

# Me- dellín

trans-  
formación de  
una ciudad

Me-  
dellín  
trans-  
formación de  
una ciudad

*“Lo aquí imaginado,  
y ante todo lo realizado  
en muy diversos ámbitos,  
se constituye en un modelo  
que puede ser referente  
de sociedades que, como  
la nuestra, necesitan  
avanzar en la convivencia  
y la inclusión como  
componentes del desarrollo”.*

Alonso Salazar Jaramillo  
Alcalde de Medellín





# Modelo de Buen Gobierno y Desarrollo Social Integral



**ALCALDE DE MEDELLÍN**  
Alonso Salazar Jaramillo

**SECRETARIOS**

Secretario de Gobierno  
Secretaria General

Secretario Privado  
Secretario de Hacienda  
Secretario de Servicios Administrativos  
Secretario de Educación  
Secretario Obras Públicas  
Secretario de Tránsito  
Secretario de Bienestar Social  
Secretario Desarrollo Social  
Secretaría Medio Ambiente  
Secretaría de Salud  
Secretario de Cultura Ciudadana  
Secretaría Evaluación y Control  
Secretaría de las Mujeres  
Director de Planeación  
Director General de Comunicaciones

**PROYECTOS ESPECIALES**

Director Paz y Reconciliación  
Directora Isvimed

**EMPRESAS E INSTITUTOS DESCENTRALIZADOS**

Gerente Empresas Públicas

Gerente Empresas Varias

Gerente Centro de Exposiciones y CIC

Gerente Terminales de Transporte

Gerente Metroparques

Gerenta Corregimientos

Gerente Metro de Medellín

Gerente de Metroseguridad

Gerente Metróplús

Director ESE Metrosalud

Gerente Hospital General

Gerente Empresa Desarrollo Urbano

Gerenta Bureau de Medellín

Gerente Inder

Gerente de TeleMedellín

Directora ACI

Rector ITM

Directora Biblioteca Pública Piloto

Rectora Colegio Mayor de Antioquia

Contralor Municipal

Personero Municipal

Presidente Concejo de Medellín

Director Área Metropolitana

**PRIMERA DAMA DEL MUNICIPIO**  
Marta Liliana Herrera Reyes

Jesús María Ramírez Cano  
Norha Elena Salazar Molina

Juan David Valderrama López  
Iván Mauricio Pérez Salazar  
Jhon Jaiver Jaramillo Zapata  
Felipe Andrés Gil Barrera  
Mauricio Valencia Correa  
Ricardo Smith Quintero  
Rubén Darío Restrepo Avendaño  
Geovanny Celis Rangel  
Clara Inés Restrepo Mesa  
Luz María Agudelo Suárez  
Jorge Humberto Melguzo Posada  
Clara Luz Mejía Vélez  
Rocío Pineda García  
Carlos Hernando Jaramillo Arango  
Juan Guillermo Bedoya Jiménez

Jorge Gaviria Vélez  
Claudia Patricia Restrepo Montoya

**GERENTES PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Gustavo Restrepo Lalinde

PROYECTOS URBANOS INTEGRALES

César Augusto Hernández Correa

PARQUES BIBLIOTECA

Gloria Inés Palomino Londoño

CENTRO VIVE

Sonia Vásquez Mejía

METROPLÚS

Tulio Gonzalo Betancourt Tobón

PLAN POBLADO

Luis Alberto García Bolívar

BUEN COMIENZO

Ivón Damaryz Valencia Muñoz

MEDELLÍN LA MÁS EDUCADA

Héctor Arango Gaviria

GERENCIA PROYECTO INTEGRAL MORAVIA

Hernando Ramírez Chavarriaga

PARQUE DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA EXPLORA

Carlos Escobar Arango

**CONCEJO DE MEDELLÍN**

Bernardo Alejandro Guerra Hoyos, Presidente

María Regina Zuluaga Henao, Vicepresidente I

María Mercedes Mateos Larraona, Vicepresidente II

Federico Gutiérrez Zuluaga

Juan David Arteaga Flórez

John Jaime Moncada Ospina

Carlos Andrés Roldán Corrales

Nicolás Albeiro Echeverri Alvarán

Luis Bernardo Vélez Montoya

Aura Marleny Arcila Giraldo

Óscar Guillermo Hoyos Giraldo

José Nicolás Alfonso Duque Ossa

Santiago Martínez Mendoza

Álvaro Múnera Builes

Rubén Darío Callejas Gómez

Santiago Londoño Uribe

Esteban Escobar Vélez

Carlos Alberto Ballesteros Barón

Ramón Emilio Acevedo Cardona

Fabio Humberto Rivera Rivera

Jesús Aníbal Echeverry Jiménez

León Darío Ramírez Valencia, Secretario General

[www.concejodemedin.gov.co](http://www.concejodemедин.gov.co)



SIGAMOS CONSTRUYENDO LA CIUDAD QUE SOÑAMOS



Alcaldía de Medellín



*Cuadra-dos*, 1995

Fredy Serna ●

Pintura (Acrílico sobre tela)

200 x 200 cm

Colección Museo de Antioquia

# Me-dellín

trans-formación de una ciudad.

Alcaldía de Medellín 2008 | 2011  
Banco Interamericano de Desarrollo, BID

## Comité Directivo Proyecto Modelo Medellín

ALONSO SALAZAR, Alcalde de Medellín  
JORGE H. MELGUIZO, Secretario de Cultura Ciudadana  
CARLOS H. JARAMILLO, Director Departamento Administrativo de Planeación  
JESÚS RAMÍREZ, Secretario de Gobierno  
JUAN GUILLERMO BEDOYA, Director de Comunicaciones de la Alcaldía de Medellín  
LUZ MÓNICA PÉREZ, Directora Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana  
ALEJANDRO ECHEVERRI, Director de Proyectos Urbanos de la Alcaldía 2005-2007  
DIEGO CORRALES, Director del Proyecto Modelo Medellín; Asesor del Alcalde  
GERARD MARTIN, Coordinador Académico del Proyecto Modelo Medellín (Consultor BID)

## Asesoría Técnica del BID (ICF/ICS)

NATHALIE ALVARADO RENNER, División de Capacidad Institucional del Estado  
GUSTAVO BELIZ, División de Capacidad Institucional del Estado

ISBN: 978-958-98290-4-2

## Comité Curatorial Exposición y Libro Medellín: transformación de una ciudad

JORGE H. MELGUIZO, Secretario de Cultura Ciudadana  
CARLOS H. JARAMILLO, Director Departamento Administrativo de Planeación  
JUAN GUILLERMO BEDOYA, Director Comunicaciones de la Alcaldía de Medellín  
LUCÍA GONZÁLEZ, Directora Museo de Antioquia  
JULIANA RESTREPO, Directora Museo de Arte Moderno de Medellín  
CONRADO URIBE, Curador Museo de Antioquia  
ÓSCAR ROLDÁN, Curador Museo de Arte Moderno de Medellín  
DIEGO CORRALES, Director del Proyecto Modelo Medellín; Asesor del Alcalde.  
JUAN MANUEL HIGUITA, Coordinación Técnica, Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín ACI  
GERARD MARTIN, Dirección Académica Exposición y Libro (Consultor BID)

[www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)  
[www.acimedellin.org](http://www.acimedellin.org)  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)  
[www.laboratoriomedellin.com](http://www.laboratoriomedellin.com)

## Créditos del Libro Medellín: transformación de una ciudad

DIRECCIÓN ACADÉMICA Y EDITORIAL:  
Gerard Martin y Diego Corrales

REDACCIÓN Y SÍNTESIS DE TEXTOS:  
Gerard Martin, Rubén Fernández y Laura Villa

REVISIÓN HISTÓRICA:  
Roberto Luis Jaramillo

REVISIONES: Laura Villa (coordinación), María Cecilia Pineda, miembros del Comité Directivo Proyecto Modelo Medellín, y participantes de los conversatorios  
GERENCIA TÉCNICA: Luz Mónica Pérez, Juan Manuel Higuita, Laura Villa, Diego Corrales, Gerard Martin

TRANSCRIPCIONES: Laura Gallego, Daniel Acosta, Sara Palacio, Victoria Cifuentes, María Cecilia Pineda, Valentina Franco y Paola Villa

EDICIÓN Y DISEÑO: **Taller de Edición**  
Adelaida Del Corral, Susana Medina, Gloria Lucía Fernández, Daniel Echeverri y Marta Lucia Sierra

FOTOGRAFÍAS DE PORTADA  
E INTERIORES: David Estrada y Julián Roldán

AGRADECIMIENTOS: Sergio Fajardo, Paula Restrepo, Paula A. Trujillo, Luz Helena Naranjo, María Rosa Machado, Horacio Arango, Adriana Sampedro, Claudia Trujillo, Tomás Molina, Juan David Díez, Juan Luis Mejía, Jorge Giraldo, Carlos A. Uribe, César A. Hernández, Sergio Ramírez, Laura Gallego, Óscar Uriel Gómez, Juan Pablo Durán, Policía Nacional y Carlos Mario Morales

LUGAR CONVERSATORIOS:  
Biblioteca del Museo de Antioquia

PREPRESA E IMPRESIÓN:  
Multimpresos Ltda.



SIGAMOS CONSTRUYENDO LA CIUDAD QUE SOÑAMOS





# ● Índice

## PRESENTACIÓN

Alonso Salazar Jaramillo  
Alcalde de Medellín

[Página 10](#)

## PRESENTACIÓN

Álvaro Uribe Vélez  
Presidente de la República  
de Colombia

[Página 14](#)

## PRESENTACIÓN

Luis Alberto Moreno Mejía  
Presidente Banco Interamericano  
de Desarrollo

[Página 18](#)

## INTRODUCCIÓN

El Modelo Medellín de Buen  
Gobierno y Desarrollo Social Integral

[Página 20](#)

## LA EXPOSICIÓN

[Página 22](#)



## 1 Medellín

### EL MODELO MEDELLÍN: CONTEXTO Y ANTECEDENTES

[Página 26](#)

## 2 Modelo Medellín

### PERSPECTIVA HISTÓRICA

[Página 58](#)



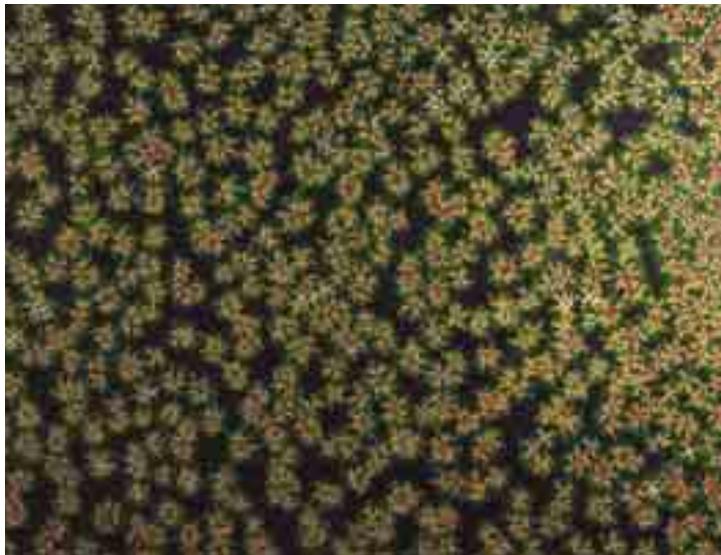
## La Transformación **3**

SOCIEDAD CIVIL Y MODELO MEDELLÍN

[Página 72](#)

LA VISIÓN DEL MODELO MEDELLÍN

[Página 82](#)



## Desarrollo Social Integral **4**

MEDELLÍN, LA MÁS EDUCADA

[Página 96](#)

URBANISMO SOCIAL, ESPACIO PÚBLICO Y VIVIENDA

[página 106](#)

INCLUSIÓN Y EQUIDAD

[Página 120](#)

CULTURA CIUDADANA Y ARTES

[Página 132](#)

SEGURIDAD Y CONVIVENCIA

[Página 142](#)

COMPETITIVIDAD Y CULTURA DE EMPRENDIMIENTO

[Página 154](#)

## Buen Gobierno **5**

PLANEACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

[Página 168](#)

FINANZAS Y TRANSPARENCIA

[Página 180](#)

PARTICIPACIÓN POLÍTICA Y SOCIAL

[Página 192](#)

COMUNICACIÓN PÚBLICA E INTERNACIONALIZACIÓN

[Página 202](#)





*Pájaro*, 1992  
Fernando Botero ●  
Bronce, edición de tres  
310 x 250 x 245 cm  
Medidas originales.  
Compra del municipio de  
Medellín y de la empresa  
privada en 1994. Ubicado  
en el Parque San Antonio.



Escultura *El Pájaro*, unas horas antes de la explosión, el día 10 de junio de 1995. En el atentado murió un menor de edad. No se sabe si es el joven que aparece en la fotografía. Foto: Guillermo Melo.

En este lugar el 10 de Junio de 1995, fruto de un atentado murieron los siguientes ciudadanos:

Mirta Marlene Cárdenas, 33 años de edad; Alejandro de Jesus, Jerry Rojas, 18 años de edad; Luis Alberto Ospina, 27 años de edad;  
Edinson Valencia Zapata, 22 años de edad; Juan Alejandro Jiménez, 18 años de edad; Luisa Fernanda Gómez, 23 años de edad;  
Anaury García González, 22 años de edad; Luisa Mercedes Tafur, 16 años de edad; Daniel Zapata, 18 años de edad; Esteban Edmundo Rivero, 22 años de edad;  
Tina Serrano, Arias Pelegri, 18 años de edad; William de Jesús Tafur, 16 años de edad; Mónica María Estefan Ríos, 12 años de edad;  
Elizabeth Cárdenas Bustamante, 20 años de edad; Juan Carlos Vásquez Ruiz, 17 años de edad; Nelly Díaz Arboleda Zapata, 22 años de edad;  
Jorge Alfonso Herrera Prado, 22 años de edad; Carlos Mario Trujillo Montañola, 30 años de edad; Jerry Correa Morello, 41 años de edad;  
y una mujer de 38 años de edad que no fue posible identificar.

Alcalde de Medellín, Juan Gómez Martínez, Medellín, 14 de Abril del año 2000



Un lunes de enero de 2000, Fernando Botero le entregó a la ciudad de Medellín un segundo pájaro. El primero había sido instalado en el Parque San Antonio, en el centro de la ciudad, y fue destruido en 1995, en una explosión que también asesinó a 23 personas y dejó más de cien heridos. ¿Quién cometió el atentado? ¿Las milicias guerrilleras? ¿Bandas de narcotraficantes? ¿Grupos paramilitares? Nunca se supo y, en alguna medida, no importa. Violencias diferentes, algunas tan absurdas que se ejercen a nombre de ideales de justicia, nos atormentaron la vida y el sueño, destruyeron símbolos, alma de la cultura. El maestro, aún atónito de pensar que su pesado y manso pájaro se usara de plataforma para atacar de manera cruel a la población, al ver su estructura perforada y el grueso latón astillado y sus alas convertidas en esquirlas, les pidió a las autoridades que lo dejaran allí mismo como símbolo del espanto. Hubo quienes dijeron que esa chatarra representaría mal a Medellín. Botero tuvo la intuición de que esa época de incertidumbres y dolores debía permanecer en la memoria y que para lograrlo necesitaba ser simbolizada. Curiosamente, cuando el maestro instaló un pájaro restaurado en esa mañana del 2000, hizo recobrar la plena significación escultórica a la chatarra, al pájaro martirizado cuya estructura sigue reflejando, de manera innata, fortaleza y dignidad.

Ambos pájaros son hoy una sola obra que pareciera pensada para representar la tragedia y la resurrección de Medellín. Les pido que me dejen suponer que, el más universal de los artistas de Colombia, homenajeó la tenacidad y el valor del pueblo medellinense.

Esa relación no premeditada pero estricta de estos pájaros con la historia de la ciudad, nos llevó a usarla como la metáfora de lo que queremos narrarles de Medellín. Desde una historia de dolor y desbarajustes, con las cicatrices de la muerte marcadas en su territorio, la ciudad tomó un camino de recomposición que hoy la significa frente a su propia historia, frente al país y frente al mundo. Lo aquí imaginado y, ante todo, lo realizado en muy diversos ámbitos, se constituye en un modelo que puede ser referente de sociedades que, como la nuestra, necesitan avanzar en la convivencia y la inclusión como componentes del desarrollo.

Como gobernante, me llena de orgullo dárles la bienvenida y contarles, con este libro y con nuestra exposición, lo que hemos sido y lo que somos, pero sobre todo mostrarles nuestra capacidad de avanzar todos los días en un camino singular de equidad y dignificación, donde la ética y la estética se funden en el propósito de ser todos los días una mejor ciudad, una mejor sociedad.

A handwritten signature in black ink that reads "Alonso &gt;".

Alonso Salazar Jaramillo ●  
Alcalde de Medellín





Parque Biblioteca  
San Javier, comuna 13.  
Javier Vera Arquitectos,  
2005-2006.

“

Medellín ahora vive un aire de confianza; sabe qué es la prosperidad dentro de la armonía social, la ética del respeto a la ley”.

Álvaro Uribe Vélez  
Presidente de la República



Celebro la publicación del libro *Medellín: transformación de una ciudad*. El libro, junto con la exposición artística que lleva igual nombre y el Laboratorio Medellín de Buen Gobierno, dan la bienvenida a quienes nos visitan con motivo de la Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo. El signo y la definición de esta reunión debe ser la palabra confianza. Confianza en Colombia, en Antioquia, en Medellín.

La ciudad de Medellín representa la determinación de un país que quiere salir adelante y que ha recuperado la esperanza.

Martirizada en décadas anteriores por un negro pasaje de terrorismo, hoy vive un pleno proceso de progreso y desarrollo y quiere convertirse en la ciudad más segura del continente.

Permítanme, estimados asambleístas, recordar los principios que guían nuestra política de Seguridad Democrática: nosotros entendemos a Colombia como una casa, en cuya cúspide hemos escrito la palabra CONFIANZA. En la base de esa casa tenemos tres pilares: seguridad desde la democracia, inversión desde la responsabilidad social y política social desde las libertades. Están profundamente relacionados. Sin esos tres pilares no hay confianza. Y si no se va aumentando la confianza, no se estimulan esos tres pilares.

Vemos allí que hay una determinación de abajo hacia arriba y una acción de réplica que alimenta el proceso de arriba hacia abajo. Pero también están coordinados horizontalmente: sin seguridad no se da uno de los presupuestos fundamentales para que haya inversión. Y sin ambas, no aparece el marco de prioridades que es fuente de recursos para superar la pobreza y construir equidad, que se constituye en validador de la seguridad y de la inversión.

Plantear una política social en un país donde no avanza la inversión, donde no hay seguridad, donde no afluyen los recursos, es plantear un salto a la demagogia; es proponer una política

social inocua, una política social atractiva en campañas electorales y totalmente frustrante en resultados de gobierno.

Nosotros venimos avanzando en la concreción de la palabra clave para Colombia y de los tres pilares fundamentales. Hemos avanzado en la Seguridad Democrática, sin duda alguna. Todas las regiones del país sienten hoy un aire más tranquilo, hay confianza. Se ha ganado confianza de parte del pueblo colombiano; se ha ganado respeto por parte de la comunidad internacional; se ha recuperado el monopolio del Estado para enfrentar a los grupos terroristas.

Medellín vive ahora un aire de confianza; sabe qué es la prosperidad dentro de la armonía social, la ética del respeto a la ley. Esta ciudad ha vivido un verdadero proceso de transformación donde, además de los logros en materia educativa y seguridad, se les ha dado prioridad al urbanismo social, a las expresiones culturales, al desarrollo económico y la competitividad. Todo ello ha consolidado la participación ciudadana y ha profundizado la democracia.

Bienvenidos a la capital de Antioquia. Una ciudad vencedora de desafíos, que está haciendo una formidable tarea de fortalecimiento del capital social; una ciudad de connotada calidad educativa, que empieza a ser ejemplo para el país, para el continente y para el mundo.

Álvaro Uribe Vélez •  
Presidente de la República





Colegio de Calidad Antonio Derka.

Arquitecto: Carlos Pardo.

Santo Domingo Savio, comuna 1, 2007.

“

Se trata de una deliberada apuesta por la consolidación de una ciudad incluyente, humanizada, gobernable, emprendedora”.

