán por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios como factores básicos en el desarrollo de las regiones.

**Proceso de planeación.** El Plan de Desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación.

**Eficiencia.** Para el desarrollo de los lineamientos del plan y en cumplimiento de los planes de acción, deberá optimizarse el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos generados sea positiva.

**Viabilidad.** Las estrategias, programas y proyectos del Plan de Desarrollo deben ser posibles de realizar, según, las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder.

**Coherencia.** Los programas y proyectos del Plan de Desarrollo, deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en él”.

5. Que la planeación de territorio y la localidad, exige de algunos enfoques de los cuales se sustenta cualquier intervención. Para el caso de este trabajo lo enfoques más importantes son:

**Enfoque Diferencial y de Inclusión:** En esta propuesta se tiene que dar lugar a todos y cada uno de los grupos poblacionales que conforman la sociedad. Las necesidades son diferentes para cada ciclo de vida, de ahí que la inversión tendrá mejores resultados, al integrarlo con las Políticas Públicas existentes, como garantía de su implementación y financiación.

**Enfoque de Género:** Es un direccionamiento transversal, complementario al enfoque diferencial, que resalta el tema de género, analizando las actuales relaciones desiguales de poder y derechos entre mujeres y hombres, buscando que las mujeres, en desventaja frente a las oportunidades, el acceso y control de los recursos y los beneficios del desarrollo, tengan un tratamiento justo y equitativo, propiciando la igualdad en términos de derechos y oportunidades.

**Enfoque Territorial:** Está dirigido a la consolidación de Medellín como ciudades sostenibles, en la que las inversiones en infraestructura, tendrán sentido con el beneficio directo a las personas. Es decir, no hay territorio sin la ocupación racional de los grupos humanos, en equilibrio con la naturaleza. Para implementar este enfoque se promoverá la cultura de ciudad y el equilibrio urbano-rural.

**Enfoque de Buen Gobierno:** Los recursos humanos, financieros y tecnológicos serán articulados y orientados con transparencia en todas las actuaciones administrativas, de tal forma, que el gobernante proyecte su accionar en una vitrina de control social permanente, con un proceso continuo que mejore la gestión de las tecnologías de la información, el gobierno en línea y la rendición pública de cuentas.

6. Que desde la Carta Constitucional el articulado que da la ruta para la planeación, tiene que ver con tres ejes temáticos: 1) Gobernanza 2) Planeación Territorial 3) Espacio Público.
7. Que la *carta magna* ha determinado como derechos fundamentales de los colombianos,

entre otros, el derecho a la paz de donde se infiere el compromiso de las administraciones del Estado con la convivencia y el bienestar de la población; el derecho a la participación; y dentro de sus funciones fundamentales se encuentran la garantía de la seguridad, la convivencia, y en el marco de los derechos colectivos el espacio público y consigo, por conexidad la movilidad.

8. Que el marco de la construcción de iniciativas, permita la optimización de los espacios públicos como un compromiso con la garantía del desarrollo y el progreso de los municipios, se hagan efectivos los fines esenciales del Estado, que el artículo 2 constitucional lo establece así:

**ARTÍCULO 2. Son fines esenciales del Estado:** servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

9. Que las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.
10. Que la Carta Constitucional, en el artículo 82 se refirió de manera directa al Espacio Público así:

**ARTÍCULO 82. Es deber del Estado velar por la protección de la integridad del Espacio Público** y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular.

11. Que las entidades públicas participarán en la plusvalía que genere su acción urbanística y regularán la utilización del suelo y del espacio aéreo urbano en defensa del interés común.

**ARTÍCULO 311.** Al municipio, como entidad fundamental de la división político- administrativa del Estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones asignadas por la Constitución y las Leyes.

12. Que en materia de prelación del uso del espacio público, tal como lo establece el Artículo 82 Constitucional mencionado arriba, es importante tener en cuenta el Artículo 2.2.2.1.1.2 del, Decreto 1077 del 2015, que se refiere a las *Prioridades del ordenamiento del territorio*, establece varios criterios fundamentales para tener en cuenta:

- Las relacionadas con la conservación y protección del medio ambiente, los

recursos naturales y la prevención de amenazas y riesgos naturales.

- Las políticas y normas sobre conservación y uso de las áreas e inmuebles que son patrimonio cultural.
- El señalamiento y localización de las infraestructuras de la red vial nacional y regional; los puertos y aeropuertos y los sistemas de suministros de agua, energía y servicios de saneamiento básico.
- Los componentes de ordenamiento territorial, de los planes integrales de desarrollo metropolitano, en cuanto sean aplicables.

13. Que a partir del Título 3, el Decreto en mención se concentra en materia de Espacio Público, en un primer momento, como una carga del Estado, en este caso, el ente territorial tiene el deber de proteger la integridad del Espacio Público, en virtud de su uso común, conforme a lo referido de que este prima sobre el interés particular. De manera expresa se refiere en el Artículo 2.2.3.1.1a la responsabilidad del ente territorial así: *“en el cumplimiento de la función pública del urbanismo, los municipios y distritos deberán dar prelación a la planeación, construcción, mantenimiento y protección del espacio público sobre los demás usos del suelo”*.
14. Que el Estatuto sobre espacio público plantea la siguiente definición, así: *“Artículo 2.2.3.1.2 Definición de Espacio Público: El Espacio Público es el conjunto de inmuebles públicos y los elementos arquitectónicos y naturales de los inmuebles privados destinados por naturaleza, usos o afectación a la satisfacción de necesidades urbanas colectivas que trascienden los límites de los intereses individuales de los habitantes”*.
15. Que el espacio público, en este sentido, representa no solo la mejor estrategia en materia de cohesión social, sino que también representa la mejor excusa para el aprovechamiento desde la sostenibilidad y la vivencia efectiva del derecho a la ciudad.

El Concejo Del Municipio de Medellín,

## ACUERDA

**ARTÍCULO 1. Aprobar el plan que se propone en el presente acuerdo que tiene como objetivo,** Optimizar el uso social de la infraestructura de las instituciones educativas de carácter de la Ciudad de Medellín, a través de una estrategia de cogestión y aprovechamiento que generen un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

**ARTÍCULO 2.** En la implementación del presente plan es fundamental la validez de los siguientes principios:

**Cogestión:** La cogestión (*inglés: co-determination*) es una práctica dentro de los enfoques de buen gobierno y participación (del que también hace parte el concepto de gobernanza), en la que los empleados y la ciudadanía tienen un papel fundamental en la dirección y gestión de la empresa o entidad.

**Confianza:** está entendida como una hipótesis sobre la conducta del otro. En el campo institucional se determina por los siguientes indicadores:

- Garantía de la participación directa. Ello implica además garantizar la libertad de prensa, facilitar la creación de nuevos colectivos, participación en votaciones; entre otros.
- Equidad, lo que se evidencia, entre otros factores, en el diseño de políticas de inclusión, destinación de recursos para poblaciones vulnerables, acceso a los servicios básicos para la población desaventajada; representación de las mujeres.
- Rendiciones de cuentas.
- Eficiencia en la administración de recursos.
- Capacidad de respuesta en los problemas demandantes.
- Innovación en la administración.
- Articulación con el sector privado y la sociedad civil.
- Descentralización y creación de redes.

**Gobernanza:** Para un buen ejercicio de la gobernanza hay tres elementos necesarios con los que cuentan los gobiernos locales: 1) La proximidad que tienen con la gente de manera directa, 2) La legitimidad que pueden crear; es decir, la confianza; 3) La escala para gestionar, dado que cuentan, no solo con los demás agentes de desarrollo horizontal en la comunidad, sino también con la institucionalidad superior a él en el orden gubernamental.

La gobernanza se encuentra asociada a la correcta administración en la gestión de la localidad y la administración de los recursos con lo que se cuenta, para darle respuesta a las necesidades de la comunidad en general. Es, quizá, el campo de la administración, uno de los escenarios más desarrollados en búsqueda de logro, para que las localidades se conviertan en motores de cambio.

**ARTÍCULO 3.** El plan municipal de aprovechamiento y optimización del uso social de la infraestructura de las instituciones educativas y demás equipamientos de carácter público, para que a través de una estrategia de cogestión y aprovechamiento, generen un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Este plan consta de los siguientes esquemas:

#### **ESQUEMA DE ARTICULACIÓN.**

La propuesta planteada está dirigida inicialmente a dos zonas geográficas y poblacionales específicas de las que ya se ha hecho bastante referencia, busca convertirse en propuesta de ciudad. De manera que el primer requerimiento para iniciar el proceso, es la implementación de un esquema de articulación, que se explicará para las zonas intervenidas.

En la formulación de la propuesta hay identificadas tres condiciones fundamentales, que deben cumplirse para la optimización de los espacios, co-gestión, confianza y gobernanza.

Igualmente, tres actores que son: la Administración Municipal, los Equipamientos Públicos y la Comunidad. Estos tres actores son los que, en última instancia, implementan las acciones que logran el objetivo trazado. Sin la Administración Municipal no hay implementación de las acciones, sin la comunidad no es posible la gobernanza y la cogestión y sin el Equipamiento no hay oferta institucional viable. Así

pues, todo ejercicio de optimización requiere gobernantes, gobernados e instalaciones en una relación dinámica permanente. En forma grafica sería así:



Sobre cada uno de los actores es necesario que se adelanten algunas acciones necesarias, así:

#### ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.

Uno de los problemas más recurrentes en el trabajo de campo, tuvo que ver con las críticas administrativas y legales en materia de administración de los equipamientos, sin resolver este asunto, no es posible avanzar en la implementación, y tiene que ver, precisamente, con que el Municipio tenga centralizado en una sola dependencia la administración, dotación y mantenimiento de todos los equipamientos de los que el titular es la administración; pues cualquier equipamiento sobre el que se quiera desarrollar la propuesta, necesita que el titular de la propiedad sea la administración Municipal que lidera la acción emprendida.

Es decir, se requiere de una dependencia que se encargue de los tres procesos básicos sobre cada bien, en este caso sobre la Institución Educativa y demás equipamientos públicos, cuyo título se encuentre en cabeza de la alcaldía: a. la administración, b. la dotación y c. el mantenimiento; la concentración de estas tres funciones en cabeza de una sola dependencia, permite que cada Secretaría de la administración, pueda concentrarse en la oferta misional que le corresponde sobre dicho bien.

Sobre la centralidad de los bienes la Alcaldía crea la Secretaría de Servicios y Suministros, con cuatro Subsecretarías, que tiene dentro de sus dependencias la de Gestión de Bienes.

Esta Secretaría es la respuesta a la necesidad fundamental para el mejoramiento del uso de los escenarios, pues el objeto central de esta dependencia es, “gerenciar la cadena de abastecimiento de los bienes y servicios requeridos en el municipio, realizar el seguimiento, vigilancia y control al proceso contractual y asegurar la administración y mantenimiento de los bienes”. Hay dos funciones claves asignadas a esta dependencia:

1. Dirigir y evaluar los planes, instrumentos, metodologías y herramientas que permitan la correcta administración de los bienes muebles e inmuebles, responsabilidad del Municipio de Medellín y su efectivo control.
2. Garantizar el servicio de aseo y vigilancia para los bienes muebles e inmuebles, propiedad del Municipio Medellín.