Luis Alberto Moreno M.  
Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo



**¿Puede salir del temor una ciudad** que fue considerada hace una década entre las más violentas del mundo? ¿Puede reemplazar el círculo vicioso generado por la violencia, por un círculo virtuoso alimentado por la confianza? Sí, es posible.

El ejemplo de la transformación que Medellín vivió a lo largo de estos últimos años, demuestra que realizar semejante cambio no constituye una utopía insuperable sino una agenda de trabajo alcanzable sustentada en visión estratégica, esfuerzo compartido y capacidad de gestión.

Resulta particularmente grato y significativo para el Banco Interamericano de Desarrollo, celebrar su 50 aniversario y su asamblea de 2009 en Medellín. En un momento especialmente desafiante para el mundo entero y para la región en su conjunto, el rescate de la innovación institucional, la voluntad colectiva y el compromiso ciudadano aparecen como una referencia para superar dificultades, como en otras grandes encrucijadas históricas.

Medellín conoce de estos retos. Y se propuso enfrentarlos teniendo una visión estratégica de desarrollo, que significó una apuesta por un estilo y una actitud para entender la reconstrucción de la ciudad.

Así, a partir de una concepción del territorio ligada profundamente a las necesidades de sus habitantes, se afincaron las energías necesarias para poner en marcha una importante transformación urbana que incluyó, entre otras áreas, el sistema educativo y las redes de inclusión social, las bibliotecas y los parques culturales, el espacio público y los medios de transporte, la transparencia y el empoderamiento comunitario. En suma, la apuesta por la modernidad pero desde una decidida y clara identidad.

No se trató –ni se trata– de un cambio espontáneo. Se trata de una deliberada apuesta por la consolidación de una ciudad incluyente, humanizada, gobernable, emprendedora. Una deliberada apuesta que, desde el sector público, implicó un estilo de gobierno convocante, abierto y transparente, haciendo posibles alianzas estratégicas con la sociedad civil y el sector privado.

Medellín, como experiencia de transformación urbana y ciudadana, atrae hoy el interés de innumerables delegaciones extranjeras, urbanistas sociales, dirigentes comunitarios y políticos, estudiosos y académicos. De ahí la importancia de ver reflejada en una obra como la que se presenta, todos los jalones históricos e hitos principales que fueron dando lugar a una tarea que, aun cuando presente frutos contundentes, demanda de cara al futuro continuas energías.

En este siglo XXI de convulsiones, escenarios cambiantes y desafíos renovados, podemos señalar que toda política es, esencialmente, política “glocal”. Global, por sus dimensiones universales que trascienden fronteras. Local, por sus consecuencias prácticas que impactan directamente sobre el territorio y sus habitantes. Desde esta perspectiva, Medellín es un punto de referencia de “glocalidad”. No sólo por las obras de infraestructura social que la han renovado externamente, sino por la energía creadora –expresión de capital social indispensable– que la alimenta desde el interior y le hace ofrecer una sonrisa de esperanza que puede resumirse en una sola frase: “Sí, es posible”.

Luis Alberto Moreno •  
Presidente del Banco  
Interamericano de Desarrollo



# El Modelo Medellín de Buen Gobierno y Desarrollo Social Integral

**La presente publicación forma parte** de una serie de actividades y productos que la Alcaldía de Medellín, en cooperación técnica con el Banco Interamericano de Desarrollo a través de su División de Capacidad Institucional del Estado, está realizando para sistematizar y difundir lo que hemos llamado el Modelo Medellín de Buen Gobierno y Desarrollo Social Integral.

Medellín está experimentando un proceso de transformación urbana extraordinario gracias a una serie de políticas y programas urbanísticos, educativos, sociales y culturales altamente innovadores, liderados por los alcaldes Alonso Salazar (2008-2011) y Sergio Fajardo (2004-2007). Las tasas de criminalidad han bajado, los indicadores de calidad de vida han mejorado, la confianza ciudadana en la administración pública ha crecido y el Modelo Medellín de gestión municipal es percibido por otras ciudades en el país y en el mundo como un ejemplo inspirador. El Modelo Medellín está generando un gran número de lecciones aprendidas, que son de gran interés para mandatarios locales y expertos, tanto colombianos como extranjeros.

La propuesta de crear el Laboratorio Medellín surge con el fin de promover la sistematización, difusión y capacitación en políticas, programas y procesos de transformación urbana. De esta manera, el Laboratorio coordinará actividades con actores públicos y privados, locales, nacionales e internacionales en temas específicos de transformación urbana, aprovechando a Medellín como un laboratorio de aprendizajes en gestión pública municipal.

Conforme a esos objetivos, la Alcaldía ha creado, con asesoría del BID, una exposición internacional itinerante y un libro complementario, llamados *Medellín: transformación*

*de una ciudad*, los cuales permiten miradas y reflexiones sobre el proceso que Medellín está viviendo a partir una conceptualización compartida del Modelo Medellín de Buen Gobierno. Ambos productos son inaugurados con ocasión de la 50<sup>a</sup> Asamblea General de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo, que tendrá lugar en Medellín el 27 al 31 de marzo de 2009.

Para este libro se realizó, a finales de 2008 y comienzos de 2009 en la Biblioteca del Museo de Antioquia, una serie de conversatorios con funcionarios, ex funcionarios y expertos, que intercambiaron reflexiones acerca de la transformación de la ciudad. Estos conversatorios fueron ampliados con algunas entrevistas individuales. El libro presenta un síntesis de los conversatorios y entrevistas. Sin aspirar a la exhaustividad, hemos querido compartir estas miradas variadas sobre diferentes ejes de la gestión de la ciudad. Agradecemos a quienes han contribuido con su esfuerzo y dedicación a hacer posibles este libro y la exposición.

## COMITÉ DIRECTIVO PROYECTO MODELO MEDELLÍN

ALONSO SALAZAR, Alcalde de Medellín

JORGE H. MELGUIZO, Secretario de Cultura Ciudadana

CARLOS H. JARAMILLO, Director Departamento Administrativo de Planeación

JESÚS RAMÍREZ, Secretario de Gobierno

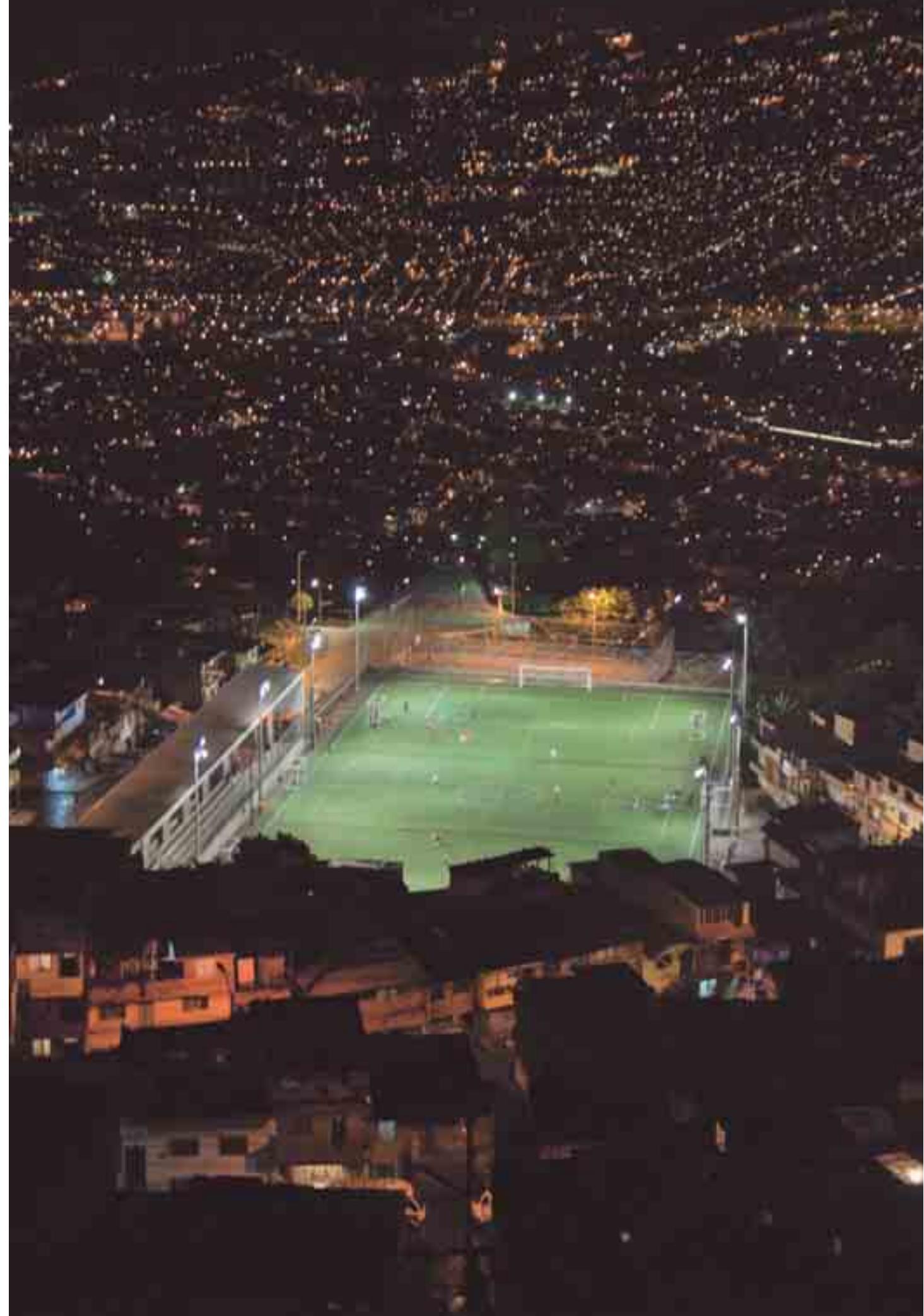
JUAN GUILLERMO BEDOYA, Director de Comunicaciones de la Alcaldía de Medellín

LUZ MÓNICA PÉREZ, Directora Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana

ALEJANDRO ECHEVERRI, Director de Proyectos Urbanos de la Alcaldía 2005-2007

DIEGO CORRALES, Director del Proyecto Modelo Medellín; Asesor del Alcalde

GERARD MARTIN, Coordinador Académico del Proyecto Modelo Medellín (Consultor BID)



Cancha  
sintética  
barrio  
Granizal,  
comuna 2,  
2007.



# La Exposición

**La crisálida antes de mariposa fue oruga;** este tiempo de apacibilidad convulsiva propicia un estado de reflexión único donde las fuerzas se miden y articulan, y provocan un renacer mágico de orden y libertad.

La idea de transformación se encuentra íntimamente ligada al concepto de crisis, el cual se asume desde su acepción de oportunidad de capitalizar las voluntades de cambio, desde una perspectiva que contempla aquello que se resiste a claudicar, en contraposición a un nuevo modelo o forma de hacer, que finalmente termina por imponerse. Aquí, precisamente, es donde se ubica lo que, de manera audaz, han llamado propios y extraños “El Modelo Medellín”.

El ejercicio de inventariar los procesos de una transformación es la única manera que se tiene para poder evaluarlos, procesarlos y enseñarlos; mejor aún, enseñárnoslos. En esta última parte del proceso nos podemos ver, nos podemos reconocer, como quien revisa su álbum familiar o visita su museo, logrando un principio de identidad –y especialmente esta vez– en medio de la pluralidad. Bajo este esquema, la administración municipal, en cabeza del señor alcalde Alonso Salazar, dando continuidad a las políticas de la administración de Sergio Fajardo, que se ha caracterizado por implementar modelos de prácticas de Buen Gobierno, optó por un gesto atípico y confió en una propuesta estética para desarrollar un relato que nos presenta ante otros y nos enseña a nosotros mismos quiénes somos... ¡Medellín!

El Museo de Antioquia y el Museo de Arte Moderno de Medellín se fundieron en uno solo para asumir el reto propuesto por la Alcaldía y el Banco Interamericano de Desarrollo de poner en orden una historia compleja y apasionante en una exposición de ciudad, esta vez, llena de matices, luces y colores propios del trópico de la ciudad de las flores. Para tal fin volvimos al origen, a la génesis social; aquí se destaca como protagonista el

ciudadano de a pie, el que llena de energía los espacios de la vida pública, pues en su accionar cotidiano define la cultura y promueve la confianza. A través de su trasegar vemos la conformación y transformación de un lugar especial, de un espacio que se resistió al silencio porque sus habitantes organizados han creído en otras maneras de asumir un destino que no querían para sí.

De una manera poco convencional la exposición plantea un recorrido libre por un conjunto modular de elementos penetrables, inmersos entre vegetación y edificación –recordándonos siempre nuestra esencia dual entre espacio rural y urbano–, que juega con temporalidades cruzadas, sumiendo al visitante en una experiencia cargada de emociones, más allá de la disposición pasiva de componentes documentales. En resumen, en esta exposición los visitantes encontrarán a Medellín como el resultado de la sumatoria de singularidades, la recreación de una ciudad dispuesta para ser habitada, para ser experimentada. El visitante se puede ver envuelto en un espacio que acoge con sorpresas, a tal punto de no reparar en reconocer una historia trágica, porque se entendió que el dolor fue la plataforma que propició el cambio, el detonante crítico de una nueva realidad.

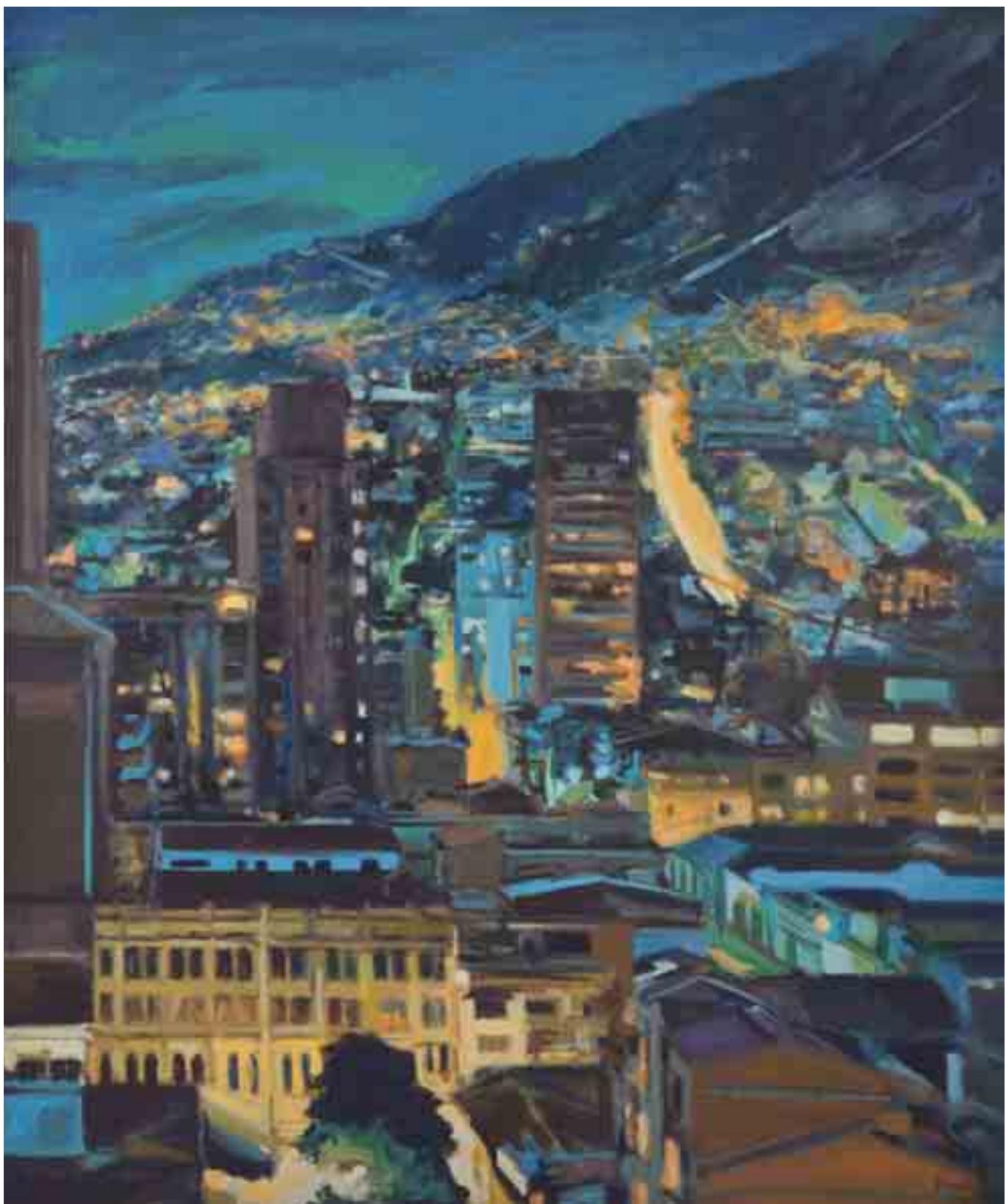
Esta realidad renovada está aquí, esta urbe la vive, se vive. Como ya un visitante lo expresó días atrás: aquí, entre nosotros, está usted en la ciudad en la que “los pájaros se quedan más tiempo”.

Óscar Roldanalzate ●

Curador del Museo de Arte Moderno de Medellín

Conrado Uribe Pereira ●

Curador del Museo de Antioquia de Medellín



Sin título, 1994  
**Luis Fernando Escobar** ●  
Acrílico sobre tela  
180 x 150 cm  
Colección Museo de Antioquia



**1910**

La Medellín de 1910.  
Panorámica desde San  
Lorenzo hacia el occi-  
dente. Foto: Gonzalo  
Escovar.



**2009**

99 años después,  
la misma  
panorámica.

## El Modelo Medellín

# Contexto y antecedentes<sup>1</sup>

**Medellín, con sus 2.3 millones de habitantes**, está experimentando una transformación extraordinaria. Durante los años ochenta y buena parte de los noventa, la ciudad fue la más violenta del continente, a tal punto que llegó a tener una tasa de 381 homicidios por cada cien mil habitantes. Comparada con el Chicago de Al Capone y el Palermo de Don Corleone, la Medellín de Pablo Escobar era, de lejos, la más letal de todas.

## ¿Por qué Medellín?



Oy en día Medellín ha mejorado su situación de seguridad, registrando una tasa de 47 homicidios por cada cien mil habitantes (2008) y ha definido una tasa de 24 como meta para 2011. Entre los habitantes de las grandes ciudades colombianas, hoy son los medellinenses quienes estiman que tienen las mejores condiciones de calidad de vida, de seguridad, de movilidad, de servicios públicos y de gestión pública municipal.<sup>2</sup> De igual manera, tanto nacional como internacionalmente, Medellín es ahora reconocida como un laboratorio ejemplar de innovación urbana y gestión pública. Hasta hace poco, nadie venía a Medellín para aprender de sus procesos de administración pública. Hoy, la ciudad está atrayendo un gran número de mandatarios y de expertos en urbanismo y desarrollo sostenible que llegan en busca de prácticas innovadoras, lecciones aprendidas y modelos exitosos en temas tan diversos como la educación, el arte y la cultura, la renovación urbana, el transporte multimodal, la seguridad para las personas, la participación ciudadana, la gestión por resultados y la transparencia en la gestión de los recursos públicos. Este proceso hacia una ciudad más solidaria, equitativa, segura y competitiva, está generando mejoras en los índices de calidad de vida y desarrollo humano. Todo es resultado de una energética y poderosa voluntad política y social que se ha venido construyendo en el seno de su sociedad civil y sus organizaciones sociales desde los años noventa y que, en las administraciones de los alcaldes Sergio Fajardo (2004-2007) y Alonso Salazar (2008-2011), se ha traducido en una combinación coherente de planes, programas, proyectos y

estrategias de gran calidad, conjuntamente con un compromiso ético hacia los principios esenciales de una gestión pública transparente y la aplicación de una serie de herramientas de planeación estratégica, que configuran el Modelo Medellín. Este Modelo se caracteriza por el liderazgo ejemplar del gobierno local como fuerza integradora de la sociedad y que, retomando la rica experiencia social de los últimos tres lustros, dirige su energía y sus recursos a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, en especial de los más pobres, mediante una administración pública transparente y un acceso equitativo a la oferta institucional para todos sus habitantes.