Especialmente la dependencia de Gestión de Bienes, tiene a su cargo algunas funciones, que, dada su relevancia en el presente trabajo, se transcriben en su totalidad:

1. Dirigir e implementar las políticas y estrategias para la administración, la identificación, actualización y registro del inventario de los bienes muebles e inmuebles, mediante el saneamiento, disposición, georeferenciación, protección, control y sostenibilidad de los mismos.
2. Planear, coordinar, articular y ejecutar las políticas, planes y programas para la administración, conservación, mantenimiento y determinación; tanto del inventario, como del uso y aprovechamiento de los bienes muebles e inmuebles, propiedad del municipio de Medellín.
3. Coordinar con otras dependencias municipales o entidades públicas y privadas, que se vinculen en la ejecución de proyectos para la administración y mantenimiento de los bienes de uso público, propiedad del Municipio de Medellín o bajo su responsabilidad.
4. Establecer e implementar mecanismos e instrumentos de inversión para el aprovechamiento económico de los bienes, propiedad del municipio de Medellín.
5. Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas, para la administración, la identificación, actualización y registro del inventario de los bienes propiedad del municipio de Medellín o bajo su responsabilidad, mediante el saneamiento, disposición, georeferenciación, protección, mantenimiento, control y su sostenibilidad.
6. Verificar y evaluar la calidad del mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles fiscales, propiedad del municipio o bajo su responsabilidad.
7. Asesorar y acompañar a las dependencias y entidades descentralizadas, en los mantenimientos de la infraestructura física y gestión de los bienes inmuebles fiscales.
8. Ejecutar en articulación y coordinación, con las tendencias los mantenimientos de los bienes muebles e inmuebles fiscales, propiedad del municipio de Medellín o bajo su responsabilidad.
9. Garantizar el servicio de aseo y vigilancia para los bienes fiscales propiedad del municipio de Medellín o bajo su responsabilidad.
10. Dirigir y articular las políticas para el programa de aseguramiento metrológico de los equipos e instrumentos de medición, propiedad del municipio de Medellín, nivel central y descentralizado, que lo requieran.
11. Definir las estrategias de aseguramiento con base en el estudio de la exposición al riesgo, sobre los bienes muebles e inmuebles.
12. Asesorar y acompañar a las dependencias y entidades descentralizadas en los mantenimientos de la infraestructura física y gestión de los bienes inmuebles.
13. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que oriente los procesos de apoyo.
14. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que establezca la secretaría de gestión humana y servicio a la ciudadanía, en materia de gestión de trámites, procedimientos administrativos, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
15. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que orienten el plan de ordenamiento

territorial en el ámbito de las funciones.

16. Implementar, mantener y mejorar el sistema integral de gestión, para los procesos que dirige o participa, de acuerdo con las directrices definidas por la entidad.

La cantidad de tareas asociadas a esta dependencia sin lugar a dudas resuelve uno de los temas centrales en la articulación interinstitucional y es, precisamente, la que se concentra en la administración de los bienes que se encuentren bajo el título de la administración central, con respecto a los bienes que se encuentran bajo la titularidad o propiedad de las entidades descentralizadas, es necesario analizar cada caso en particular, pues lo primordial es preferir la adecuada administración del bien para desarrollarlo desde la implementación de la oferta institucional, que no es más que llevar a la comunidad el Plan de Desarrollo.

## EQUIPAMIENTO

Sobre el Equipamiento específico, es necesario analizar cada caso en particular, pues es necesario definir la situación jurídica del título, así como el proceso jurídico al cual está sometido, con el fin de lograr, posterior a ello, el inventario interno del bien.

No basta con la existencia del bien, se requiere que se encuentre saneado y en perfecto estado. Sobre cada bien, es necesario realizar las siguientes acciones:

1. Identificación de equipamientos a intervenir, a través de un inventario detallado de instituciones educativas y demás equipamientos que conformen el espacio público de la comuna.
2. Construcción de un análisis de contexto sobre cada equipamiento en el cual se identifique: zona de intervención que cubre la institución, esta zona se define por la de mayor influencia de su comunidad educativa y los propios límites que establecen las demás instituciones. Consiste en la definición de un campo de acción sobre el que la institución educativa puede tener alcance en cuanto a su intervención.  
Una vez definido el campo de acción sobre él se levanta un mapa de actores que incluye instituciones, organizaciones públicas y privadas, programas y proyectos de alto impacto en la zona, organizaciones sociales y comunitarias, grupos de base, organizaciones de primer, segundo y tercer nivel presentes en la zona.
3. Con la información consolidada, el paso siguiente es socializar y acordar la propuesta de intervención con las directivas de la institución educativa, para que de manera concertada se coordine la intervención que se va a seguir.
4. El próximo paso, consiste en inventariar las instalaciones de la institución educativa y los equipamientos que comprende para identificar:
  - El inventario, capacidad y necesidades que tiene la institución.
  - La definición de zonas institucionales propias y exclusivas de la institución educativa y las zonas comunitarias, que serán aquellas puestas al servicio de la comunidad.
  - La definición de zonas de riesgo o zonas que requieren de algún tipo de intervención urgente, para el desarrollo de la iniciativa.

## Productos

Al finalizar este momento se debe de tener como productos los siguientes:

- Un análisis de contexto del sector.
- Un mapa de actores del sector.
- Inventario de la institución educativa.
- Definición del campo de acción de la institución.
- Acta suscrita entre gestores del proyecto, secretaría de educación, autoridades de la institución educativa y líderes comunitarios, en el que se establecen los requisitos, condiciones y formas de uso del espacio.
- Plan de adecuación del espacio en caso de requerirlo.

## COMUNIDAD

La comunidad es fundamental en el ejercicio de cogestión, no solo en que son finalmente los destinatarios de toda la oferta institucional, sino que son los protagonistas de la intervención, su participación requiere de las siguientes acciones:

1. Alrededor de cada institución educativa se elabora un mapa de actores, en el cual se identifican la mayor parte de organizaciones del sector.
2. Una vez identificados y ajustados todos los requerimientos administrativos de la alcaldía, se procede a convocar la totalidad de los actores a fin de conformar la mesa de trabajo intersectorial en la que participan entidades, dependencias de la administración y los actores de la comunidad, para construir los planes integrales de oferta, que son los planes de trabajo anual y que le dan vida integral a espacio.
3. Representantes de los actores harán parte en la coordinación del plan de acción sobre cada equipamiento.

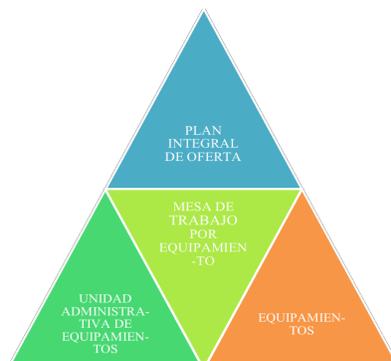
## ESQUEMA DE COORDINACIÓN

Una vez definidos los actores con cada una de las acciones necesarias en su sector, con el fin de dar implementación a la estrategia, es necesaria la instalación de un esquema de coordinación por cada bien, de la manera como será expuesta en el diagrama presentado a continuación, haciendo especial énfasis en el Plan Integral de Oferta, que concentra toda la oferta y programación y será desarrollada de manera anual, sobre el bien específico. Dependiendo de la naturaleza, se definirá la coordinación de toda la estrategia, pues los rectores en el caso de los colegios o del presidente de la acción comunal en la sede comunal, serán los líderes. Sobre cada bien habrá un plan, que además define las instituciones con incidencia sobre él. En el plan, además puede incluirse la programación de entidades privadas, en este caso, cada plan estará sujeto además a la legislación existente, en la naturaleza específica del bien.

El plan es el insumo más importante al momento de aprovechar el espacio. Este será seguido, administrado y evaluado por la mesa de trabajo, que se encarga de orientar su implementación y su reunión, mensual, por lo menos. De esta mesa hacen parte, el delegado de las entidades que tienen acciones en la implementación, participación de la comunidad y de las dependencias del municipio. Sobre cada bien hay inicialmente un

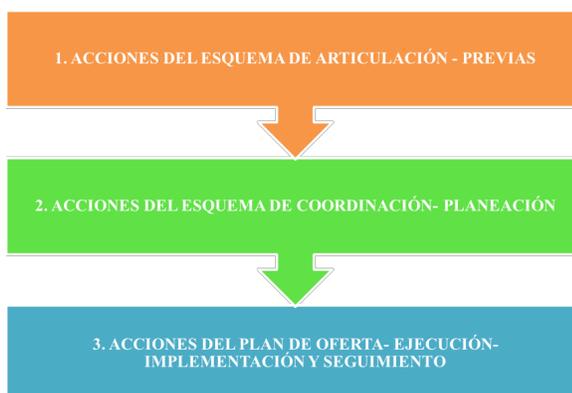
acta de fundación, en ella son identificadas por lo menos siete miembros con voto de la mesa, siguiendo esta guía:

1. Un delegado de la Secretaría encargada de la administración del bien.
2. Dos delegados de la comunidad.
3. El encargado del bien.
4. Un delegado por Secretaría y dependencia del Municipio, que interviene en el plan.
5. Por lo menos dos delegados de las entidades privadas participantes del plan, o con presencia en la zona de acción.



## HOJA DE RUTA

Se denomina Hoja de Ruta, al esquema propuesto en su totalidad en este capítulo, que tiene tres momentos claves conforme al siguiente gráfico:



Tal como se ha explicado, las acciones preparatorias son todas aquellas medidas administrativas que se requieren para la implementación de la acción.

Las de planeación son las relacionadas con el plan integral de oferta.

Y las de implementación y seguimiento, son las que se relacionan con el funcionamiento de la mesa de trabajo.

Así mismo, debe implementarse la Reglamentación de la Mesa de Trabajo y, adicional a ello, un Modelo de Seguimiento y Monitoreo a las Acciones. En el ejercicio de la Coordinación, es fundamental el nombramiento de un Gestor de la Administración y de todo el Proceso de Articulación con la Comunidad. Nombramiento de Comité Veedor y Seguimiento. Elección de Coadministración del Equipamiento y elaboración del Reglamento.

**ARTÍCULO 4.** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de la expedición.

Dada en Medellín a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE**

FIRMA

PRESIDENTE

SECRETARIO (A)

## Anexo 2 Proyecto de Acuerdo Municipal Apartadó

### PROYECTO DE ACUERDO MUNICIPAL NÚMERO \_\_\_\_\_

“Por medio del cual se crea el plan municipal de aprovechamiento y optimización del uso social de la infraestructura de las instituciones educativas, y demás equipamientos de carácter público, para la cogestión y aprovechamiento, que generen un mejoramiento de la calidad de vida en sus habitantes”.

### EL CONCEJO DEL MUNICIPIO APARTADÓ

En uso de las atribuciones constitucionales y legales, en especial las conferidas por los artículos 2, 22, 82 y 311, 315 y ss. De la Constitución Política de Colombia, Ley 152 de 1994, el Acuerdo 08 de 2009, el Acuerdo N° 06 de 2015, del Municipio de Apartadó y demás normas concordantes, y

Considerando.