Parque  
Biblioteca España.  
Santo Domingo  
Savio, comuna 1.  
Arquitecto:  
Giancarlo Mazzanti,  
2005-2007.



Con orgullo, los medellinenses están recibiendo numerosos premios nacionales e internacionales atribuidos a la excelencia en la transformación de su ciudad, como el Premio Internacional de Habitat Dubai 2008 para Mejores Prácticas para el proyecto de viviendas en la quebrada Juan Bobo; la calificación Triple A (2006, 2007, 2008) de Duff and Phelps para las finanzas del Municipio de Medellín; Premio HOLCIM 2008 para el Proyecto Urbano Integral de la comuna 13; Premio a la Mejor Obra de Arquitectura para el Orquideorama en la Bienal Iberoamericana 2008 de Arquitectura y Urbanismo en Portugal; Premio a la Mejor Obra Iberoamericana de Arquitectura y Diseño para el Parque Biblioteca España en la misma Bienal 2008 en Portugal; Primer lugar en la categoría Diseño Urbano en la XVI Bienal Panamericana de Quito para el Proyecto Urbano Integral -PUI- en la zona nororiental; el Premio Global Knowledge Partnership 2007 para la Red de Bibliotecas; y el Premio City to City Barcelona FAD 2009 para el modelo de gestión "Medellín la Más Educada", entre muchos otros.

Así mismo, prestigiosas revistas internacionales como *Abitare* en Italia y *Architektur Aktuell* en Alemania y diarios internacionales tan relevantes como *The New York Times*, *El País*, y el *Washington Post*, entre otros, están dedicando carátulas y largos artículos ilustrados a la transformación de Medellín.

A pesar de los logros alcanzados, la Administración Municipal y los ciudadanos coinciden en que no es tiempo de cruzar los brazos. El Plan de Desarrollo 2008-2011 tiene el enfoque de consolidar lo obtenido y extender el modelo integral de intervención de manera focalizada a otros sectores de Medellín para dar lugar a una ciudad sostenible que, más allá de solucionar problemas, logre de manera preventiva evitar o mitigar riesgos y generar las mejores oportunidades para sus habitantes.

# Medellín

Ciudad de la eterna primavera

Medellín se encuentra ubicada en el noroccidente de Colombia, en la cordillera central de los Andes, en el Valle de Aburrá, a 1.479 metros sobre el nivel del mar, lo que modera el calor tropical y genera una muy favorable temperatura media anual promedio de 23 °C, que da a Medellín su apodo de "ciudad de la eterna primavera".

Una metrópoli reciente con población joven

La formación de Medellín como metrópoli es reciente. En los últimos setenta años, Medellín pasó de 168.000 (1938) a 2,3 millones de habitantes (2008). Su población es relativamente joven. Casi 70% de sus pobladores cuentan entre 5 y 44 años; apenas 6% tiene más de 65 años. Hoy, la esperanza de vida es en promedio de 67,4 años para hombres y de 72,5 años para las mujeres. Medellín es la segunda ciudad del país en población, después de Bogotá. Es la capital del departamento de Antioquia, que con 125 municipios y unos seis millones de habitantes, es el segundo departamento más poblado de Colombia, después de Cundinamarca, donde está el Distrito Especial de Bogotá. En general, la disminución del crecimiento

demográfico -que es un fenómeno general en Colombia - está propiciando mejores condiciones para un desarrollo sostenible y más equilibrado. Sin embargo, la migración y el destierro de la población campesina hacia la ciudad siguen alimentando los cinturones de pobreza en la periferia.<sup>3</sup>





Vista sobre el Centro Administrativo Municipal La Alpujarra, Plaza Mayor y el Edificio Inteligente de EPM.

## La revolución tranquila:<sup>4</sup> la Constitución de 1991

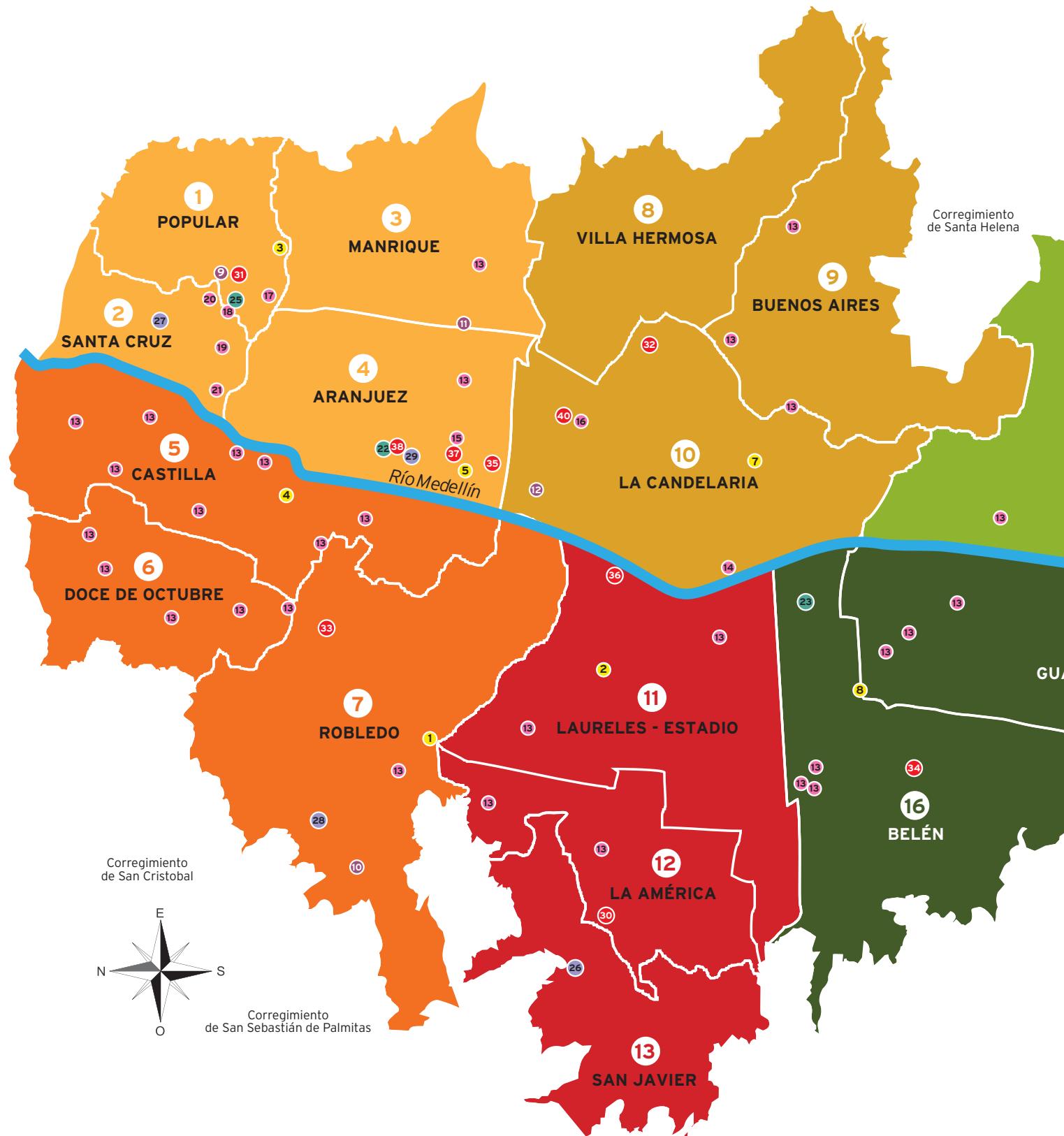
Hasta 1988, los alcaldes de los municipios colombianos, eran nombrados por el gobernador de su respectivo departamento y, en el caso de ciudades grandes, como Medellín, con previa consulta al Presidente, quien a su vez nombraba al gobernador. Esta situación era poco ventajosa ya que los nombramientos se hacían esencialmente con criterio político y repercutía en una altísima rotación de mandatarios: entre 1948 y 1987 hubo 49 alcaldes en Medellín, con un promedio de diez meses de permanencia por

alcalde. Esos movimientos burocráticos frustraron cualquier esfuerzo de planeación a mediano y largo plazos e imposibilitaron la consolidación de equipos técnicos. Desde 1988, los alcaldes son elegidos por voto popular y sus períodos de gestión han sido ampliados primero a dos años (1988-1991), después a tres (1992-2003) y más recientemente a cuatro años (desde 2004). La Constitución Política de 1991 y sus reglamentaciones posteriores en términos de descentralización administrativa y fiscal han cambiado profundamente el ámbito local, al consagrar herramientas para la gestión y la participación ciudadana.

## Medellín administrativo

El área urbana de Medellín está dividida administrativamente en 250 barrios, 16 comunas y seis zonas. Las comunas tienen diferencias marcadas en cuanto a densidad demográfica y población total (varían entre 90.000 y 190.000 habitantes), estratificación socio-económica y calidad de vida. Cada comuna cuenta con una Junta Administradora Local, un Consejo Local de Gobierno y un Plan de Desarrollo Local, entre otros mecanismos de gestión. Además, cada una cubre un determinado número de barrios, con su Junta de Acción Comunal y

comités cívicos. De unas 600.000 unidades de vivienda que integran la ciudad, 77% se encuentran en estratos 1, 2 y 3, el 19% en estratos 4 y 5, y el 4% en el estrato 6.<sup>5</sup> El área rural, conformada por cinco corregimientos de la ciudad, constituye la séptima zona y ocupa 72% de su territorio.





#### Recreación y Deporte

- 01. Unidad Deportiva de Robledo
- 02. Intervención Est. Atanasio Girardot
- 03. Unidad Deportiva de Granizal
- 04. Parque Juanes de la Paz
- 05. Parque Norte
- 06. Unidad Deportiva Marfa Luisa Calle
- 07. Parque San Lorenzo
- 08. Renovación Parque Juan Pablo II

#### Emprendimiento

- 09. Cedezo Santo Domingo
- 10. Cedezo San Cristóbal
- 11. Cedezo Manrique
- 12. Parque del Emprendimiento

#### Encuentro Ciudadano

- 13. Adecuación de Parques
- 14. Integración Plaza Mayor-CIC
- 15. Orquideorama
- 16. Proyecto Guayacán, Prado
- 17. Parque del Ajedrez
- 18. Puente de guagua
- 19. Parque de la Paz y la Cultura
- 20. Parque Playón de los Comuneros
- 21. Parque Villa Niza comuna Nororiental

#### Medio Ambiente

- 22. Parque lineal quebrada la Bermejala
- 23. Remodelación Cerro Nutibara
- 24. Parque lineal quebradral La Presidenta
- 25. Parque lineal quebradral La Herrera

#### Proyecto Urbano Integral (PUI)

- 26. Comuna 13
- 27. Nororiental
- 28. Pajarito
- 29. Moravia

#### Educación y Cultura

- 30. Parque Biblioteca San Javier
- 31. Parque Biblioteca Santo Domingo Savio
- 32. Parque Biblioteca la Ladera
- 33. Parque Biblioteca la Quintana
- 34. Parque Biblioteca Belén
- 35. Casa de la Música
- 36. BPP Torre de la Memoria
- 37. Parque Explora
- 38. Centro Cultural de Moravia
- 39. Jardín Botánico
- 40. Teatro Lido

## Ciudad Región

Medellín es el centro de una importante región y a su vez un punto de paso y de articulación en las relaciones que se establecen entre el norte, centro y sur de Colombia. La vía Panamericana destinada a conectar la Patagonia con Canadá<sup>6</sup>, atraviesa a Medellín y subraya su localización estratégica. Al oriente de la ciudad se encuentra un altiplano cruzado por dos autopistas a Bogotá (414 km), y escenario del aeropuerto internacional de Rionegro, una importante floricultura de exportación, un significativo desarrollo urbano y amplias oportunidades de recreo. Hacia el sur están las zonas cafeteras y una carretera que comunica con las ciudades de Cali (394 km) y Quito (835 km). Hacia el suroeste existe una rica zona carbonífera, ganadera y agrícola, surcada por una carretera -en muy mal estado- de Medellín a Quibdó (220 km), capital del departamento vecino del Chocó. Al noroccidente hay un corredor turístico, agrícola y comercial y la llamada Carretera al Mar (que coincide con la Panamericana), que atraviesa la ciudad colonial de Santa Fe de Antioquia (70 km) y termina sobre la costa caribe en el golfo de Urabá, importante zona agroindustrial bananera y el puerto de Turbo (373 km). Por fin, hacia el norte, siguiendo el río Cauca, una carretera llega a los grandes puertos atlánticos de Cartagena (613 km) y Barranquilla (679 km).

## Medellín: ciudad que creció sobre un proyecto industrial

Medellín aporta más del 8% del PIB nacional y, en conjunto con el Valle de Aburrá, participa con cerca de 11% del mismo. Tiene un PIB *per cápita* (con PPA) de US \$3.794, superior a las demás ciudades principales de Colombia y su densidad empresarial es de 25 empresas por cada 1.000 habitantes, la segunda más alta del país. Desde comienzos del siglo XX Medellín era conocida como la “ciudad industrial de Colombia”, aunque las dinámicas globales y nacionales de la economía han modificado esta vocación, que entró en crisis desde los años ochenta; mientras que los servicios y el comercio se han fortalecido. Las industrias con mayor participación en el valor agregado en el Área Metropolitana son las textileras, sustancias y productos químicos, alimentos y bebidas.

## Área Metropolitana

El Área Metropolitana del Valle de Aburrá fue creada en 1980 por ordenanza soportada en una ley de 1979 que dispuso el funcionamiento de cinco áreas metropolitanas en el país. Reúne nueve municipios, incluyendo Medellín, que forman una conurbación de 3,4 millones de habitantes en una extensión de 1.152 km<sup>2</sup>, cuya tercera parte está urbanizada.



Inauguración del  
tranvía de Medellín.  
Parque de Berrío, 12 de  
octubre de 1921.  
Foto: Benjamín de la Calle.

## Antecedentes



**os contextos sociales e históricos** definen profundamente la eficiencia de las instituciones,<sup>7</sup> pero, como lo muestra el Modelo Medellín de Buen Gobierno (2004-2011), también es cierto que las transformaciones institucionales con fuerte arraigo social pueden generar quiebres históricos y ser dinamizadoras de capital social. Parte integral del éxito del Modelo Medellín es, precisamente, su reconocimiento del contexto social e histórico de la ciudad, así como

la capitalización que hace de potencialidades e iniciativas ya presentes en su sociedad. Antes de ocuparnos de desarrollos más recientes, recordemos brevemente la historia de la administración y el desarrollo urbano de la ciudad.

## Asentamiento, Pueblo, Sitio, Villa, Ciudad (1541-1870)

Desde el descubrimiento español del Valle de Aburrá en 1541, los asentamientos fueron espontáneos, lentos y dispersos por todo el valle.<sup>8</sup> El Sitio de Aná, al margen sur de la quebrada Aná (después llamada Santa Elena) y al oriente del río de Aburrá (hoy el río Medellín), fue apenas uno de ellos. En cuanto a los habitantes originarios, fueron concentrados al parecer para su protección en un poblado de indígenas, donde hoy día está el barrio El Poblado. Una real cédula de 1675 formalizó el Sitio de Aná como Villa de La Candelaria de Medellín. Durante el proceso de la Independencia, Medellín -con sus 21 calles, cuatro pequeñas plazas,<sup>9</sup> dos puentes sobre la quebrada Santa Elena y ninguno sobre el río Medellín<sup>10</sup>- fue elevada a categoría de ciudad en 1813. En 1826 fue designada como capital de Antioquia, para reemplazar a Santa Fe de Antioquia. Entre 1826 y 1870 -un período de contradicciones y transiciones<sup>11</sup>- se transformó en una pequeña ciudad. Hacia 1845 se inició un período de cambios, cuando tenía unos diez mil habitantes en su casco urbano. Se construyó el primer puente (1846) sobre el río Medellín, así como nuevas vías, y se aplicaron débiles políticas de saneamiento. El paisaje urbano comenzó a secularizarse. El veterano geógrafo Agustín Codazzi, en su visita a comienzos de 1852 a Medellín, manifestó su buena impresión:

“...sus fábricas anuncian el bienestar de aquellos habitantes. Las manzanas de la ciudad están decoradas por las grandes copas de los árboles que se extienden sobre las calles, de cuyas paredes penden festones de jazmines y de rosas. Los bien formados jardines que adornan los primeros pastos de las casas dan una idea del buen gusto de sus moradores, así como el interior de aquellos indican la riqueza y comodidad de estos”.<sup>12</sup>

Hacia 1893, Medellín ya era una pequeña ciudad.



## El despegue del Medellín moderno (1870-1940)

Durante este período, la expansión urbana por hectáreas se incrementó siete veces y la población aumentó de 20.000 a 170.000 habitantes.<sup>13</sup> Los otros asentamientos en el valle también crecieron y se evidenció la necesidad de crear formas más técnicas de regulación urbana. La ciudad se consolidó como un centro importante de negocios de oro, café, finanzas, finca raíz, mecánica, fundición, especulación e importación de mercancías, y con ella se formó una pujante élite comercial y financiera. Se fundaron fábricas importantes, en particular empresas del sector textil como Coltejer en 1907, que pronto se posicionaron entre las más relevantes de América Latina. Rápidamente, la industria se volvió el motor del crecimiento urbano, al crear una primera generación obrera y asalariada formada por migrantes del campo que llegaron con la aspiración de trabajar en fábricas, almacenes y casas de familias ricas. Estas migraciones promovieron también la consolidación de otros municipios del Valle de Aburrá, en particular Bello, Itagüí y Envigado.

La Sociedad de Mejoras Públicas, SMP, fue fundada en 1899, cuando Medellín tenía 40.000 habitantes, por personas interesadas en el progreso de la ciudad. Consideraban que en Medellín reinaban la improvisación y el desorden y por tanto, imaginaron una ciudad moderna, cultivaron un espíritu de progreso y trabajaron en su realización. Entre algunos de sus logros más significativos están el plano Medellín Futuro (1913), al que se llegó por convocatoria; la construcción de un acueducto moderno; la rectificación del río Medellín; la creación de empresas de servicios públicos, municipalizadas en 1919, para así poner fin a la especulación y mala calidad en la prestación de servicios, y la



Comienzo años setenta. Construcción del edificio Cámara de Comercio; al fondo el edificio Coltejer.

creación de un Instituto de Bellas Artes, cuya sede se construyó en la avenida La Playa (1926-1936). De todos estos procesos resultó un período de trabajo mancomunado entre la SMP, el Concejo, los ingenieros de la Escuela Nacional de Minas y urbanizadores privados, que hace que el período 1890-1930 pueda ser considerado como un gran momento de excelencia en la gestión de la ciudad. En julio de 1940, el arquitecto y urbanista austriaco Karl Brunner, contratado por el Ministerio de Obras Públicas, asesoró a Medellín con consejos para un crecimiento urbano armónico. Su sugerencia de crear una facultad de arquitectura tuvo eco en la UPB (Universidad Pontificia Bolivariana) y en la Universidad Nacional. De igual modo, contribuyó a la convocatoria para el diseño de la UPB e influyó sobre el diseño del ingeniero, arquitecto y planeador urbano local Pedro Nel Gómez para el barrio Laureles, construido para sectores de bajos ingresos al estilo Garden City, aunque terminó siendo para ingresos medios-altos. Pese a los buenos oficios de Brunner, la ciudad tendría que esperar casi medio siglo para que se repitiera el exitoso ejercicio del Plan Futuro (1913). El proceso de concepción y formulación del Plan Piloto y el Plan Regulador para Medellín entre 1948-1952, que puede ser considerado como el segundo momento fundador de la planeación urbana del siglo XX, fue realizado con asesoría técnica de la oficina Town Planning Associates en Nueva York, liderada por el

arquitecto y urbanista catalán Jose Luis Sert y el austriaco Paul Lester Wiener, proceso al que también contribuyó Le Corbusier. Se contaban unos 275.000 habitantes y otros 142.000 en el resto de los municipios de la actual Área Metropolitana. Veinticinco años más tarde, en 1977, regresó Sert a Medellín: quedó sorprendido por el crecimiento demográfico de la ciudad, que alcanzaba 1,3 millones de habitantes, y porque ni siquiera se había realizado el 10% del plan propuesto en 1952.<sup>14</sup> Encontró que

“...en un lapso de 25 años, habían pasado 27 alcaldes, cada alcalde tratando de desbaratar lo que había hecho el anterior; así, comentaba Sert, era imposible llevar a cabo ningún plan maestro.”<sup>15</sup>

## La ciudad desbordada (1950-1980)

Estas cuatro décadas constituyen el período más crítico en toda la historia de la ciudad. Inicialmente, la prosperidad económica, la superación de la época de guerra civil conocida como La Violencia (1948-1953) y la estabilidad política del país con la gran coalición del Frente Nacional (1958-1974) inspiraban una visión optimista del futuro. Las décadas de 1950, 1960 y 1970 fueron de prosperidad, reflejada en la construcción de prestigiosas sedes de empresas privadas, bancos, nuevos edificios, la terminal de pasajeros del aeropuerto Olaya Herrera, teatros, el campus de la Universidad de Antioquia, el estadio Atanasio Girardot y el centro comercial Sandiego, entre otros. Así mismo, fue un período en el que se ampliaron los límites urbanos como respuesta a la presencia de más

de un millón de habitantes que coparon las laderas de oriente y occidente y llenaron la ciudad de tugurios, que se prolongaron hacia el norte y al sur. De este modo, se dio una transformación urbana expresada en el auge de la construcción en altura, especialmente unidades residenciales; en el reordenamiento del centro; en la construcción del centro administrativo de la ciudad, y en la ampliación y construcción de vías y avenidas, entre otros aspectos.