1. Que el crecimiento poblacional, se ha presentado en la ciudad Apartadó en condiciones irregulares y subnormales, superando la capacidad de planeación de las administraciones, por lo tanto, el espacio público y los equipamientos para responder a las necesidades de la población no son suficientes; sumado ello, a que las instituciones educativas, que representan quizá el promedio más alto de infraestructura oficial y pública en lo local, solo alcanza un porcentaje de uso cercano al 68%; lo que indica, que la optimización de dicho espacio a partir de la formulación e implementación de *planes integrales de oferta local*, con participación comunitaria, mejoraría de manera directa la calidad de vida de los habitantes.
2. Que las Instituciones educativas y los equipamientos públicos, por múltiples razones, han dejado de ser el espacio integrador de las comunidades y lugares abiertos para el encuentro y la expresión de las diferentes actividades cotidianas de las poblaciones. Por ello, se hace urgente y necesario recuperar el sentido público y abierto de las infraestructuras educativas oficiales y de las demás infraestructuras públicas, con el fin de brindar en ellas oportunidades a todas las personas, para desarrollar sus capacidades y potencialidades educativas, culturales, creativas, recreativas, de socialización y participación política y ciudadana, etcétera, y en último término, sus libertades y derechos individuales y colectivos.
3. Que facilitar la conexión entre la administración local y la comunidad, requiere de un proceso de empoderamiento de los líderes e interlocutores comunitarios, lo mismo que de los grupos organizados de base comunitaria. Igualmente, de la cogestión para obtener mayor eficiencia y aprovechamiento de los espacios físicos y de los procesos de participación, que involucran a la ciudadanía con responsabilidades asumidas en el manejo, uso y utilización de la infraestructura física y el espacio público con que ya se cuenta; como son los colegios, zonas recreativas o deportivas y los parques públicos o zonas verdes.
4. Que la Ley 152 de 1994, establece los principios generales que rigen las actuaciones de las autoridades nacionales, regionales y territoriales, en materia de planeación, y por analogía, se subsumen en las iniciativas relacionadas con la planeación de la localidad y el espacio

público. En los siguientes términos, se establece una serie de lineamientos generales sobre los cuales debe regirse cualquier acción del Estado, por lo que se citan de conformidad con la ley, dada su relevancia, y la incidencia que tienen sobre la idea de gobernanza en el siglo XXI, dado que la iniciativa de cogestión, debe cumplir con lo ordenado en el campo nacional los principios más relevantes de la planeación territorial:

**Autonomía.** La Nación y las entidades territoriales ejercerán libremente sus funciones en materia de planificación, con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se les haya específicamente asignado en la Constitución y la Ley, así como a las disposiciones y principios contenidos en la presente Ley Orgánica.

**Ordenación de competencias.** En el contenido de los Planes de Desarrollo (y por analogía los planes que de él se desprenden), se tendrán en cuenta, para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiariedad.

**Coordinación.** Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen a su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.

**Consistencia.** Con el fin de asegurar la estabilidad macroeconómica y financiera, los planes de gasto derivados de los Planes de Desarrollo deberán ser consistentes con las proyecciones de ingresos y de financiación, de acuerdo con las restricciones del Programa Financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía y que sea congruente con dicha estabilidad. Se deberá garantizar su consistencia con la regla fiscal contenida en el Marco Fiscal de Mediano Plazo.

**Prioridad del gasto público social.** Para asegurar la consolidación progresiva del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, en la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo de la nación y de las entidades territoriales, se deberá tener como criterio especial en la distribución territorial del gasto público, el número de personas con necesidades básicas insatisfechas, la población y la eficiencia fiscal y administrativa, y que el gasto público social tenga prioridad sobre cualquier otra asignación.

**Continuidad.** Con el fin de asegurar la real ejecución de los planes, programas y proyectos que se incluyan en los planes de desarrollo nacionales y de las entidades territoriales, las respectivas autoridades de planeación propenderán porque aquellos tengan cabal culminación.

**Participación.** Durante el proceso de discusión de los Planes de Desarrollo, las autoridades de planeación velarán porque se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana previstos en la presente Ley.

**Sustentabilidad Ambiental.** Para posibilitar un desarrollo socio-económico en armonía con el medio natural, los Planes de Desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permitan estimar los costos y beneficios ambientales, para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental.

**Desarrollo armónico de las regiones.** Los Planes de Desarrollo, propenderán por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios como factores básicos en el desarrollo de las regiones.

**Proceso de planeación.** El Plan de Desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación.

**Eficiencia.** Para el desarrollo de los lineamientos del plan y en cumplimiento de los planes de acción, deberá optimizarse el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos generados sea positiva.

**Viabilidad.** Las estrategias, programas y proyectos del Plan de Desarrollo deben ser posibles de realizar, según, las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder.

**Coherencia.** Los programas y proyectos del Plan de Desarrollo, deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en él”.

5. Que la planeación de territorio y la localidad, exige de algunos enfoques de los cuales se sustenta cualquier intervención. Que se soportan además en el Acuerdo 06 de 2015, sobre la política pública de participación ciudadana. Para el caso de este trabajo *“la democracia y la NO violencia como forma de equilibrar y conciliar los distintos actores de la dinámica social, tanto de los poderes públicos, como de la sociedad en general”* para que tengan diferentes enfoques tan importantes, como lo son:

**Enfoque Diferencial y de Inclusión:** En esta propuesta se tiene que dar lugar a todos y cada uno de los grupos poblacionales y vulnerables (personas en situación de discapacidad, adultos mayores, jóvenes y primera infancia) que conforman la sociedad. Las necesidades son diferentes para cada ciclo de vida, de ahí que la inversión tendrá mejores resultados, al integrarlo con las Políticas Públicas existentes, como garantía de su implementación y financiación.

**Enfoque de Género:** Es un direccionamiento transversal, complementario al enfoque diferencial, que resalta el tema de género, analizando las actuales relaciones desiguales de poder y derechos entre mujeres y hombres, buscando que las mujeres, en desventaja frente a las oportunidades, el acceso y control de los recursos y los beneficios del desarrollo, tengan un tratamiento justo y equitativo, propiciando la igualdad en términos de derechos y oportunidades.

**Enfoque Territorial:** Está dirigido a la consolidación de Apartadó como ciudades sostenibles, en la que las inversiones en infraestructura, tendrán sentido con el beneficio directo a las personas. Es decir, no hay territorio sin la ocupación racional de los grupos humanos, en equilibrio con la naturaleza. Para implementar este enfoque se promoverá la cultura de ciudad y el equilibrio urbano-rural.

**Enfoque de Buen Gobierno:** Los recursos humanos, financieros y tecnológicos serán articulados y orientados con transparencia en todas las actuaciones administrativas, de tal forma, que el gobernante proyecte su accionar en una vitrina de control social permanente, con un proceso continuo que mejore la gestión de las tecnologías de la información, el gobierno en línea y la rendición pública de cuentas.

6. Que desde la Carta Constitucional el articulado que da la ruta para la planeación, tiene que ver con tres ejes temáticos: 1) Gobernanza 2) Planeación Territorial 3) Espacio Público.
7. Que la *carta magna* ha determinado como derechos fundamentales de los colombianos, entre otros, el derecho a la paz de donde se infiere el compromiso de las administraciones del Estado con la convivencia y el bienestar de la población; el derecho a la participación; y dentro de sus funciones fundamentales se encuentran la garantía de la seguridad, la convivencia, y en el marco de los derechos colectivos el espacio público y consigo, por conexidad la movilidad.
8. Que el marco de la construcción de iniciativas, permita la optimización de los espacios públicos como un compromiso con la garantía del desarrollo y el progreso de los municipios, se hagan efectivos los fines esenciales del Estado, que el artículo 2 constitucional lo establece así:

**ARTÍCULO 2. Son fines esenciales del Estado:** servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

9. Que las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.
10. Que la Carta Constitucional, en el artículo 82 se refirió de manera directa al Espacio Público así:

**ARTÍCULO 82. Es deber del Estado velar por la protección de la integridad del Espacio Público** y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular.

11. Que las entidades públicas participarán en la plusvalía que genere su acción urbanística y regularán la utilización del suelo y del espacio aéreo urbano en defensa del interés común.

**ARTÍCULO 311.** Al municipio, como entidad fundamental de la división político- administrativa del Estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones asignadas por la Constitución y las Leyes.

12. Que el espacio público, en este sentido, representa no solo la mejor estrategia en materia de cohesión social, sino que también representa la mejor excusa para el aprovechamiento desde la sostenibilidad y la vivencia efectiva del derecho a la ciudad.

El Concejo Del Municipio de Apartadó,

## ACUERDA

**ARTÍCULO 1. Aprobar el plan que se propone en el presente acuerdo que tiene como objetivo,** Optimizar el uso social de la infraestructura de las instituciones educativas de carácter público en la Comuna 2 del Municipio de Apartadó y la Comuna 4 de la Ciudad de Medellín, a través de una estrategia de cogestión y aprovechamiento que generen un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

**ARTÍCULO 2.** En la implementación del presente plan es fundamental la validez de los siguientes principios:

**Cogestión:** La cogestión (*inglés: co-determination*) es una práctica dentro de los enfoques de buen gobierno y participación (del que también hace parte el concepto de gobernanza), en la que los empleados y la ciudadanía tienen un papel fundamental en la dirección y gestión de la entidad.

**Confianza:** está entendida como una hipótesis sobre la conducta del otro. En el campo institucional se determina por los siguientes indicadores:

- Garantía de la participación directa. Ello implica además garantizar la libertad de prensa, facilitar la creación de nuevos colectivos, participación en votaciones; entre otros.
- Equidad, lo que se evidencia, entre otros factores, en el diseño de políticas de inclusión, destinación de recursos para poblaciones vulnerables, acceso a los servicios básicos para la población desaventajada; representación de las mujeres.
- Rendiciones de cuentas.
- Eficiencia en la administración de recursos.
- Capacidad de respuesta en los problemas demandantes.
- Innovación en la administración.
- Articulación con el sector privado y la sociedad civil.
- Descentralización y creación de redes.

**Gobernanza:** Para un buen ejercicio de la gobernanza hay tres elementos necesarios con los que cuentan los gobiernos locales: 1) La proximidad que tienen con la gente de manera directa, 2) La legitimidad que pueden crear; es decir, la confianza; 3) La escala para gestionar, dado que cuentan, no solo con los demás agentes de desarrollo horizontal en la comunidad, sino también con la institucionalidad superior a él en el orden gubernamental.

La gobernanza se encuentra asociada a la correcta administración en la gestión de la localidad y la administración de los recursos con lo que se cuenta, para darle respuesta a las necesidades de la comunidad en general. Es, quizá, el campo de la administración, uno de los escenarios más desarrollados en búsqueda de logro, para que las localidades se conviertan en motores de cambio.

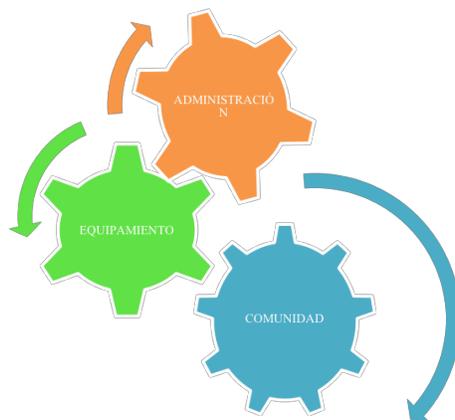
**ARTÍCULO 3.** El plan municipal de aprovechamiento y optimización del uso social de la infraestructura de las instituciones educativas y demás equipamientos de carácter público, para que, a través de una estrategia de cogestión y aprovechamiento, generen un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Este plan consta de los siguientes esquemas:

### ESQUEMA DE ARTICULACIÓN.

La propuesta planteada está dirigida inicialmente a dos zonas geográficas y poblacionales específicas de las que ya se ha hecho bastante referencia, busca convertirse en propuesta de ciudad. De manera que el primer requerimiento para iniciar el proceso, es la implementación de un esquema de articulación, que se explicará para las zonas intervenidas.

En la formulación de la propuesta hay identificadas tres condiciones fundamentales, que deben cumplirse para la optimización de los espacios, co-gestión, confianza y gobernanza.