Si bien entre los años de 1960 y 1970 Medellín fue pionera en los procesos de industrialización y desarrollo del país, la sostenibilidad estaba desde su comienzo restringida por cinco procesos mucho más profundos, que al fin y al cabo llevaron a la ciudad al borde de la adversidad. Aunque Medellín era la ciudad más profundamente afectada de Colombia, en su conjunto se confrontaba con un panorama de violencia generalizada, miedo y terror. Los años ochenta posiblemente fueron la década de mayor descomposición institucional que Colombia jamás había vivido.



Sector de Moravia.  
El basurero y tugurios.  
1983. Foto: Jorge H.  
Melguizo.

### La emergencia de lo informal

Con la consolidación de Medellín como centro industrial del país, el crecimiento demográfico explosivo desbordó a partir de los años cincuenta todas las previsiones, en particular las del Plan Piloto y el Plan Regulador (1948-1952). Las migraciones del campo a la ciudad se multiplicaron por las laderas del Valle de Aburrá -excepto en la zona del Poblado- hacia la periferia o con asentamientos subnormales. Entre 1951 y 1985 se cuadruplicó la población, de 360.000 a 1.5 millones, en buena parte de campesinos desplazados por la violencia o el desempleo en el campo o atraídos por la gran ciudad, lo que tuvo como consecuencia la ocupación ilegal del suelo con asentamientos subnormales, la formación de tugurios en zonas y vías centrales, y la dificultad de atender una gran demanda, para la cual ni la ciudad ni sus instituciones estaban preparadas.

### El desborde institucional

El desborde social estaba íntimamente relacionado, a su vez, con la ausencia en el ámbito local de una visión y su respectiva estrategia coherente e integral de desarrollo urbano en el contexto de la crisis institucional nacional. Quedó en evidencia que la ciudad no poseía -entre otras por la falta de descentralización- una institucionalidad adecuada para abordar las complejas crisis que la atravesaban, lo que se tradujo en la falta de acción estatal clara y coherente.

## Politiquería y corrupción

Si bien es cierto que el fin del Frente Nacional (1958-1974) resultó en una apertura democrática, también se dio lugar a la multiplicación de microempresas electorales y a la expansión del clientelismo burocrático, que en vez de mejorar la calidad del juego democrático agudizó la crisis institucional tanto nacional como local. En el nivel macro, la corrupción -profundizada por los recursos líquidos del narcotráfico- comenzó a penetrar las entidades esenciales del Estado como la justicia, la fuerza pública, la inteligencia, los partidos políticos, así como la sociedad y la economía. Este trasfondo de una institucionalidad débil y deslegitimada alimentaba las condiciones

propicias para la proliferación de variadas formas de ilegalidad, empezando por la corrupción e incluyendo la gran criminalidad organizada y su capacidad mafiosa de penetración y cooptación de entidades públicas y privadas.

## Miedo y repliegue

Los años ochenta fueron el período en que la inseguridad y el miedo, manifestados de diversas formas, emergieron y se asentaron dramáticamente en Medellín. Fue el tiempo de un auge explosivo de las tasas de homicidio en la ciudad, que llegaron al absurdo de 6.349 homicidios en 1991. Si bien es cierto que el país entero padeció un incremento radical de la inseguridad, Medellín fue la más fuertemente afectada. El ingreso del narcotráfico, con sus dinámicas y estructuras armadas, la urbanización del proyecto guerrillero y paramilitar y la consolidación de bandas y pandillas delincuenciales, tuvieron en Medellín su centro. Numerosos grupos ilegales centraron su accionar bajo lógicas violentas de apropiación del territorio, protección forzada mediante la extorsión, las vacunas, el control de micromercados de la droga y la continua aplicación de méto-

dos violentos para reafirmar dominios territoriales. De esta forma, se trazaron fronteras en los barrios, se impidió la libre circulación, se fragmentaron las relaciones y se instalaron la desintegración social, el miedo y la muerte. Confrontada con violencia, terror, corrupción y miedo, la sociedad se encontraba de golpe con la necesidad de llevar a cabo una batalla en diferentes frentes a la vez -antisubversiva, anticrimen organizado, antimafia, contra la delincuencia común- sin tener ni una política integral de seguridad o de justicia, ni los recursos o herramientas para operar de manera eficaz en los territorios, por la traba de la centralización administrativa, política y fiscal del país.

Número de homicidios (1987-2008)



Fuente: Policía Nacional; Instituto Nacional de Medicina Legal; Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia -SISC-

Medellín dejó atrás su imagen de violencia, hoy es un **laboratorio** de gestión pública.

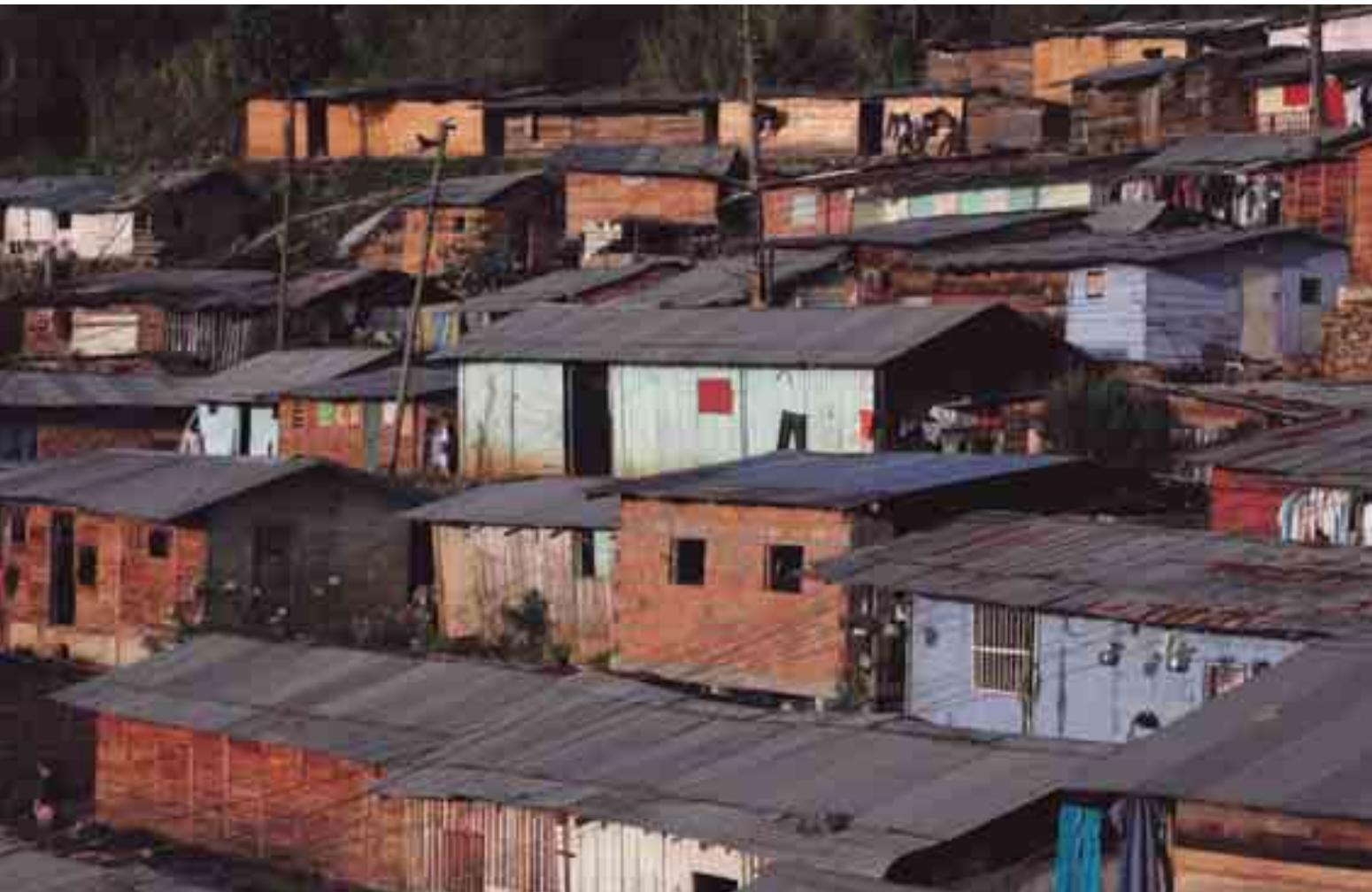


Estación Universidad  
del metro, durante  
la suspensión de las  
obras, 1989.  
Foto: Javier Mejía.

## Deuda social acumulada

La combinación de los tres procesos ya mencionados afectó en particular los sectores pobres y periféricos de la ciudad. En esos espacios terminaron instalándose la mayor parte de los actores violentos, aprovechando la ausencia institucional -en particular de estaciones de policía y de acceso a la justicia, pero también de equipamientos educativos, de recreación y de salud, entre otras- para aplicar sus lógicas de cooptación y presión violenta sobre las gentes. La sociedad no se demoró, entonces, en identificar a "las comunas", "los jóvenes", "los combos" e incluso "la cultura paisa" como los ejes y causas principales de la crisis, lo que generó una estigmatización de

los sectores populares de la ciudad, que apenas hoy se está superando. Se tejió así un círculo vicioso entre desborde social, desborde institucional, inseguridad, deuda social e imaginarios excluyentes, que dio lugar a la representación de una ciudad fracasada y fuera de control.



Asentamientos subnormales,  
Altos de la Torre, comuna 8.



María Emma Mejía, Consejera Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana, en un sector popular en los años noventa.

## Medellín da la cara: años noventa



I comienzo de la década de 1990, y desde los años ochenta, el llamado Cartel de Medellín aterrorizó con homicidios, masacres y magnicidios. Con el miedo infiltrado en todos los espacios de la sociedad y una imagen de ciudad por el piso, las fuerzas cívicas de Medellín comenzaron a mirar de frente los problemas. Innumerables propuestas de grupos culturales, juveniles, de danza y teatro emergieron en los barrios populares con un discurso por la vida y la no violencia y marcaron la formación de jóvenes que, aún inmersos en zonas de conflicto, optaron por una oferta distinta y alternativa a la violencia padecida entonces.

Uno de los primeros acontecimientos que reunió gran número de actores en algo como un evento fundador de resiliencia fue convocado en 1990 por la ONG Corporación Región (con un año de creada), bajo la coordinación académica de Alonso Salazar, quien 18 años más tarde sería elegido alcalde de Medellín. Se trataba de un seminario de tres días sobre “La violencia en la Comuna Nororiental de Medellín”, pero que en realidad tomó el pulso a todas las facetas de la dramática crisis de la ciudad, que estaba entonces en su punto más grave. Al seminario asistieron un gran número de organizaciones sociales, barriales, religiosas y académicas, funcionarios de la alcaldía de Ómar Flórez Vélez (1990-1992), así como la recién creada Consejería Presidencial de Derechos Humanos. Las conclusiones pusieron el dedo en la llaga:

“Después de diez años de haberse dado la alerta general sobre el fenómeno del sicariato y de las bandas juveniles, el Estado no ha realizado ningún programa integral para enfrentarlo. Ahí reside la imponencia de esta violencia, y nuestra impotencia: la sociedad está paralizada y no ha procurado el desarrollo de programas preventivos sobre las zonas conflictivas”.

Alonso Salazar, 1990<sup>16</sup>

Ahora bien, al mismo tiempo, en el ámbito nacional se dio inicio al rescate institucional con políticas de descentralización, con alcaldes y gobernadores electos y con la nueva Constitución Política de 1991 aprobada por una Asamblea Nacional Constituyente, a su vez elegida por voto popular, como momento fundador de la reconstrucción

de un Estado moderno y de un nuevo pacto social. La Constitución definió un Estado participativo y deliberativo donde la planificación del territorio en todos sus sentidos y ámbitos debía ser compartida con la ciudadanía; de ese modo convirtió a los municipios en protagonistas del desarrollo, al otorgarles mayor responsabilidad y autonomía.

En este cruce entre reformas institucionales muy recientes, que progresivamente iban a tomar un impacto mayor, más la resiliencia de la sociedad civil local, los años noventa se caracterizaron por ser un período en el que los medellinenses comenzaron a salir del repliegue que el miedo y el terror habían creado y buscaron, por un lado, nuevos lenguajes y conceptos para entender la realidad y, por otro, ejercicios para redefinir un nuevo proyecto de ciudad. Fue un período tan denso en procesos y proyectos de cambio, que aquí apenas logramos dar algunas pautas del mosaico de iniciativas del Medellín de los noventa.

Festival Internacional de Poesía de Medellín. Creado en 1991. Teatro al aire libre Carlos Vieco.



## Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana

La Consejería fue creada en 1990 por el presidente César Gaviria (1990-1994) para fomentar ideas, propuestas, programas y destinar generosos recursos para atender la deuda social y la ausencia histórica del Estado en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana. Liderada en primera instancia por María Emma Mejía y después por Jorge Orlando Melo, fue durante el período de su operación (1990-1995) un actor fundamental en los esfuerzos de rescatar la ciudad.<sup>17</sup>

## Sociedad civil organizada

La década de 1990 se caracterizó por la proliferación de compromisos y esfuerzos públicos y privados por reflexionar y reorientar la ciudad. Con el apoyo del gobierno nacional y varias entidades de cooperación, se comenzó a pensar la ciudad y a llevar a cabo iniciativas culturales, sociales y educativas concretas en alianza con la Alcaldía, la Consejería Presidencial y con la cooperación del sector privado, entre otros. Organizaciones públicas, privadas, eclesiásticas, comunitarias y no gubernamentales se sentaron a conocerse, a dialogar, a coordinar, a diagnosticar el territorio en su conjunto y a desarrollar programas y proyectos de índole cultural, deportiva, social, formativa y de comunicación, con los que buscaron contrarrestar la ola de violencia que existía en los sectores más vulnerables

de Medellín. La ONG Paisa Joven, creada con apoyo de la Consejería Presidencial y la Cooperación Alemana, fue determinante en el trabajo del tema juvenil; la Fundación Social, la Corporación Convivir, la Corporación Colombo Suiza, el Colombo Americano,<sup>18</sup> la Alianza Francesa, la Arquidiócesis de Medellín, las corporaciones culturales Nuestra Gente, Picacho con Futuro y Barrio Comparsa, las cajas de compensación, la Cámara de Comercio, la Asociación Nacional de Industriales ANDI, la fundación Proantioquia y otras fundaciones empresariales y organizaciones comunitarias sectoriales, barriales, pastorales y escolares participaron y fueron protagonistas en la consolidación de programas, proyectos y actividades llevadas a cabo en toda la ciudad. Varias ONG como Corporación Región, Escuela Nacional Sindical -ENS-, Vamos Mujer, entre otras, se posicionaron rápidamente como centros de pensamiento sobre la ciudad, convocaron a seminarios y produjeron e incentivaron numerosas investigaciones y publicaciones significativas.<sup>19</sup>

## Iniciativas culturales

El sector cultural fue uno de los primeros ámbitos que procuró definir y llevar a cabo estrategias, programas y proyectos por toda la ciudad que le dieran otro sentido al panorama de violencia y conflicto que se vivía en aquella época. Ello puede evidenciarse, en particular, a partir de la formulación participativa del Plan Cultural para Medellín (1989) y más en general, con iniciativas culturales comunitarias, barriales y desde la base, lideradas por grupos y corporaciones teatrales y artísticas como la corporación cultural Nuestra Gente y Barrio Comparsa; con programas de televisión como *Arriba mi Barrio* y *Muchachos a lo Bien*; con la realización de películas y documentales liderados por directores de cine de talla nacional como Víctor Gaviria con sus películas *Rodrigo D. no Futuro* y *La Vendedora de Rosas*; con publicaciones artísticas e independientes como *La Hoja*, *Revista Pluma*, *Publicaciones Pensamiento y Cultura* y *Revista de Literatura Imago*, entre otras, y con programas artísticos impulsados desde las universidades públicas y desde la Escuela Popular de Arte -EPA-.





Vista aérea sobre el campus de la Universidad de Antioquia, comuna 4.

## Planes estratégicos

### Universidades

Desde sus diversos centros de investigación, las universidades de la ciudad tuvieron un papel importante al traer ideas y modelos innovadores, como fue el caso del Centro de Hábitat Popular -CEHAP- de la Universidad Nacional, el Programa Integral de Mejoramiento y Desarrollo de Asentamientos Subnormales -PRIMED- y el Programa de Núcleos de Vida Ciudadana de la Consejería Presidencial, que se focalizaba en la recuperación del espacio público en barrios marginales.<sup>20</sup> A su vez, la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Pontificia Bolivariana contribuyó de manera significativa en el proceso de readecuación y consolidación de espacio público en relación con la construcción del metro. El Instituto de Estudios Regionales -INER- de la Universidad de Antioquia se convirtió en otro actor fundamental para analizar y repensar los procesos sociales y políticos de la ciudad.

Medellín fue en 1985 la primera ciudad del país en formular un Plan de Desarrollo Metropolitano "Para la consolidación de la Metrópoli", aunque fue a partir de la Constitución de 1991 cuando cada uno de los alcaldes entró en la lógica de la formulación de Planes de Desarrollo Municipal, regulados en 1994. En 1999 se realizó un importante proceso de formulación de un Plan de Ordenamiento Territorial, también conforme a normas legales. Así mismo, a través de un gran número de actores públicos y privados, la ciudad participó durante los años noventa en una variedad de ejercicios de planeación estratégica que desarrollaron un consenso básico y un trabajo conjunto de conciencia y acciones.<sup>21</sup> Entre estos se destaca el Plan Estratégico de Medellín y el Área Metropolitana, liderado por la alcaldía de Sergio Naranjo (1995-1997) y cuyas propuestas concretas siguen siendo importantes e influyentes. También fueron significativos el proceso Visión Antioquia Siglo XXI (1997), la formulación del Plan Estratégico Antioquia -PLANEA (1998-2000)- y el Proyecto Cities Medellín Metropolitana, con la creación de su respectiva Red Internacional (1998-2000). Sin embargo, al comienzo del siglo XXI "la administración pública se dispersó en sus esfuerzos y llegó al absurdo de enterrar los Planes Estratégicos de Medellín y el Área Metropolitana", esto en medio de "la ausencia de un mayor soporte por parte de las coaliciones políticas locales".<sup>22</sup>

El Modelo Medellín retoma **experiencias e iniciativas** anteriores  
para capitalizarlas en su **nueva manera** de administrar.