Igualmente, tres actores que son: la Administración Municipal, los Equipamientos Públicos y la Comunidad. Estos tres actores son los que, en última instancia, implementan las acciones que logran el objetivo trazado. Sin la Administración Municipal no hay implementación de las acciones, sin la comunidad no es posible la gobernanza y la cogestión y sin el Equipamiento no hay oferta institucional viable. Así pues, todo ejercicio de optimización requiere gobernantes, gobernados e instalaciones en una relación dinámica permanente. En forma gráfico sería así:



Sobre cada uno de los actores es necesario que se adelanten algunas acciones necesarias, así:

#### ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.

Uno de los problemas más recurrentes en el trabajo de campo, tuvo que ver con las críticas administrativas y legales en materia de administración de los equipamientos, sin resolver este asunto, no es posible avanzar en la implementación, y tiene que ver, precisamente, con que el Municipio tenga centralizado en una sola dependencia la administración, dotación y mantenimiento de todos los equipamientos de los que el titular es la administración; pues cualquier equipamiento sobre el que se quiera desarrollar la propuesta, necesita que el titular de la propiedad sea la administración Municipal que lidera la acción emprendida.

Es decir, se requiere de una dependencia que se encargue de los tres procesos básicos sobre cada bien, en este caso sobre la Institución Educativa y demás equipamientos públicos, cuyo título se encuentre en cabeza de la alcaldía: a. la administración, b. la dotación y c. el mantenimiento; la concentración de estas tres funciones en cabeza de una sola dependencia, permite que cada Secretaría de la administración, pueda concentrarse en la oferta misional que le corresponde sobre dicho bien.

Sobre la centralidad de los bienes la Alcaldía creará al interior de la Secretaría General, la Dirección de Servicios y Suministros, que tendrá dentro de sus dependencias la de Gestión de Bienes.

Esta Dirección es la respuesta a la necesidad fundamental para el mejoramiento del uso de los escenarios, pues el objeto central de esta dependencia es, “gerenciar la cadena de abastecimiento de los bienes y servicios requeridos en el municipio, realizar el seguimiento, vigilancia y control al proceso contractual y asegurar la administración y mantenimiento de los bienes”. Hay dos funciones claves asignadas a esta dependencia:

1. Dirigir y evaluar los planes, instrumentos, metodologías y herramientas que permitan la correcta administración de los bienes muebles e inmuebles, responsabilidad del Municipio de Apartadó y su efectivo control.
2. Garantizar el servicio de aseo y vigilancia para los bienes muebles e inmuebles, propiedad del Municipio de Apartadó

Las funciones que le corresponderán a ésta dirección son:

1. Dirigir e implementar las políticas y estrategias para la administración, la identificación, actualización y registro del inventario de los bienes muebles e inmuebles, mediante el saneamiento, disposición, georeferenciación, protección, control y sostenibilidad de los mismos.
2. Planear, coordinar, articular y ejecutar las políticas, planes y programas para la administración, conservación, mantenimiento y determinación; tanto del inventario, como del uso y aprovechamiento de los bienes muebles e inmuebles, propiedad del municipio de Apartadó.
3. Coordinar con otras dependencias municipales o entidades públicas y privadas, que se vinculen en la ejecución de proyectos para la administración y mantenimiento de los bienes de uso público, propiedad del Municipio de Apartadó o bajo su responsabilidad.
4. Establecer e implementar mecanismos e instrumentos de inversión para el aprovechamiento económico de los bienes, propiedad del municipio de Apartadó.
5. Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas, para la administración, la identificación, actualización y registro del inventario de los bienes propiedad del municipio de Medellín o bajo su responsabilidad, mediante el saneamiento, disposición, georeferenciación, protección, mantenimiento, control y su sostenibilidad.
6. Verificar y evaluar la calidad del mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles fiscales, propiedad del municipio o bajo su responsabilidad.
7. Asesorar y acompañara las dependencias y entidades descentralizadas, en los manteamientos de la infraestructura física y gestión de los bienes inmuebles fiscales.

8. Ejecutar en articulación y coordinación, con las tendencias los mantenimientos de los bienes muebles e inmuebles fiscales, propiedad del municipio de Apartadó o bajo su responsabilidad.
9. Garantizar el servicio de aseo y vigilancia para los bienes fiscales propiedad del municipio de Apartadó o bajo su responsabilidad.
10. Dirigir y articular las políticas para el programa de aseguramiento metrológico de los equipos e instrumentos de medición, propiedad del municipio de Apartadó, nivel central y descentralizado, que lo requieran.
11. Definir las estrategias de aseguramiento con base en el estudio de la exposición al riesgo, sobre los bienes muebles e inmuebles.
12. Asesorar y acompañar a las dependencias y entidades descentralizadas en los mantenimientos de la infraestructura física y gestión de los bienes inmuebles.
13. Implementar y ejecutar las políticas y directrices que oriente los procesos de apoyo.
14. Implementar, mantener y mejorar el sistema integral de gestión, para los procesos que dirige o participa, de acuerdo con las directrices definidas por la entidad.

La cantidad de tareas asociadas a esta dependencia sin lugar a dudas resuelve uno de los temas centrales en la articulación interinstitucional y es, precisamente, la que se concentra en la administración de los bienes que se encuentren bajo el título de la administración central, con respecto a los bienes que se encuentran bajo la titularidad o propiedad de las entidades descentralizadas, es necesario analizar cada caso en particular, pues lo primordial es preferir la adecuada administración del bien para desarrollarlo desde la implementación de la oferta institucional, que no es más que llevar a la comunidad el Plan de Desarrollo.

## EQUIPAMIENTO

Sobre el Equipamiento específico, es necesario analizar cada caso en particular, pues es necesario definir la situación jurídica del título, así como el proceso jurídico al cual está sometido, con el fin de lograr, posterior a ello, el inventario interno del bien.

No basta con la existencia del bien, se requiere que se encuentre saneado y en perfecto estado. Sobre cada bien, es necesario realizar las siguientes acciones:

1. Identificación de equipamientos a intervenir, a través de un inventario detallado de instituciones educativas y demás equipamientos que conformen el espacio público de la comuna.
2. Construcción de un análisis de contexto sobre cada equipamiento en el cual se identifique: zona de intervención que cubre la institución, esta zona se define por la de mayor influencia de su comunidad educativa y los propios límites que establecen las demás instituciones. Consiste en la definición de un campo de acción sobre el que la institución educativa puede tener alcance en cuanto a su intervención.
  - a. Una vez definido el campo de acción sobre él se levanta un mapa de actores que incluye instituciones, organizaciones públicas y privadas, programas y proyectos

de alto impacto en la zona, organizaciones sociales y comunitarias, grupos de base, organizaciones de primer, segundo y tercer nivel presentes en la zona.

3. Con la información consolidada, el paso siguiente es socializar y acordar la propuesta de intervención con las directivas de la institución educativa, para que de manera concertada se coordine la intervención que se va a seguir.
4. El próximo paso, consiste en inventariar las instalaciones de la institución educativa y los equipamientos que comprende para identificar:
  - El inventario, capacidad y necesidades que tiene la institución.
  - La definición de zonas institucionales propias y exclusivas de la institución educativa y las zonas comunitarias, que serán aquellas puestas al servicio de la comunidad.
  - La definición de zonas de riesgo o zonas que requieren de algún tipo de intervención urgente, para el desarrollo de la iniciativa.

### Productos

Al finalizar este momento se debe de tener como productos los siguientes:

- Un análisis de contexto del sector.
- Un mapa de actores del sector.
- Inventario de la institución educativa.
- Definición del campo de acción de la institución.
- Acta suscrita entre gestores del proyecto, secretaría de educación, autoridades de la institución educativa y líderes comunitarios, en el que se establecen los requisitos, condiciones y formas de uso del espacio.
- Plan de adecuación del espacio en caso de requerirlo.

### COMUNIDAD

La comunidad es fundamental en el ejercicio de cogestión, no solo en que son finalmente los destinatarios de toda la oferta institucional, sino que son los protagonistas de la intervención, su participación requiere de las siguientes acciones:

1. Alrededor de cada institución educativa se elabora un mapa de actores, en el cual se identifican la mayor parte de organizaciones del sector.
2. Una vez identificados y ajustados todos los requerimientos administrativos de la alcaldía, se procede a convocar la totalidad de los actores a fin de conformar la mesa de trabajo intersectorial en la que participan entidades, dependencias de la administración y los actores de la comunidad, para construir los planes integrales de oferta, que son los planes de trabajo anual y que le dan vida integral a espacio.
3. Representantes de los actores harán parte en la coordinación del plan de acción sobre cada equipamiento.

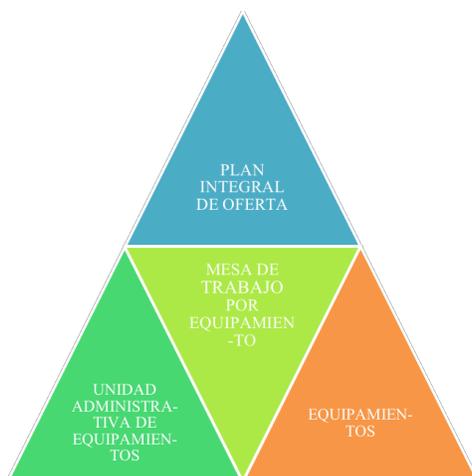
### ESQUEMA DE COORDINACIÓN

Una vez definidos los actores con cada una de las acciones necesarias en su sector, con el fin de dar implementación a la estrategia, es necesaria la instalación de un esquema de coordinación por cada bien, de la manera como será expuesta en el diagrama presentado a

continuación, haciendo especial énfasis en el Plan Integral de Oferta, que concentra toda la oferta y programación y será desarrollada de manera anual, sobre el bien específico. Dependiendo de la naturaleza, se definirá la coordinación de toda la estrategia, pues los rectores en el caso de los colegios o del presidente de la acción comunal en la sede comunal, serán los líderes. Sobre cada bien habrá un plan, que además define las instituciones con incidencia sobre él. En el plan, además puede incluirse la programación de entidades privadas, en este caso, cada plan estará sujeto además a la legislación existente, en la naturaleza específica del bien.

El plan es el insumo más importante al momento de aprovechar el espacio. Este será seguido, administrado y evaluado por la mesa de trabajo, que se encarga de orientar su implementación y su reunión, mensual, por lo menos. De esta mesa hacen parte, el delegado de las entidades que tienen acciones en la implementación, participación de la comunidad y de las dependencias del municipio. Sobre cada bien hay inicialmente un acta de fundación, en ella son identificadas por lo menos siete miembros con voto de la mesa, siguiendo esta guía:

1. Un delegado de la Secretaría encargada de la administración del bien.
2. Dos delegados de la comunidad.
3. El encargado del bien.
4. Un delegado por Secretaría y dependencia del Municipio, que interviene en el plan.
5. Por lo menos dos delegados de las entidades privadas participantes del plan, o con presencia en la zona de acción.



## HOJA DE RUTA

Se denomina Hoja de Ruta, al esquema propuesto en su totalidad en este capítulo, que tiene tres momentos claves conforme al siguiente gráfico:



Tal como se ha explicado, las acciones preparatorias son todas aquellas medidas administrativas que se requieren para la implementación de la acción.

Las de planeación son las relacionadas con el plan integral de oferta.

Y las de implementación y seguimiento, son las que se relacionan con el funcionamiento de la mesa de trabajo.

Así mismo, debe implementarse la Reglamentación de la Mesa de Trabajo y, adicional a ello, un Modelo de Seguimiento y Monitoreo a las Acciones. En el ejercicio de la Coordinación, es fundamental el nombramiento de un Gestor de la Administración y de todo el Proceso de Articulación con la Comunidad. Nombramiento de Comité Veedor y Seguimiento. Elección de Coadministración del Equipamiento y elaboración del Reglamento.

**ARTÍCULO 4.** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de la expedición.

Dada en Apartadó a los \_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE**

FIRMA

PRESIDENTE

SECRETARIO (A)