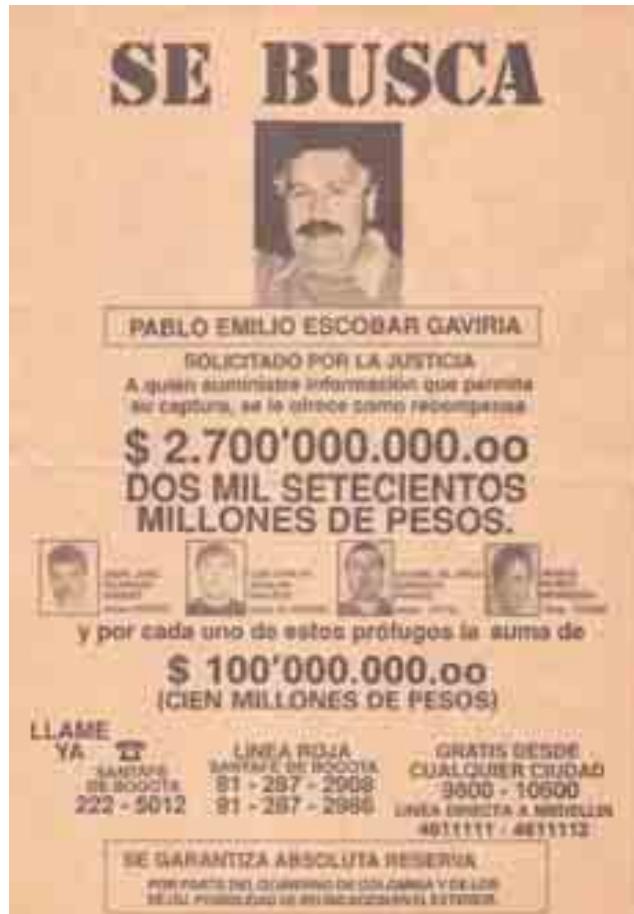
Biblioteca Central, Campus  
Universidad Nacional. Arquitecto:  
Jesús Mejía Montoya. 1929-1931.

## Metro y renovación urbana

La construcción del metro,<sup>23</sup> inaugurado en 1995, y la construcción de obras como el Parque San Antonio (1992), el Edificio Inteligente de EPM (1997), el Parque de los Pies Descalzos (1999), la Plaza Botero (2000) y el Parque de los Deseos (2003), reavivaron el interés en temas de renovación urbana, pero también pusieron de relieve la necesidad de superar la lógica de intervenciones aisladas y la importancia de llegar a un modelo integral, focalizado no solo en el rescate del centro sino de toda la ciudad, con énfasis en crear espacios públicos incluyentes y de calidad.

## Desmovilizaciones y negociación con milicias y bandas

Los procesos de desarme, desmovilización y reinserción de comienzos de los años noventa y durante el gobierno de César Gaviria (1990-1994) de ocho grupos guerrilleros, entre ellos el EPL y el M19, con fuerte presencia en la ciudad y en la región, fueron relativamente exitosos, pese a que su impacto fue mitigado por la falta de participación de las Farc, el Eln y varios grupos paramilitares en auge, así como por la incursión de todos ellos en áreas urbanas, incluso en Medellín, durante estos años. De hecho, se trataba de una nueva estrate-



Afiche (ca. 1990)  
anunciando  
recompensa  
por la captura  
de Pablo Escobar.

gia del proyecto guerrillero, conocida como las "Milicias Populares", que buscaba extender sus alcances y copar territorio, intentando legitimar su presencia con mecanismos de justicia privada -con frecuentes ejecuciones sumarias- para dar "respuesta" a los problemas de inseguridad en los barrios marginales con poca o nula presencia de la fuerza pública, lo cual generó simpatía y apoyo entre algunos sectores de habitantes. En 1994 algunos grupos milicianos fragmentados e independizados de las organizaciones guerrilleras, y que contaban con estructuras y territorios propios, decidieron desmovilizarse a partir de acuerdos a los que llegaron con los gobiernos nacional y municipal. En diciembre de 1993 ya había sido dado de baja el capo Pablo Escobar por el llamado Bloque de Búsqueda.

## Quiebre



**a década de 1990 vio un descenso importante** en el número de homicidios: de 6.349 en 1991 a 3.158 en 2000. Sin embargo, Medellín conservaba su primer lugar como la más violenta de las grandes ciudades del continente. De igual modo, como en el resto del país, el período de 1998 a 2002, durante la administración del presidente Andrés Pastrana (1998-2002), resultó en una polarización de los escenarios, con negociaciones de paz con la guerrilla de las Farc mientras los paramilitares operaban con apoyo popular, institucional y político local. La confrontación entre paramilitares y guerrilla también se presentó en Medellín, donde áreas como la comuna 13 se

transformaron en campos de batalla y zonas de guerra. Al final de ese gobierno el proceso de paz con las Farc fue abortado por la ola de secuestros, atentados a pueblos, asesinatos y otros actos de violencia y terror. El presidente Álvaro Uribe (2002-2006; 2006-2010) fue elegido con la reconquista de la seguridad como eje central de su agenda de gobierno.

Marcha ciudadana  
contra las Farc,  
4 de febrero  
de 2008.  
Plaza Botero.



Enterado del férreo control de las milicias guerrilleras en algunas zonas de la ciudad, el presidente Uribe decidió ordenar la Operación Orión (octubre 2002), en la cual fuerzas conjuntas del ejército, policía, fiscalía, personería y procuraduría, entre otros, recuperaron el control de la zona y la Alcaldía se comprometió con incrementos en la inversión social en el sector.<sup>24</sup>

La seguridad en la ciudad ha venido mejorando radicalmente a partir de la política de Seguridad Democrática del presidente Uribe, la operación Orión en 2002 y el proceso de desarme, desmovilización y reincorporación de las Autodefensas Unidas de Colombia -AUC-, que se inició a finales de 2003 en Medellín con el llamado Bloque Cacique Nutibara de las AUC, el primer frente que entró en proceso de desmovilización. En este contexto particular se realizaron las elecciones de alcalde para el período 2004-2007. En ellas participó, por segunda vez, el matemático y columnista Sergio Fajardo,

como candidato del movimiento cívico independiente Compromiso Ciudadano, integrado por un grupo de líderes cívicos, empresarios, representantes de ONG, jóvenes, académicos, personalidades de la vida pública y otras personas cuyo trabajo por la ciudad se había realizado, en buena parte, desde los ámbitos no políticos que florecieron en la década de 1990. Sin embargo, habían llegado a una conclusión:

“Son los políticos quienes deciden sobre los cambios en la sociedad y en la ciudad, ya que poseen el poder administrativo y burocrático para definir prioridades, tienen presupuestos y recursos para implementarlas, y por ser autoridades y referentes elegidos democráticamente, parten desde el inicio por tener una legitimidad y representatividad desde la cual pueden liderar procesos de cambio y convocar a diversos sectores de la sociedad para que los acompañen”.<sup>25</sup>



Alcaldes de Medellín:  
Sergio Fajardo  
(2004-2007) y Alonso  
Salazar (2008-2011).

En la segunda campaña, en 2003, ganaron, y Fajardo instaló un gabinete cívico-técnico que apuntó a un modelo integral de gestión y transformación de la ciudad para el período 2004-2007. Alonso Salazar, miembro prominente de Compromiso Ciudadano, y quien había sido una persona central en la década de 1990 y después Secretario de Gobierno de Fajardo, ganó las elecciones de 2007 y garantizó continuidad en la gestión para el período 2008-2011.



El Metro de Medellín,  
inaugurado en 1995.

# El Modelo Medellín



os **principios, objetivos, estrategias**, programas, proyectos y metas de las administraciones de Sergio Fajardo y Alonso Salazar se encuentran en sus respectivos Planes de Desarrollo Municipal "Medellín, la Más Educada" y "Medellín es Solidaria y Competitiva" y son la base del Modelo Medellín. Para los fines de la exposición y de este libro aprovechamos la conceptualización elaborada por el Laboratorio Medellín ([www.laboratoriomedellin.org](http://www.laboratoriomedellin.org)). Este Modelo distingue seis áreas y cuatro mecanismos de gestión, apoyados en una serie de principios éticos y contextualizados por imbricaciones históricas, políticas, socio-económicas, nacionales y globales. La siguiente tabla muestra **una esquematización del Modelo Medellín**.

## PRINCIPIOS ÉTICOS

### Áreas de gestión

- 1 Medellín, la Más Educada.
- 2 Urbanismo Social, Espacio Público y Vivienda.
- 3 Inclusión y Equidad.
- 4 Arte y Cultura Ciudadana.
- 5 Seguridad Ciudadana y Convivencia.
- 6 Competitividad y Cultura de Emprendimiento.

### Mecanismos de gestión

- 1 Planeación, Monitoreo y Evaluación.
- 2 Finanzas y Transparencia.
- 3 Participación Política y Social.
- 4 Comunicación Pública e Internacionalización.

Recorrido semanal  
barrial con el Alcalde  
Alonso Salazar,  
2008.



Cada una de las seis áreas y de los cuatro mecanismos de gestión concentra un gran número de planes, programas, proyectos, metas, equipos, resultados e impactos y opera con una variedad de unidades de coordinación para garantizar la integralidad de la intervención.

Los 13 conversatorios que complementan este libro profundizan sobre cada una de las seis áreas y cuatro mecanismos, así como sobre los principios éticos y políticos, los antecedentes históricos y el papel de la sociedad civil en el Modelo Medellín. El Modelo Medellín se empeñó en construir una ciudad sostenible, inclusiva y de oportunidades.

Concejo Municipal y  
Alcaldía, en el Centro  
Administrativo  
La Alpujarra.



Parque Biblioteca  
La Quintana, comuna 7.  
Arquitecto: Ricardo La Rotta.  
2005-2007.

## Laboratorio Medellín



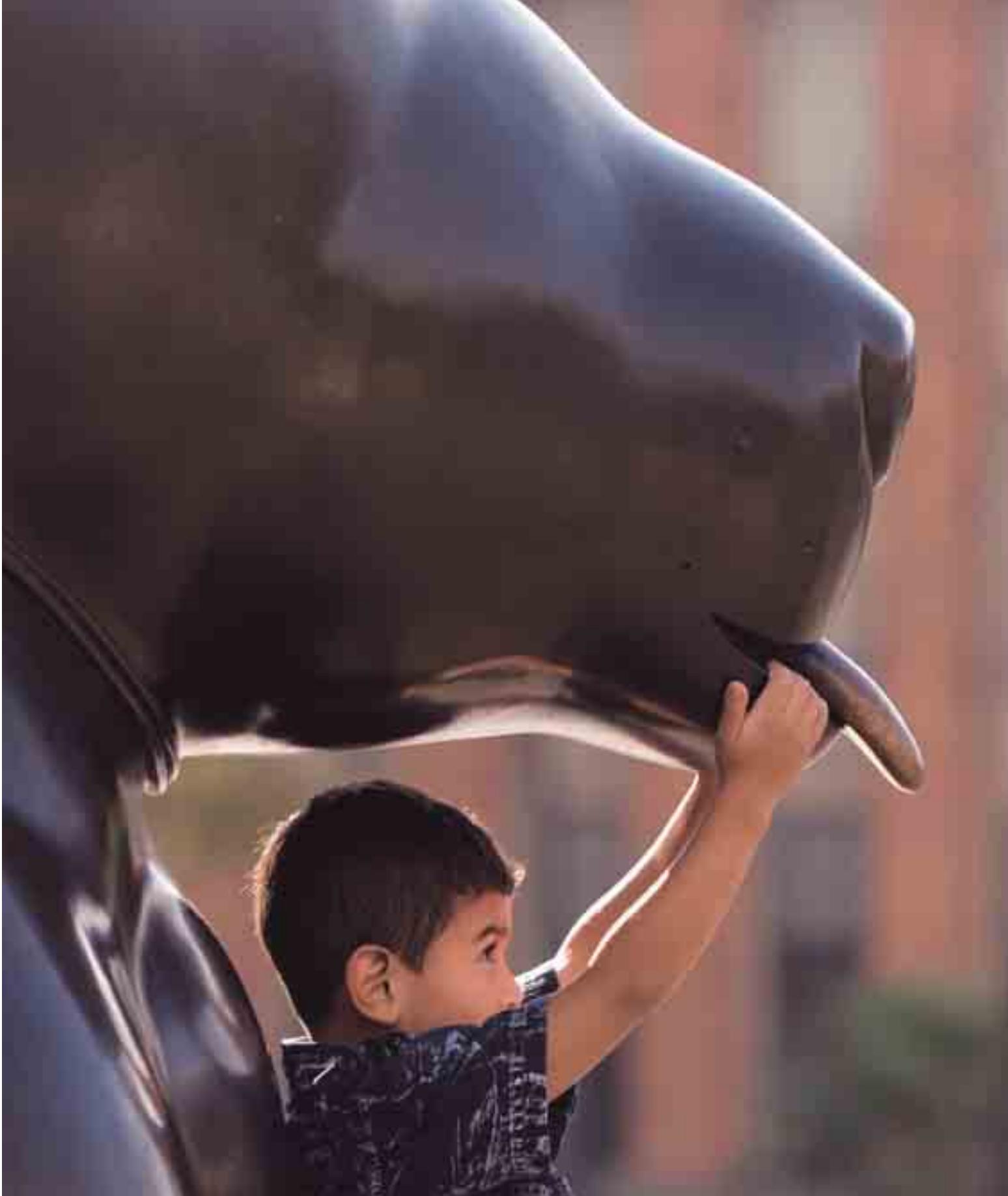
**a ciudad continúa su transformación adaptándose a realidades, coyunturas y desarrollos locales, nacionales e internacionales.** Permanecen viejos retos y aparecen nuevos desafíos. Frente a ellos, el Modelo Medellín de Buen Gobierno no es una receta inamovible, sino un conjunto de experiencias, procesos y aprendizajes que la ciudad utiliza de manera profesional y creativa y que además quiere compartir con otras ciudades que enfrenten sus propios retos de transformación.

Medellín es hoy un verdadero laboratorio de gestión pública, donde todos pueden venir a aprender de transformaciones y de procesos de administración pública para crear una ciudad sostenible, de inclusión y de oportunidades. Desde esta perspectiva, y con el ánimo de sistematizar lecciones aprendidas, documentar experiencias, generar espacios de formación y de intercambio, difundir y compartir conoci-

mientos con otros mandatarios locales, gestores y expertos nacionales e internacionales, la Alcaldía de Medellín, el BID y las universidades de la ciudad han puesto en marcha el Laboratorio Medellín de Buen Gobierno. Invitamos a todos a vincularse con este Laboratorio Medellín, para aprender conjuntamente a construir ciudades más justas, inclusivas y humanas.



Explora - Parque de Ciencia y Tecnología.



Una ciudad más solidaria y competitiva que genera calidad de vida sin exclusión.



Parque Biblioteca Belén.

## Notas

- 1 Este capítulo fue escrito por Gerard Martin (Coordinador Académico proyecto Modelo Medellín de Buen Gobierno; consultor BID; investigador asociado a la Universidad EAFIT), Diego Corrales (Director Proyecto Modelo Medellín de Buen Gobierno; Alcaldía Medellín) y Rubén Fernández (Presidente de la Corporación Región). Agradecemos las revisiones de Alonso Salazar, Roberto Luis Jaramillo, Jorge Melguizo, Carlos H. Jaramillo, Lucía González, Conrado Uribe, Laura Villa y María Cecilia Pineda.
- 2 *Percepción ciudadana sobre la calidad de vida en cinco ciudades colombianas*, estudio realizado por el Observatorio del Caribe Colombiano, la Cámara de Comercio de Cartagena y el Grupo Bancolombia, diciembre de 2008. Ver [www.medellincomovamos.org](http://www.medellincomovamos.org)
- 3 Según estudios recientes, el 48% de la población de Medellín se encuentra en situación de pobreza.
- 4 Término utilizado por Tim Campbell en su libro *The Quiet Revolution, Decentralization and the Rise of Political Participation in Latin American Cities* (2003) para describir el proceso de descentralización y fortalecimiento democrático de los gobiernos locales durante las últimas dos décadas en América Latina.
- 5 La estratificación socioeconómica utilizada en todo el país va del 1 al 6, siendo el 1 el estrato de menores ingresos.
- 6 Faltando la conexión de un poco más de 100 kilómetros a través el tapón del Darién, Panamá y Colombia son probablemente los únicos dos países limítrofes en todo el mundo sin conexión vial entre sí.
- 7 Robert Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, 1993.
- 8 Aprovechamos para esta sección en particular las sugerencias de periodización de Roberto Luis Jaramillo y de Luís Fernando González, *Medellín, los orígenes y la transición a la modernidad: crecimiento y modelos urbanos 1775-1932*, Universidad Nacional, Medellín, 2007.
- 9 Plaza Mayor (después Plaza de Zea y hoy Parque de Berrío) y las plazuelas de la Vera Cruz, de San Lorenzo, y de El Colegio.
- 10 Puente Alameda, después llamado Puente Colombia. El Puente Guayaquil fue el segundo construido, en 1876.
- 11 L. F. González, op. cit., p. 41
- 12 Agustín Codazzi, *Geografía física i política de las provincias de la Nueva Granada*, vol. II, Bogotá, Banco de la República, 1958-1959, Págs. 255 y 265.
- 13 Los demás municipios y asentamientos en el Valle de Aburrá también incrementaron su población durante este período. De manera comparativa, Bogotá tenía 144.000 habitantes en 1918, 333.000 en 1938, unos 2,2 millones en los setenta, y casi siete millones hoy.



Parque Biblioteca España.

- 14 Patricia Schnitter, *José Luis Sert y Colombia. De la Carta de Atenas a una Carta del Hábitat*, UPB y Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2007, p. 269.
- 15 R. Arboleda Ardí, en correspondencia con Patricia Schnitter, en Patricia Schnitter, *op. cit.*, p. 271
- 16 Corporación Región, *Violencia Juvenil. Diagnósticos y Alternativas*. Memorias del Seminario sobre la Comuna Nororiental de Medellín, 1990, p. 46.
- 17 Una publicación fundamental fue: Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana, *Medellín: transformación de una ciudad: Alternativas de futuro*, Presidencia de la Republica, 1991.
- 18 En 1989, el Colombo Americano, junto con el Museo de Arte Moderno y la alcaldía de Juan Gómez Martínez (1988-1990), organizó una exposición internacional itinerante de artistas contemporáneos de la ciudad, llamada "Hecho en Medellín/ Made in Medellín".
- 19 Ver entre otras, Grupo Editorial 87, *En qué momento se jodió Medellín*, 1990; Alonso Salazar, *No nacimos pa'semilla. La cultura de las bandas juveniles de Medellín 1990; Fedsarrollo, Situación social de Medellín*, 1991; Alonso Salazar y Ana María Jaramillo, *Las subculturas del narcotráfico*, 1992; Gloria Naranjo Giraldo, *Medellín en zonas*, Corporación Región, 1992.
- 20 Programa premiado en 1998 en Dubai por el Programa Hábitat de las Naciones Unidas. Ver Luis Fernando Dapena, *Núcleos de vida ciudadana. Racionalidades y coyunturas en la gestión de un proyecto*, Universidad Nacional, Bogotá, 2006.
- 21 Ver: Beatrice Rave, *La ciudad siguiente*, Edición UPB, Medellín, 2008.
- 22 Entrevista a Jaime Echeverri Chavarriaga, Vice-Presidente de Planeación y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Medellín, en *El Colombiano*, Medellín, agosto 29, 2004.
- 23 Metro de Medellín. *El espacio adecuado: El metro y sus procesos de transformación urbana en el Valle del Aburrá*, Ed. Colina, Medellín, 1998.
- 24 Durante el primer semestre de 2002, la fuerza pública realizó sin mucho éxito las siguientes operaciones en la Comuna 13: Otoño, Contrafuego, Mariscal, Potestad y Antorcha. Ver: Pablo Emilio Angarita, Héctor Gallo, Blanca Inés Jiménez (eds.): *Dinámicas de guerra y construcción de paz. Estudio Interdisciplinario del conflicto armado en la Comuna 13 en Medellín*, Universidad de Antioquia, 2008.
- 25 Palabras de Sergio Fajardo, en entrevista realizada por Gerard Martin y Diego Corrales para este libro, enero 2009.



# Modelo Medellín

*Lo que quedó, 1997*  
**Patricia Bravo ●**

Fragmentos recogidos en  
lugares afectados por atentados  
terroristas durante un año en la  
ciudad de Medellín, dispuestos  
en plástico laminado.  
22 x 28 cm c/u  
200 laminados.  
Colección particular







Casa del Encuentro Museo de Antioquia  
25 de noviembre de 2008 ●

Conversatorio  
**Perspectiva Histórica**

Asistentes

RUBÉN FERNÁNDEZ  
Presidente y fundador de la Corporación  
Región  
PATRICIA SCHNITTER  
Coordinadora del Laboratorio  
de Arquitectura y Urbanismo de la  
Universidad Pontificia Bolivariana  
BEATRIZ RAVE  
Profesora Universidad Pontificia Bolivariana  
ÓSCAR MEJÍA  
Director Ejecutivo de la Fundación  
Concreto  
ROBERTO LUIS JARAMILLO  
Profesor de Historia Universidad Nacional  
ZORAIDA GAVIRIA  
Directora Departamento Administrativo  
de Planeación Departamental 1992-1994  
Directora Departamento Administrativo  
de Planeación Municipal 1998-2000  
CARLOS H. JARAMILLO  
Director Departamento Administrativo  
de Planeación Municipal 2008-2011

Moderador

GERARD MARTIN  
Coordinador Académico del  
Proyecto Modelo Medellín

**En este primer conversatorio** exploramos la transformación de Medellín desde una perspectiva histórica. Nos interesa calificar la particularidad del modelo de gestión que la ciudad viene desarrollando, así como la relación entre lo público y lo privado, entre el gobierno local y la sociedad civil. También intercambiamos ideas sobre la importancia de la Constitución Política de 1991, que ordenó un país más descentralizado, con mejores herramientas para la gestión local.



**Gerard Martin:** El tema que nos reúne es encontrar el contexto histórico de la transformación que vive hoy Medellín. Profesor Roberto Luis Jaramillo, como historiador, ilústrenos si, a partir del espontáneo inicio de Medellín, hubo períodos de transformación urbana y liderazgo público más intensivo, de algún modo comparable con lo que estamos viviendo hoy.

**Roberto Luis Jaramillo:** Hubo unos períodos de transformación urbana importantes en el siglo XVI, algunos en el siglo XVI, por lo menos dos en el siglo XIX y varios en el siglo XX, que permiten algunas comparaciones. Aunque se habla mucho de la fundación de Medellín, esta fue el resultado de un crecimiento inicialmente espontáneo.

No hubo acta de la fundación, ni personas que participaran en ella. No se puede entender el desarrollo de Medellín sin hablar del resto del Valle de Aburrá, donde surgieron de manera paralela otros asentamientos, con los cuales Medellín configura hoy una conurbación.

Ahora bien, cuando llegaron a este valle los españoles con sus cristos, enfermedades y animales, se quedaron apenas dos o tres semanas, antes de continuar hacia el noroeste, donde fundaron -porque ahí sí hubo actas de fundación- la ciudad de Antioquia y al lado del río Cauca la ciudad de Santa Fe. Por razones económicas decidieron que este Valle de Aburrá, donde hoy está Medellín, fuera un centro de abastos y depósito de víveres, que con el tiempo se volvió un importante cruce de caminos. Entonces, los indios fueron repartidos, igual que las tierras y los bosques con su fauna y flora. Al final de muchos abusos, en 1615, ya para proteger a los indios sobrevivientes, la Corona hizo fundar en este valle varios poblados de indios, entre otros el poblado de indios de San Lorenzo de Aburrá, donde está hoy el sector de El Poblado. Hubo varios asentamientos dispersos en el valle, sin expresión urbana alguna salvo el que se llamaba Aná, en cercanías de la quebrada Santa Elena. Aná tenía unos caminos torci-

dos que simulaban calles y una desfigurada plaza que conocemos hoy como Parque de Berrío, en el centro de la ciudad.

La Corona española decidió que en 1675 se erigiera ese sitio en Villa de Aná y capital del valle de Aburrá, más tarde rebautizada como La Candelaria de Medellín -y de ahí su nombre-. Inmediatamente después de su erección en Villa, y por unos quince años, el cabildo realizó una gestión muy acertada, liderada por un español, Marcos López Restrepo, quien fue procurador -lo que sería hoy algo como el personero municipal- y también alcalde. Considero que fue el primer período (1675-1680) de reforma urbana relevante en la historia de nuestra ciudad: corregir y empedrar calles, construir acequias, trasladar pobladores para reordenar la ocupación del poblado, hacer el trazado en cuadrícula, destinar terrenos comunes y construir caminos de entrada y salida para la nueva villa.

**Gerard:** ¿Después qué siguió? ¿Hubo ocasiones en los que gestión y sociedad se encontraron en un proyecto de ciudad?

**Roberto Luis:** En el siglo XVI, Medellín reinaba en la Gobernación de Antioquia, que era mucho más extensa que el actual departamento. No obstante, el casco urbano tenía un trazo desordenado y no podía crecer, ya que la quebrada Santa Elena estaba sedimentada y a cada rato inundaba la Villa; el río Aburrá (o Medellín), se desbordaba y el casco urbano estaba cercado por terrenos cuyos dueños se negaban a vender solares. En la segunda parte del siglo XVI hubo un aumento de la población, que coincidió, de 1770 a 1780, con pleno reformismo borbónico y con medidas energéticas de gobernantes como Francisco Silvestre y Antonio Mon y Velarde. Por ellos surgieron San Lorenzo y San Benito, hoy en día barrios del centro de la ciudad.

**Gerard:** ¿En qué medida el período de la Independencia es un momento de transformación administrativa importante para la ciudad y qué otros períodos de reforma dirigida se identifican en el siglo XIX?



Plano de la Villa de Nuestra Señora de Medellín, 1791.  
Archivo General de la Nación de Colombia.

**Roberto Luis:** Llegó el proceso de la Independencia con su guerra, pero no se hizo nada, salvo identificar problemas.

La villa se tituló como ciudad con dos barrios, algunos edificios públicos, un deseo por la capitalidad, rivalidades con otras poblaciones y división local. Era una sociedad de muchos agricultores, algunos mercaderes, pocos clérigos y unos abogados deseosos de cambiar mentalidades en la nueva república de Antioquia.

Lo poblado se concentraba en un área de ocho por diez cuadras en el centro de la ciudad. Además, se dispersaba a lo largo del valle una enorme cantidad de viviendas, sin orden alguno, particularmente en la Otra Banda del río Medellín. Entre 1830 y 1845 se manifestó un crecimiento tan desmesurado que se poblaron las veras de los caminos y los desordenados habitantes saltaron la quebrada de Santa Elena -lo que es hoy la avenida la Playa- para establecerse en las mangas de "allá", como en los sectores El Guayabal y la Quebrada Arriba.

Ante tal demanda, los comerciantes especularon y pusieron orden en el negocio urbano: monopolizaron mangas, rectificaron caminos, trazaron calles rectas, hicieron loteos y viviendas. De manera que a ese naciente sector lo llamaron barrio de Villa Nueva, por oposición a la villa vieja. Prolongaron la vía de Junín, se trazó la Plaza de Bolívar, se comenzó la catedral y

las familias más importantes se establecieron en ese sector y en las orillas de la quebrada.

**Gerard:** ¿Cómo va cambiando la gestión del Cabildo y de los alcaldes?

**Roberto Luis:** Hubo un factor de fondo que afectó negativamente la capacidad del Cabildo de Medellín, sobre todo el Valle de Aburrá: otros sitios -que ya tenían parroquias- obtuvieron cabildos propios. Desde entonces y hasta hoy, cualquier determinación que tomara el Cabildo de Medellín encontraba oposición en los de Copacabana, Hatoviejo (hoy Bello) o Envigado.

Otras limitantes fueron las Constituciones centralistas y, sobre todas, la de 1886. Desde la mitad del siglo XIX en adelante, la clase política antioqueña - tanto la Liberal como la Conservadora- defendió el sistema federal porque permitió libertades, expectativas y desarrollos. Pero la Constitución centralista de 1886 puso fin a esas prácticas autonómicas, y desde entonces todo ha sido decadencia y pobreza para las regiones y los municipios. A partir de ahí, y durante casi todo el siglo XX, no se permitió la descentralización, hasta llegar a la nueva Constitución de 1991. Medellín, sin embargo, mitigó el impacto negativo de la Constitución de 1886, ya que muchos jefes conservadores crearon una disidencia

federalista, opuesta al proyecto centralista de los presidentes conservadores Núñez y Caro, y se juntaron con los liberales, que estaban excluidos de la administración. Ellos se tomaron el Concejo de Medellín -antes llamado cabildo- e hicieron una excelente gestión intervencionista a partir de 1890.

Por ejemplo, el manejo de las aguas estaba en manos privadas. Cuando el Concejo solicitó vender la gestión al municipio los particulares no aceptaron. Entonces, en respuesta, el Concejo prohibió atravesar las calles públicas con aguas privadas, y así la municipalidad logró comprar las aguas. De algún modo, esa y otras gestiones son el inicio de Empresas Públicas de Medellín -EPM-, hoy ejemplares en el país y en Latinoamérica. Fundamental fue el trabajo mancomunado entre ese Concejo intervencionista y la Sociedad de Mejoras Públicas (fundado en 1899), integrada por el mismo grupo de la élite cívica local comprometida en el desarrollo de la ciudad que también actuaba en el Concejo. Juntos hicieron muchísimo, y la particularidad de la situación permitió alianzas entre lo público y lo privado que, aunque tuvieron un carácter diferente de lo que conocemos hoy, fueron en aquellos tiempos ejemplos para otras ciudades del país. De manera que entre 1890 y 1930, gracias al trabajo común entre un Concejo intervencionista y la Sociedad de Mejoras Públicas, Medellín se transformó en la ciudad más bella, importante, rica y dinámica de Colombia. Tenía entonces unos 130.000 habitantes. Yo considero que aquel período fue el último de gestión sólida, acertada y de mayor impacto sobre la ciudad antes del actual, o sea, de Fajardo y Salazar.

**Patricia Schnitter:** ¿Quiénes fueron en aquel período las personas que lideraron el cambio?

**Roberto Luis:** Mucho se debe a ingenieros de la Escuela Nacional de Minas interesados en mezclar la ingeniería con la administración pública, algo tan relevante como es hoy aplicar principios de administración empresarial a la gestión pública. También hizo presencia el médico Manuel Uribe Ángel, una mente brillante, que creó la estadística en el Estado de Antioquia y fue fundador de la Biblioteca y Museo de Zea. Cuando intervino en el Concejo, lo primero que decidió con sus colegas, para que Medellín creciera, fue rectificar el río Medellín y de-

Paseo Carabobo y edificio Vásquez (1894). Arquitecto: Charles Carré. Restauración 2004-2005.



Medellín centrada sobre la quebrada Santa Elena; a la izquierda el río Medellín.  
Plano de 1889.



sarrollar así los nuevos barrios de Carabobo y Guayaquil, a dos cuadras de la plaza principal. En ese contexto se concibió privadamente el plano Medellín Futuro, en 1913, aprobado oficialmente al año. Eran unas relaciones distintas de lo que hay ahora, seguramente más privadas, menos abiertas, pero funcionaron muy bien para la ciudad. El Concejo siempre ahí, sin presupuesto, aunque con el recurso de la imaginación. Debemos recordar el contexto: un país centralista, con todas las competencias y recursos en manos de la nación, y con impedimentos constitucionales para un liderazgo municipal más fuerte, lo que explica en parte la particularidad del modelo local, sus logros y sus limitantes.

**Zoraida Gaviria:** Esa gestión del Concejo y de la Sociedad de Mejoras Públicas tuvo un impacto profundo sobre la configuración urbanística de la ciudad.

**Gerard:** Si es cierto que el período de reformas entre 1890 y 1930 fue el último momento de gestión ejemplar anterior al período actual, ¿cuál fue entonces la relevancia de la tan mencionada formulación del Plan Piloto y del Plan Regulador para Medellín entre 1948 y 1952, con la asesoría técnica de la oficina Town Planning Associates de Nueva York, integrado en particular por los arquitectos Wiener y Sert? ¿Y qué decir de las décadas de 1930 y 1940, de 1960 a 1980? ¿Son décadas perdidas en gestión pública de la ciudad?

**Roberto Luis:** Las décadas de 1930 y 1940 no fueron perdidas. Teníamos limitantes: problemas financieros, una Constitución centralista, problemas serios entre los alcaldes de las distintas poblaciones del valle. Además, Medellín tenía ya sus Empresas Públicas operando de manera ejemplar en cobertura de servicios de agua, acueducto, alcantarillado y energía eléctrica y telefonía. También había unas 25 compañías urbanizadoras que hicieron plazas, oficinas, calles ventiladas; había industrialización por todas partes. Se inauguraron el hospital, el Cementerio Universal, el aeropuerto, se fundaron centros educativos y comenzó a operar la oficina intervencionista de la Valorización.

**Patricia:** Pero la pregunta es si había un proyecto de ciudad, o sea, unas condiciones para poder hablar de un entendimiento compartido. El Plan Futuro de 1913 nunca fue terminado ni llevado a cabo. Era más un dibujo que permitió un inicio para planes posteriores, como cuando se comenzó a hablar en los años cuarenta de un plan regulador con el urbanista austriaco Brunner, que tampoco se concretó. Por eso fue tan importante el Plan Piloto contratado con Wiener y Sert en 1948 y aprobado en 1952, a partir del cual en los años cincuenta y sesenta se hicieron algunas obras determinantes, que tuvieron continuación en la década de 1970. Cuando se contrató el Plan Piloto y Regulador, había en Medellín un grupo de arquitectos que acogió y lideró el ejercicio, contrario a lo que pasó con procesos similares en Cali y Bogotá. Además, había publicidad y debate en torno

al tema. El plan fue aprobado por decreto en 1952 y como tal siguió rodando hasta los años ochenta. Ahora bien, su previsión era que Medellín alcanzaría 700.000 habitantes para el año 2000, cuando en 1973 ya había llegado a más de un millón.

Este desborde se tradujo en preocupación en las instancias de planeación nacional, departamental y municipal y se integró un comité, con participación de Empresas Públicas de Medellín, para poner en marcha un Plan Metropolitano del Valle de Aburrá y el oriente cercano. Sin embargo esta visión en términos metropolitanos solo se consolidó en 1980 con la creación del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, compuesta por Medellín como núcleo central y los otros municipios del Valle de Aburrá.

**Rubén Fernández:** Lo que dio al traste con cualquier proyecto de ciudad fue la acelerada urbanización de los años sesenta, que rompió todas las dinámicas urbanas y puso un nuevo criterio en el escenario: lo popular, o sea, ya no lo pueblerino, sino las movilizaciones sociales, el empleo informal, el cambio de gustos y de sabores.

Es cierto que al comienzo del siglo XX ya teníamos el barrio Obrero y que aquí ya había industrias, en particular de textiles. Pero aquel modelo de una fábrica con un barrio donde vivían los obreros, que escuchaban desde sus propias camas las sirenas para levantarse a trabajar, era obrero, mas no popular. Las cosas cambiaron radicalmente cuando, en los años sesenta, llegó la gran mayoría de la gente del campo, que ya no entró a Medellín por la puerta de la fábrica, sino por la vía de la informalidad. La administración no pudo con la velocidad y el impulso que tomó la ciudad, y esta se fue desbordando.

**Patricia:** No es gratuita la primera gran estrategia nacional del plan de la vivienda. El objetivo era utilizar mecanismos de ahorro y crédito para impulsar la urbanización

-simultáneamente con los objetivos de tecnificación del campo- con la construcción de vivienda urbana, entendida como el gran generador de empleo. Esto marcó un cambio fundamental en la forma de crecimiento de la ciudad. Mientras el Plan Futuro (1913) promovía un crecimiento paulatino con base en lotes céntricos, con jardines, pasamos a grandes agrupaciones de vivienda en los bordes de la ciudad que se pegaban como podían a la misma, muchas veces con una vía como único cordón umbilical. Al mismo tiempo, al lado de la Medellín formal se creaba la informal, mucho mayor pero siempre pasada por alto por la planificación, cuyas medidas solo pretendían mitigar.

**Zoraida:** El Plan Nacional de Desarrollo *Las Cuatro Estrategias* del presidente Misael Pastrana (1970-74) definía la construcción urbana como sector prioritario, como una estrategia de empleo y de fortalecimiento de las ciudades, a la vez que promovía la tecnificación del campo. Los municipios no tenían competencias y recursos para promover su desarrollo, lo que hacía poco efectiva la planeación. El único instrumento con algún impacto sobre la transformación de la ciudad, pero solo desde lo físico, era el Plan Regulador (1948-1952) y su normativa, que definía el uso del suelo acorde con los postulados del urbanismo moderno. Lo que podían hacer los municipios era responder en lo posible a las necesidades básicas de las comunidades: acueductos, alcantarillados, escuelas, hospitales, una plaza de mercado, mataderos, centros recreativos y nada más. Con el sector privado no había relación, pues no se tenían propósitos comunes. Así mismo, los alcaldes y gobernadores, por lo poco que duraban, no planeaban, y carecían de competencia y recursos claros porque todo estaba centralizado. La descentralización, desde finales de los años ochenta, marcó un cambio enorme y generó mejores condiciones para la planeación y la construcción común de un proyecto de ciudad.



Prado, barrio patrimonial de la ciudad. Se caracteriza por sus guayacanes rosados en las calles y amarillos en las carreras.



Reordenamiento  
del Paseo Peatonal  
Carabobo, sector  
Centro.  
2006-2007.

**Gerard:** ¿Se puede hablar de un proyecto de ciudad, cuando hay 49 alcaldes en 40 años, como fue el caso en Medellín entre 1948 y 1988? Eso sin contar los alcaldes encargados. Ese absurdo me parece uno de los tantos síntomas de un Estado débil, tanto en lo local como en lo nacional, que no lograba modernizarse, excepto en organismos como las Empresas Públicas, el Banco de la República y otros entes técnicos, medianamente autónomos. No es gratuito que a partir de la década de 1970 el narcotráfico lograra penetrar lo institucional tan rápido y fácilmente en todo los niveles. En la década de 1990, con la descentralización instituida por la Constitución de 1991 y con nuevas políticas de Estado, en particular también las políticas de Seguridad Democrática, se abren nuevos caminos y se tejen nuevas relaciones entre la sociedad civil y lo institucional. ¿Cómo es que Medellín llegó entonces a un nuevo proyecto de ciudad como el que estamos viviendo?

**Rubén:** No sé si podemos hablar de la sociedad civil en el siglo XVI, en el XIX o al comienzo del siglo XX. Pero creo que hay momentos en su historia en los cuales la ciu-

dad está más claramente definida como bien público, y entonces sus problemas no pueden ser solo del administrador de turno, o verse solo en torno a un proyecto técnico de ciudad, sino que también deben incluirse en un proyecto de acción social. Con la descentralización en los años noventa el alcalde se volvió relevante y comenzó a ser la figura que convoca el debate y la deliberación en su jurisdicción.

**Beatriz Rave:** La Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana, creada por el presidente Gaviria (1990-1994) para enfrentar la crisis de la ciudad, intentó promover un trabajo político e institucional para reconstruir el tejido social y construir un nuevo proyecto de ciudad. Durante el resto de la década se hicieron varios ejercicios de Planeación Estratégica en Medellín y el departamento. El propósito era reunir los conceptos de todas las instituciones; el problema estaba en que no se logró encontrar un proyecto de consenso general.

**Rubén:** Yo recuerdo que con María Emma Mejía, la primera Consejera Presidencial para Medellín, recorrimos al co-



Renovación general (2007) del Jardín Botánico de Medellín, construido en 1913 por la Sociedad de Mejoras Públicas.

mienzo de los años noventa toda la ciudad. Por primera vez, muchas personas tuvieron cerca a un funcionario de alto nivel y vieron una disposición institucional seria. Un poco más tarde, el proceso de formulación del Plan Estratégico durante la administración del alcalde Sergio Naranjo (1995-1997) tuvo un gran acierto en recoger tres tipos de saberes en la ciudad: el conocimiento institucional acumulado -ahí estaban funcionarios de planeación-; el conocimiento académico construido con la participación de los más prestantes expertos, incluso internacionales, como Jordi Borja; y el conocimiento socialmente acumulado, donde había de todo, de lo más valioso a lo más surrealista, como el señor que propuso que adoptáramos una moneda propia. Todo esto tenía un enorme valor, porque ponía a discutir las distintas visiones y surgieron excelentes propuestas, como el modelo de una ciudad educadora, que se retomó en la alcaldía de Sergio Fajardo (2004-2007) y en la de Alonso Salazar (2008-2011).

Todos estos ejercicios de repensar la ciudad en la década de 1990 tuvieron una constante y un gran acierto: el debate público. Así, por primera vez el tema de la segu-

ridad se debatió y comenzó a participar la policía; por presión de la sociedad civil, pero poco a poco también por convicción, se tomó conciencia de que si se trataba de un problema público, entonces había que debatirlo públicamente.

**Patricia:** Fue en la alcaldía de Sergio Fajardo cuando por primera vez se aterrizó en un Plan de Desarrollo para la ciudad con una visión explícita de su futuro. Buena parte del equipo técnico y todo el equipo político ha logrado tener continuidad entre la administración de Fajardo y de Salazar, lo que marca la diferencia con el pasado y es fundamental para garantizar la permanencia de intervenciones grandes como los Proyectos Urbanos Integrales.

**Carlos H. Jaramillo:** Para el Plan de Desarrollo que hicimos con Fajardo, uno de los antecedentes que apreciamos mucho fue el Plan de Ordenamiento Territorial producido en 1999 durante la administración del alcalde Gómez Martínez (1998-2000), cuando Zoraida estaba dirigiendo Planeación. Por otro lado, hoy estamos

revisando lo que ha sido el impacto del Plan Estratégico, para evaluar lo que se puede retomar.

**Óscar Mejía:** Los proyectos de renovación urbana que yo he vivido en esta ciudad, trabajando con la empresa Concreto, han sido el Metro y los Metrocables. Creo que ambos han transformado profundamente la ciudad y su cultura. El sector de San Javier, donde hicimos el segundo Metrocable, era un infierno, no podías pasar de un barrio a otro; y ahora esto ha mejorado de modo significativo. Me parece que más que las políticas son las obras y en concreto las obras del Metro y del Metrocable, que implicaron ruptura y generaron una transformación cultural, económica y de desarrollo innegable en esta ciudad, siempre con la participación de la comunidad.

**Zoraida:** Considero que durante los años ochenta y noventa se dieron muchas iniciativas y proyectos grandes e importantes de espacio público, equipamientos y movilidad, pero sin un enfoque integral. El Metro, por ejemplo, es uno de los proyectos de mayor impacto, con un valor estructurante para la ciudad. Pero siempre fue una iniciativa sectorial, un proyecto de transporte y considero que, por ejemplo, los espacios públicos del Metro pudieron haberse integrado más con su entorno. Lo mismo ocurrió con otros proyectos como la construcción de la avenida Oriental -un machetazo en pleno centro de Medellín-, la ampliación de la avenida San Juan y el mal llamado Parque San Antonio. ¿Cuál fue entonces el proyecto de ciudad?

**Gerard:** Zoraida, cuando tú dices que a nadie le importaba la ciudad como proyecto y como visión, ¿a qué período te refieres?

**Zoraida:** Ocurrió cuando, de forma paulatina, se perdió el tema de la Sociedad de Mejoras Públicas, o sea, todo lo que fue la excelencia del comienzo del siglo XX, de lo cual ya hemos hablado. Desde entonces, ni el espacio público, ni la ciudad como conjunto eran

temas importantes hasta poco tiempo, cuando en la administración de Fajardo se comenzó a hablar de la ciudad abierta, la escuela abierta.

**Gerard:** ¿Cómo se va a mirar este período de Fajardo y de Salazar dentro de cincuenta años?

**Roberto Luis:** Como uno de los hitos importantes en la historia de Medellín. Estos dos señores han puesto cambios, a pesar de las crisis económicas y de otras dificultades.

Hay una mentalidad nueva que espero se mantenga por mucho tiempo; lo que se está haciendo hoy en Medellín es Política con mayúscula. El cambio refleja un cansancio manifiesto en las personas frente a la clase política tradicional, a la manera de hacer política. De todos modos, resulta importante recordar siempre que todos los alcaldes en esta ciudad han hecho un poquito, y que no todos los funcionarios públicos han sido corruptos.

**Beatriz:** Es un momento histórico que ocurre por una suma de dinámicas. Ya no es la ley que alguien sanciona o que alguien hace cumplir. Las políticas tienen que ser -y en este momento son- el resultado del proceso que involucra una cantidad de actores, pues ya ninguno por sí mismo puede ofrecer seguridad o bienestar a los demás.

**Rubén:** Estamos en una transición. Yo creo que hay muchos logros muy interesantes que resultan de un proceso largo, pero hay que guardar una dosis de escepticismo y de alerta.

**Zoraida:** Yo soy muy optimista. Estoy convencida de que vamos a tener una ciudad muy equilibrada, más abierta, con espacios públicos generosos, una ciudad que sea mejor afuera y adentro.





Paseo Peatonal  
Carabobo con  
espacio público  
regulado.



# La Transformación

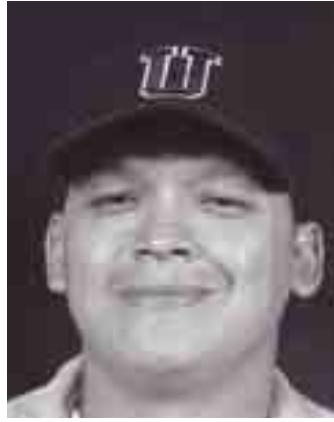
*Identidades*, 1999

Diana Giraldo ●

Fotografía analógica

en blanco y negro.

Colección particular



Casa del Encuentro Museo de Antioquia  
Enero 14 de 2009●

## Asistentes

CLARA INÉS RESTREPO  
*International Youth Foundation - IYF*  
DIEGO FERNANDO GÓMEZ  
*Asesor Económico para el Periódico *El Colombiano**  
CLARA PATRICIA RESTREPO DE TORO  
*Directora Ejecutiva Fundación Empresas Públicas de Medellín*

JAIRO HERRÁN VARGAS

*Personero de Medellín 2004-2007 y 2008-2011*

LAURA VILLA

*Asesora Proyecto Modelo Medellín*

## Moderador

GERARD MARTIN

*Coordinador Académico del Proyecto Modelo Medellín*

Conversatorio

# Sociedad Civil y Modelo Medellín

**Las organizaciones de la sociedad civil** han desempeñado y siguen desempeñando un papel fundamental, de gran compromiso y dinamismo, en la transformación de la ciudad. Desde finales de los años ochenta y durante los noventa, se concretaron iniciativas como la Veeduría Ciudadana al Plan de Desarrollo, todavía existente y pionera en el país, entendida como una “acción ciudadana para mejorar la gestión pública” y constituida por sectores de ONG, empresariales, cooperativistas y académicos. Fueron fundamentales la Fundacion ProAntioquia, la Camara de Comercio, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, y otros gremios. También se destacó la Asamblea Permanente de la Sociedad Civil por la Paz, que en su primera etapa fue una alianza entre la Iglesia Católica, un grupo de organizaciones sociales y sectores empresariales, sociales y académicos en torno a la propuesta de solución política al conflicto armado. Otras fueron la Red Entre Todos (que congregaba fundaciones empresariales) y que construyó el Programa de Convivencia Ciudadana, cofinanciado por un crédito del BID; la Red Viva (coalición de ONG) y la Red de Organizaciones Comunitarias, que trabajaba

en temas de derechos humanos y participación ciudadana. Focalizada sobre la propia ciudad, y única en el país en cuanto a su interés por el tema ciudad está la Corporación Región, creada en 1989 por, entre otros, Rubén Fernández, Jorge Bernal y Alonso Salazar, el actual alcalde. Igual de importantes fueron grupos eclesiásticos, comunitarios, barriales, juveniles y de mujer, entre otros. La ONG Paisa Joven, creada con apoyo de la Consejería Presidencial y la Cooperación Alemana, fue determinante en el trabajo del tema juvenil. Varias otras ONG como Escuela Nacional Sindical –ENS–, Vamos Mujer, Instituto Popular de Capacitacion –IPC–, así como la Cámara de Comercio y fundaciones empresariales como ProAntioquia, siguen operando como importantes centros de pensamiento sobre la ciudad que convocan a seminarios y producen e incentivan numerosas investigaciones y publicaciones significativas. En esta conversación se intercambian ideas acerca del papel que la sociedad civil ha venido cumpliendo en Medellín a partir de la década de 1990, para superar la crisis; y cómo participa en el proceso de transformación de la ciudad, liderado por las alcaldías de Sergio Fajardo y Alonso Salazar.



La ciudadanía se apropiá  
de los espacios públicos;  
la Plaza Botero, frente al  
Museo de Antioquia.



**Gerard Martín:** ¿Qué papel podemos atribuir a la sociedad civil en la transformación de Medellín y en el Modelo Medellín de Buen Gobierno que nos convoca?

**Jairo Herrán:** Medellín incorpora en su transformación reciente procesos muy importantes desde la sociedad civil; creo que toda Antioquia se ha caracterizado por tener una sociedad civil dinámica y fuerte. Por ejemplo, en la ciudad, los procesos de participación ciudadana han contribuido a fortalecer y dinamizar las organizaciones barriales, que están directamente implicadas con la comunidad y que representan los intereses de los jóvenes, de las madres cabeza de familia, de la gente de la tercera edad o de los desplazados instalados ahí.

**Clara Inés Restrepo:** En los años noventa había una sociedad civil naciente. Lo que llegaba a Medellín eran las modas y las tendencias europeas y norteamericanas de hablar de la sociedad civil. Pero estos conceptos y sus expertos internacionales encontraron aquí unas condiciones bien colombianas, marcadas por la debilidad del Estado. Entonces la pregunta era: "Si no hay Estado, ¿quién pondrá orden en esto?", y ahí comenzamos todos a hablar de la sociedad civil. Aunque la palabra resultaba nueva, aquí había antecedentes. Con el empuje paisa, con esa obsesión trabajadora, se formaron comunidades organizadas que crearon barrios, calles, iglesias. O sea, en un primer momento la tradición cultural fue la que frente a la ausencia del Estado forjó una idea de sociedad civil. Desde entonces la sociedad civil ha madurado. Durante la primera mitad de los años noventa fue fundamental la Consejería Presidencial para Medellín, que dimensionó la capacidad administrativa de entrar en contacto para buscar consensos con la gente y establecer políticas al respecto. Gracias a financiamientos del BID, en esa década se realizaron también varios encuentros y debates en torno a qué se consideraba la sociedad civil. El

otro concepto que estaba instalándose mucho en ese tiempo era el de responsabilidad social empresarial.

**Clara Patricia Restrepo:** Las últimas alcaldías han tenido un liderazgo para sumar iniciativas de la empresa privada y de la sociedad civil, que estaba en esta ciudad, y me imagino que en muchas más, bastante alejada de la administración pública. Es evidente que hoy tenemos una Medellín distinta, no sólo en su aspecto, sino también en la relación entre la administración y la sociedad civil, y en la manera como la gente se vincula con la ciudad. Eso se ve en programas como el Presupuesto Participativo o en procesos de intervención como los Proyectos Urbanos Integrales en la zona nororiental y en otras áreas. También, en 2008, todos los museos de la ciudad tuvieron entrada libre. Es una política que se va a ampliar.

**Diego Fernando Gómez:** La alcaldía de Fajardo fue una Alcaldía con las ONG, los profesores universitarios, jóvenes, empresarios y la sociedad civil en general a bordo. Me gustaría poner mucho énfasis en que Fajardo no fue una especie de iluminación. Yo veo su Alcaldía más como un gabinete que hizo un trabajo maravilloso gracias a esa construcción social que se venía haciendo desde hace mucho tiempo en Medellín.

**Jairo:** Los mecanismos de control social no son sólo las veedurías o las ONG. Para nadie es un secreto que los medios televisivos como TeleMedellín, Canal U y Teleanatoquia, igual que los canales y periódicos comunitarios, han desempeñado un papel muy importante en la ciudad. Hay muchos medios de expresión que subsisten, incluso por su misma gestión, sin recibir dineros de nadie.

**Clara Patricia:** En Medellín, los medios de comunicación han crecido con la comunidad independiente. Hacen veeduría, toman posturas críticas frente a grandes desarrollos, frenan algunas iniciativas o impulsan otras cuando les parecen más vitales. Crecen con la ciudad, acompañando y participando en sus procesos de desarrollo.



La comunidad propone, participa, vigila. Reunión de presentación del PUI Centro Oriental.

**Laura Villa:** Hubo una especie de resistencia tanto en los sectores populares, como la clase alta, para no permitir que el narcotráfico permeara su cotidianidad. La fundación empresarial ProAntioquia y el Grupo Empresarial Antioqueño hicieron frente a este fenómeno, al igual que iniciativas barriales o de la sociedad civil. Hoy, varias ONG siguen trabajando para que el narcotráfico no penetre el tejido social; la ciudad está llevando a cabo un proceso de reconciliación muy importante. Sin embargo, sobreviven marcas muy fuertes de separación entre los que no tienen nada y los que tienen mucho, con lógicas y relaciones de servidumbre.

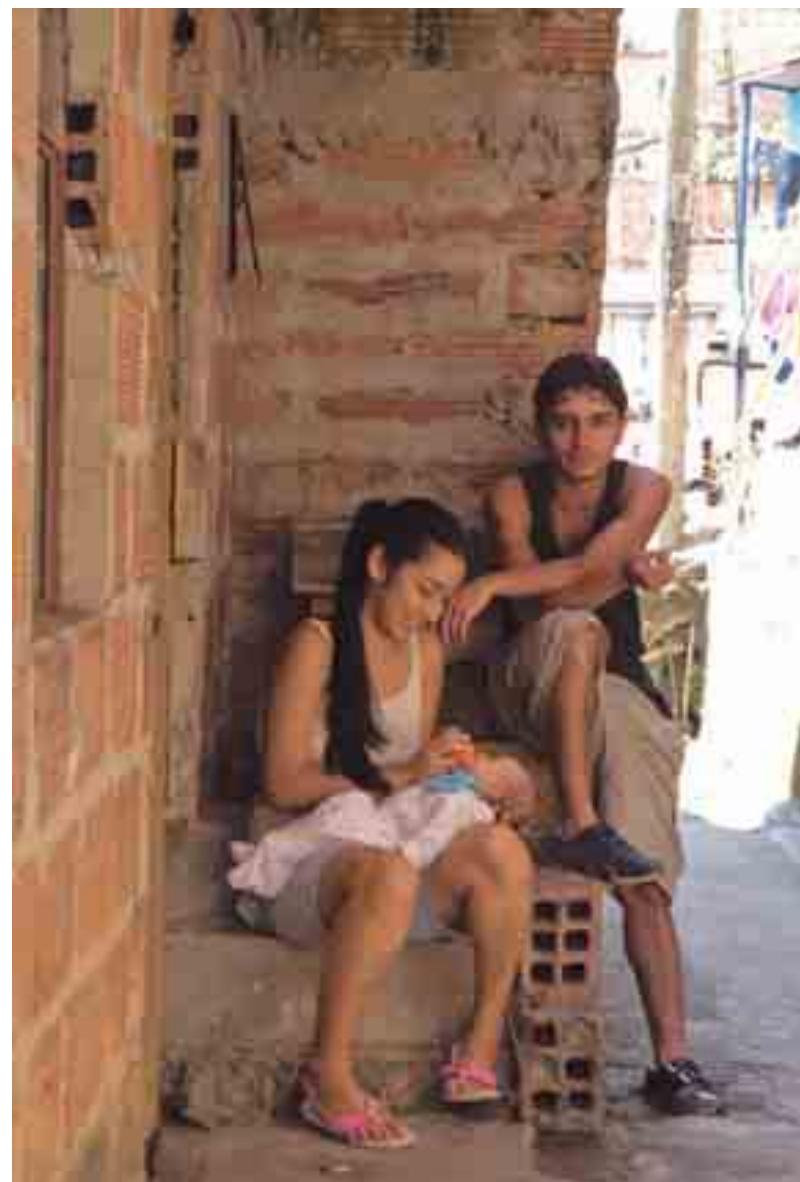
**Diego Fernando:** Antioquia tuvo una época con una marcada tendencia al servilismo pero con una gran integración laboral, como varios historiadores han mostrado en estudios muy serios y profundos. Pero en los barrios populares el surgimiento del narcotráfico originó la aparición de bandas armadas. La gente que no vivía allá, nunca más volvió a visitar aquellas partes de la ciudad, porque la inseguridad era tremenda. Desde

ahí, se empezó a romper el vínculo de integración que había caracterizado a la ciudad en los años preindustriales. Creo que esa ruptura también acentuaba las distancias sociales y socio-espaciales. Las últimas administraciones han luchado por recuperar ese vínculo y ya se han logrado cosas muy bonitas.

Hubo otro problema que se generó en la ciudad. La polarización a la que llevó la violencia era latente hasta en la universidad: en una mesa estaban los del Ejército de Liberación Nacional (ELN); en otra, los de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), y así cada grupo por su lado. Además, por ejemplo en la Universidad de Antioquia no estudiaba nadie de la clase media para arriba, los estudiantes solo pertenecían a los estratos bajos o medio-bajos. Entonces las mismas universidades fueron muestra de esa segregación que vivía la ciudad. Hoy parece que esa segregación estuviera desapareciendo, porque ya hay personas de todos los barrios y estratos en la Universidad de Antioquia y en todos los nuevos escenarios y espacios públicos que la ciudad está creando.

**Gerard:** ¿Por qué en los años ochenta, que fueron los años de mayor violencia en Medellín, no había mucha reflexión o resistencia desde la sociedad civil? ¿Todo el mundo se perdió?

**Clara Patricia:** Fue la época del oscurantismo; a casi todos se nos cambiaron los valores. Los ricos querían negociar con los mafiosos, los pobres ser parte de sus bandas. Exagero un poco, pero hubo algo de eso.



**Diego Fernando:** Pero a la vez existía una masa crítica de gente que no quería eso, entre ellos el prestigioso empresario Nicanor Restrepo, quien estaba de gobernador en la mitad de los años ochenta. Ellos eran protagonistas pioneros del proceso de reconstrucción. Fue también una época muy dura en términos económicos, con una crisis social y financiera muy severa que marcó profundamente a Medellín, que era una ciudad con un sector industrial importante.

**Clara Inés:** Uno puede preguntarse: ¿cuántas ciudades confrontaban al mismo tiempo tres o cuatro grupos de guerrilla más el narcotráfico? Eso generaba un panorama no muy propicio para que se estableciera una sociedad civil fuerte. Como ya se ha dicho, en los noventa empezamos a hablar otra vez de sociedad civil, de ciudadanía, de temas que tocaban aspectos barriales, trabajando mancomunadamente y redescubriendo relaciones entre la sociedad civil y el Estado. Ahora bien, me parece que el proceso de descentralización -que redefinía las relaciones entre niveles de gobierno y todo lo que esto implicaba en reposicionamiento para la sociedad civil- también fue fundamental.

**Gerard:** ¿Cuál es la relación entre sociedad civil y gestión pública en el Modelo Medellín? ¿Cuando hay un sector público constructivo la sociedad civil opera mejor?

**Diego Fernando:** En la década de 1950 hubo una crisis política que, de algún modo y desde mi opinión, duró hasta los años noventa, cuando arrancamos con una nueva Constitución. A esto se sumó una crisis económica muy significativa en los años ochenta. A principios de los noventa, las empresas del Grupo Empre-



Parque Biblioteca Belén.



Asociación Madres de La Candelaria, en defensa de las víctimas del conflicto armado.

sarial Antioqueño eran 0,8% del PIB, hoy son 9% del PIB. Este crecimiento se da en relación con un resurgir económico, pero se alimenta al mismo tiempo de otras cosas: el aumento de las capacidades, la excelencia de la gestión social y el renacer de una cultura ciudadana.

**Clara Inés:** Con la Consejería Presidencial para Medellín se convocaban debates públicos con toda la sociedad para que pensáramos en los asuntos públicos; nos sentíamos todos iguales, aunque hablábamos de la fragmentación que sufría Medellín. Al mismo tiempo trabajé con la Cooperación Alemana y sus representantes. Cuando ellos llegaron, nosotros ya habíamos vivido bajo la violencia por más de una década, que había generado desconfianza, división y fragmentación, pero también reacciones cívicas sobresalientes. Se sorprendieron con nuestra visión y capacidad. La elección popular de alcaldes, a partir de 1988, fue clave, porque empezamos a tener interlocutores locales, como han sido los alcaldes electos Juan Gómez Martínez (1988-1990), Ómar Flórez Vélez (1990-1992), Luis Alfredo Ramos, (1992-1994), Sergio Naranjo (1995-1997), otra vez Juan Gómez Martínez (1998-2000), Luis Pérez (2001-2003), Sergio Fajardo (2004-2007) y ahora Alonso Salazar (2008-2011).

Cuando vimos que localmente sí se podía, salimos de pronto de esa inercia en la que estábamos. Pero inicialmente, en esa sociedad civil que había vuelto a dinamizarse, hubo una tendencia muy fuerte a trabajar cada uno por su lado: por aquí la Iglesia, por acá los partidos. En esto ha habido procesos de acercamiento y resultados concretos.

**Gerard:** ¿Con un gobierno local tan proactivo, hay un desplazamiento de la acción de la sociedad civil? ¿Está perdiendo terreno, o está conquistando nuevos retos?

**Clara Patricia:** Yo digo que se siente fortalecida. Hace poco estuve más de un mes en reuniones con las ONG, y todas esas organizaciones se encontraban ahí, ya federadas en un nivel más fuerte y tratando de aprender.

**Diego Fernando:** Las administraciones de Fajardo y Salazar han logrado un nivel tan alto de liderazgo y eficiencia, precisamente porque han articulado su trabajo en una red muy vasta de cooperación con la sociedad civil. Por ejemplo, una iniciativa pública de promoción de la cultura o de emprendimiento comienza tal vez con infraestructura y tecnologías, pero se

"Pintando la Esperanza". Galería urbana de la zona nororiental.



fortalece cuando se apoya en una red de organizaciones sociales y barriales muy fuertes que trabajan en ese tipo de procesos.

**Clara Inés:** Antes, en las ONG, siempre que íbamos a buscar una solución a uno de los tantos problemas que encontrábamos, nunca mirábamos cuál era la capacidad de respaldo institucional, porque tal vez queríamos solucionar las cosas directamente desde la sociedad civil. Lo que me parece que cambió, es que ahora la nueva fuente de financiamiento fuerte la constituye el gobierno, la Alcaldía. Hace quince años, el financiamiento de una ONG se obtenía por colectas en la calle o gracias a la cooperación internacional. Hoy, 70% proviene de la contratación con el Estado. Nuevamente, hay relación con la descentralización y con el cambio en la concepción hacia la administración y el Estado. Pero además, hoy hay mucho más control social. Con el cambio de gestión municipal se instauró la misión de lo público y se fortalecieron las acciones de las ONG. Por fin entendimos todos que una ONG también era parte de lo público. Sería una buena pregunta para Medellín pensar qué tanto se siguen fortaleciendo las ONG y qué tanto se está dando el relevo de los líderes.

**Diego Fernando:** Creo que hemos vivido una mejora enorme en la calidad de gestión del Estado y esto ha tenido muchos efectos en la formación de las ONG y en el manejo de las políticas públicas. El riesgo de que nuevamente tengamos algún tipo de gobernante con otra visión de la gestión pública y otra interacción con la sociedad civil puede estar presente, pero aquí ya hay muchas instancias de control muy eficientes, muy activas. La sociedad tiene más información para reclamar sus derechos y defender sus intereses.

**Jairo:** En cuanto al relevo generacional de los líderes de las ONG, siempre existen figuras en todas las actividades de la sociedad que se vuelven íconos. Hay ONG muy representativas, pero también personas ícono dentro de ellas. En Medellín hay ahora una retroalimentación entre las ONG y el ambiente académico, con una cantidad de gente joven, muy preparada, que

está llegando a las ONG y que construye vínculos entre los dos. El relevo generacional se tiene que dar. Me parece que existe un recurso humano joven formado en todos los aspectos.

En la ciudad, en el solo tema de los derechos humanos, hay 94 ONG trabajando, entre varios temas más. Tenemos una brecha acumulada tan grande en materia de desconocimiento de los derechos humanos, que todavía nos falta mucho trabajo.

El avance en tecnología de información y comunicación también ha ayudado a mejorar la dicotomía que había entre la administración y la sociedad civil. En cuanto al derecho a la expresión y a la protesta han sido gratificantes los avances y, las administraciones de Fajardo y Salazar, han trabajado mucho por consolidar el respeto a la libre expresión que nosotros como Personería acompañamos. Uno observa que el tema de los derechos humanos no ha perdido vigencia, cada vez es más claro que la sociedad civil participa de los procesos administrativos del municipio y hace un seguimiento cada vez más minucioso de temas como el homicidio, por ejemplo.

**Gerard:** Entonces alrededor del tema de la seguridad siguen apareciendo de todos modos nuevos retos y desafíos para la sociedad civil?

**Jairo:** Correcto, la lucha de algunos grandes capos, no solamente en la ciudad, sino en todo el noroccidente del país- y los conflictos en las comunas por el control de los puntos de distribución del vicio-, son asuntos que o se han resuelto aún. Primero, bajaron los homicidios. No obstante, cuando en 2008 fueron extraditados hacia EE.UU., muchos capos y paramilitares que tenían control sobre bandas y plazas de vicio, volvieron a subir los homicidios en la ciudad. Pero frente a esta situación tampoco estamos perdiendo el control, como nos pasó en los años ochenta, porque la presencia del

Estado ha mejorado y hemos observado una nueva actitud, en particular en barrios de estratos bajos y medio-bajos, por proteger los valores tradicionales de la familia y de la comunidad. En este momento, los jóvenes huyen y denuncian la presión que pueden recibir para pertenecer a un grupo armado o para involucrarse en la gestión de plazas de drogas ilícitas en sus barrios.

Eso es un cambio muy importante, porque ya no quieren buscar el dinero fácil, ya no quieren morir tan fácil. Esto explica parte del proceso de fragmentación y atomización de las bandas. Cuando estaban los paramilitares, se hablaba de una red e incluso de una razón social; hoy en día las bandas están más dispersas, intentan controlar una, dos o tres cuadras, pero rápidamente se encuentran con vecinos que quieren lo mismo, entonces no prosperan mucho.

**Diego Fernando:** No tengo muy claro si la Alcaldía está atendiendo estos problemas específicos de violencia en los barrios o si son únicamente un tema de policía.

**Jairo:** La Alcaldía los está trabajando. Pero si vemos el Plan de Desarrollo, yo todavía quitaría un poquito de recursos a obras de infraestructura y al tema vial y se los metería a lo social. Ya hay un énfasis muy grande en la cultura ciudadana, pero me gustaría invertir ese poquito de presupuesto adicional a la atención de los jóvenes y adolescentes en el barrio para garantizar que se rompa cualquier ciclo de violencia.



La sociedad civil se está apropiando de su futuro, para exigirle al Estado  
el cumplimiento de sus deberes.



Mural en la Universidad de Antioquia en homenaje al Defensor de Derechos Jesús María Valle.

Casa del Encuentro Museo de Antioquia  
Enero 31 de 2009 ●

Conversatorio

# La Visión del Modelo Medellín

## Asistentes

ALONSO SALAZAR JARAMILLO  
*Alcalde de Medellín 2008-2011*  
SERGIO FAJARDO VALDERRAMA  
*Alcalde de Medellín 2004-2007*

## Moderadores

GERARD MARTIN  
*Coordinador Académico del Proyecto  
Modelo Medellín*  
DIEGO CORRALES  
*Director del Proyecto Modelo Medellín;  
asesor del Alcalde*

**En esta entrevista doble** con el alcalde Alonso Salazar y el ex alcalde Sergio Fajardo exploramos la visión política y los principios éticos y de Buen Gobierno que definen estas dos administraciones y la continuidad entre ellas. Analizamos también los antecedentes, la fuerte presencia y relación con la sociedad civil como un elemento esencial, así como la oportunidad de hablar de un Modelo Medellín de Buen Gobierno y Desarrollo Social Integral.





Kathia Meneghini, *¿Qué Pasa?*; espacio de Memoria Moravia, Città dell'Arte-2008.



**Gerard Martin:** ¿Cuáles son los ejes centrales y transversales del Modelo Medellín de Buen Gobierno que han hecho posible esta transformación de la ciudad?

**Alonso Salazar:** Una de las virtudes más importantes de este proyecto se dio cuando Sergio empezó a sistematizar las cosas importantes que se estaban dando en el país –por ejemplo la experiencia de Bogotá–, pudiendo catalizar intenciones, propuestas y búsquedas sociales que había en la ciudad. El primer elemento contextual es pasar al concepto de ciudadanía como base esencial de la democracia. No se apela al grupo popular, no se apela a la clase media o a la clase alta, sino a la ciudadanía y al ciudadano. Este proyecto de gestión se consolidó realmente como un proyecto pluriclasista, es decir, que está involucrada toda la escala social.

El proyecto del Modelo Medellín retoma la ética en una visión de la democracia. A partir de la ética, rompemos disyuntivas de ideologías, de izquierdas y derechas, y vamos hacia el centro de la democracia, haciendo universales conceptos como desarrollo y equidad, derechos ciudadanos, derechos humanos y cuatro o cinco conceptos básicos más. Estos principios y conceptos fueron la antesala de nuestro proyecto de ciudad.

Hemos planteado las mismas líneas para los dos períodos de gestión, el de Fajardo (2004-2007) y el mío (2008-2011), para garantizar continuidad a partir de estos principios que compartimos como movimiento cívico, como proyecto político y como base de la gestión de la ciudad. No hay diferencias, no sólo desde el punto de vista programático sino, incluso, desde el punto de vista electoral. Puede haber simplemente un conjunto de matices y de énfasis diferentes, que no alteran la estructura general del proyecto de ciudad que estamos liderando e implementando. Estos matices están en la posibilidad de involucrar de manera más activa el tema de los corregimientos, o sea, la parte rural de nuestra jurisdicción, en el énfasis en atender a quienes en la actualidad se encuentran en dificultades mayores: pro-

movemos una visión estructural de lucha contra la pobreza mediante programas como Buen Comienzo, para la educación pre-escolar, y Medellín Solidaria, para los sectores más pobres de la ciudad, dando continuidad a temas como la educación de calidad, el urbanismo social y el desarrollo económico.

**Sergio Fajardo:** Respecto a lo que dice Alonso de apartar a la ciudadanía, una forma de simplificarlo es que hemos logrado crear la conciencia en la ciudad y la comunidad de que todas las intervenciones que hacemos, independientemente del lugar, son para el beneficio de todos. Esto es muy importante, porque no se trata de arreglar unos barrios pobres porque eran marginales y hay un grupo de personas a las que se debe ayudar con algo, sino que esas intervenciones se llevan a cabo para el beneficio de toda la comunidad. Respecto al Modelo Bogotá, siempre le he insistido a la gente que quiere entender la particularidad del Modelo Medellín, que el problema que nosotros estamos resolviendo es un problema muy distinto; el volumen y la intensidad de la violencia en Medellín, lo que nos ha pasado a nosotros, no ha sucedido en ninguna otra parte. Y lo digo dolorosamente, pues no es para estar orgulloso, pero se trata de un problema totalmente diferente. Es decir, podemos hacer las intervenciones que tienen similitud con Barcelona o con muchas otras partes del mundo, pero el problema que debemos resolver requiere unas propuestas y unos impactos muy distintos.

Esto es algo que mucha gente no ve así, porque no entiende lo que aquí significó la destrucción hecha por el narcotráfico y la violencia.

En tercer lugar, siempre he pensado que uno de los problemas fundamentales en la ciudad lo constituye la desigualdad social, que resulta muy difícil de resolver y que implica una acción más prolongada en el tiempo. Esa deuda social histórica está representada en la cantidad de pobres que tenemos, que hay que atenderlos y, todo eso, pasa en primera instancia por la asistencia.

Además, la violencia que hemos vivido tiene unas condiciones adicionales complejas: la violencia encierra. Esta ciudad, cuando vivía unas circunstancias sociales difíciles, experimentó cómo las desigualdades sociales y la violencia entraron en círculo vicioso e hicieron que la división fuera mucho más profunda. Hablamos pues de una relación de sobrevivientes, cada cual en su espacio y con sus relaciones particulares; la gente estaba encerrada en pedacitos, en sectores; y sin comunicación, no había ciudadanía.

Esto es precisamente lo que nosotros hemos venido haciendo: los espacios públicos tienen el propósito de permitir que volvamos a encontrarnos. Los Parques Biblioteca, por ejemplo, no están ideados únicamente para que la gente lea más. Por supuesto, es válido para el que vaya a leer, pero están pensados como sitios de

Espacios que  
dignifican. Parque  
Biblioteca La Ladera.  
Comuna 8.



encuentro. Y ha pasado algo maravilloso: la ciudad ha empezado a moverse de unos sectores a otros, de un lado a otro.

Otro aspecto que empata esta reflexión, tiene que ver con la forma como llegamos al poder. Porque nosotros no negociamos para llegar; no entregamos ningún pedazo de la ciudad, ni ningún interés particular. Esa ha sido, no solamente la esencia, sino lo que nos ha dado la fuerza y nos ha permitido aguantar todos los embates. Es decir, ya no más el "si yo gano, le pago con esto", sino que trabajamos por una propuesta de ciudad y, dentro de ello, construimos la confianza. La construimos desde el principio, desde cómo arrancamos como movimiento cívico y, después, desde cómo administramos la ciudad. La transparencia ha sido parte fundamental de lo nuestro y crucial para poder entender esta transformación.

A uno muchas veces le dicen: "¿Y esto por qué no lo habían hecho antes?". La respuesta es que se hacían cosas, pero no eran parte de una concepción de ciudad, ni de la identificación de determinados problemas, ni de la forma de hacer política. Se hicieron algunas obras-como son el Parque de los Deseos o el Parque de los Pies Descalzos, y de hecho son estupendos-, pero eran esencialmente obras estéticas, buenas, pero que no tenían significado frente a un proyecto integral de ciudad.

**Alonso Salazar:** Esto no quiere decir que la estética sea irrelevante. Al contrario, los programas también operan a partir de la estética, pero orientados hacia lo social, hacia la ciudad, para dignificar; y no hacia la obra como tal.

**Sergio Fajardo:** Eso también comenzó con la forma como hacemos política. No fue deliberado, pero después, a medida que uno va viendo cómo se llega a la gente, siempre se empezó por darles dignidad a las personas. Caminando las calles, paso a paso, por toda Medellín, eso significa mucho; es muy poderoso para la gente y también para uno.

**La ética es la materia prima indispensable para Construir los sueños del Modelo Medellín.**

**Alonso Salazar:** Palabras como dignidad, identidad, cultura ciudadana, estética, confianza, han sido centrales en este modelo y han generado un impacto. Es algo muy distante del discurso habitual de la idea "vamos a invertir en los más pobres".

**Sergio Fajardo:** Ahí también somos diferentes. Hay preceptos que dicen que lo habitual son las obras de cemento y que lo social implica no más cemento. Esa frase de "Yo no pongo más cemento sino obras sociales" es precisamente una marca de diferencia frente a lo que nosotros estamos haciendo: mucho cemento pero cargado de dignidad, porque toda intervención tiene siempre una connotación social. Nosotros apostamos por la construcción de dignidad y todo esto se convirtió al mismo tiempo en un proyecto social.

**Gerard:** ¿Cuáles posicionamientos políticos e ideológicos son propios de este modelo?

**Alonso Salazar:** Hay algo obvio, pero que es importante señalar: cuando se constituyeron los principios de nuestro movimiento Compromiso Ciudadano para la primera campaña en 1999 y para la segunda en 2003, desde un comienzo, y durante estas administraciones, se le restó cualquier legitimidad a la violencia de cualquier tipo, pero también se abrió el abanico de soluciones a los problemas de violencia.

**Sergio Fajardo:** En este sentido, otro enfoque fundamental se refiere a las discusiones ideológicas de izquierda y de derecha. A mí me preguntan: "¿Vos de qué sos?". Entonces siempre digo: "Soy independiente". Los principios de gobierno que nosotros construimos nos permitieron acercarnos al mundo desde la perspectiva de esos principios -o sea, la ética y los demás que ya hemos conversado- y no desde determinadas ideologías. La ideología dice: "Un mundo es de una manera" y le pone una plantilla y eso lo explica todo. Nosotros tenemos unos principios y trabajamos a partir de ellos sin irrespetarlos nunca; y eso nos permite crear, abrirnos, reconocernos, entender a otros. Esa es la diferencia con tener una ideología que dice que toda

acción se explica desde una determinada perspectiva. Los principios nos permiten construir, pero siempre en coherencia con la base sobre la que arrancamos.

**Alonso Salazar:** Podría decirse que resulta una solución bastante pragmática, porque políticamente permite que gente de opiniones muy distintas nos siga. Pero existe algo más de fondo y es, al final, aceptar que hay muchos discursos que se han agotado. Es sobre la base de un ABC democrático que se constituye otra manera de llamar a los principios sobre los cuales ya hemos debatido, y que resulta posible que la diversidad de intereses y opiniones que tenemos confluya de todos modos hacia un torrente común.

**Gerard:** ¿Cómo es que se pasa de los principios a la acción, ya que la cantidad de obras realizadas y en camino en todos los rincones de la ciudad resulta impresionante?

Mural de la obra "Horizontes" de Francisco Antonio Cano.





Metrocable, Parque Biblioteca y Colegio de Calidad de San Javier. Comuna 13.

**Alonso Salazar:** Es notorio ver cómo, después del escenario político, dentro del mismo libreto, se pasa al escenario de gestión con toda rigurosidad. A mí me preguntaban en estos días: "¿Qué es lo que tiene Medellín?". Entonces respondo: "¡Arranque por el tema que quiera! Puedo responder siempre con lo mismo, ya que toda la gestión es rigurosa". O sea: hay un diagnóstico, unos proyectos, una continuidad, unos indicadores, unos resultados. Puede ser que quien pregunte empiece por el tema de salud, por el tema de la seguridad o por el tema del emprendimiento.

Fajardo lo dijo alguna vez en un artículo de prensa con mucha claridad: "Caminamos desde el Edificio Coltejer -que representa nuestra historia industrial como ciudad textilera- al Edificio Inteligente -o sea, las oficinas hipermodernas de nuestras Empresas Públicas de Medellín-, como una manera de decir que ya no somos aquella ciudad y sociedad industrial, sino una sociedad del conocimiento. Es a partir de ahí que construimos visión de ciudad.

Mire, si uno hiciera el inventario de los nuevos proyectos que se promueven con la Cámara de Comercio, con los concursos de Capital Semilla, con los programas de innovación, con el proyecto del Parque de Entretenimiento de la Universidad de Antioquia, así como de

tantas ideas tan diversas que se están lanzando en la ciudad, desde ropa para mascotas hasta los softwares para ayudar a tecnologías de salud muy avanzadas, constataría que se le proponen las mismas posibilidades de conocimiento y las mismas oportunidades a quien vive en el barrio Granizal -un barrio popular- y al que vive en El Poblado -un barrio de estratos altos-. Es ver cómo la innovación misma va generando una transformación.

**Sergio Fajardo:** Nosotros no empezamos dividiéndonos porque usted cree en esto o aquello, sino que planteamos unos principios y nos reafirmamos en que no hay negociación posible que vaya en contra de ellos. A partir de estos principios fuimos capaces de entender muchas cosas y de reconocer personas sin entrar en la confrontación de "Usted está en contra de lo mío". No, lo nuestro ha sido decir: "Aquí hay un espacio para encontrarnos, para crear; intentemos hablar y caminar juntos, para que sigamos construyendo de esta forma".

**Diego Corrales:** En medio de una Medellín violenta, con una cantidad de muertos, de sangre y de dolor, ¿cuál es el Medellín que se persigue aquel 1º de enero de 2004, cuando Fajardo se posesiona como alcalde?

**Sergio Fajardo:** Con nuestra propuesta política, que se formula inicialmente en 1999, pero se concretiza en 2004, pasamos de la resistencia a la construcción.

Nosotros canalizamos toda esa energía, experiencia y conocimiento, entrándole a la ética y a la política de la ciudadanía. Es esa confluencia la que nos permite ser los líderes.

**Alonso Salazar:** Yo pienso que Medellín ha sido la única ciudad de Colombia donde se ha construido una resistencia social al narcotráfico y a la violencia. En otras ciudades, como sabemos, el narcotráfico encontró muchos menos diques culturales o éticos.

Aquí, usted puede identificar esa resistencia en el surgimiento de un grupo empresarial, que se une alrededor de un propósito común de no permitir la penetración del narcotráfico en sus negocios, o en la existencia de muchas ONG y la Iglesia trabajando en esta situación. Acá hubo un fenómeno postconstitucional, en términos de una dinamización de la sociedad civil, que ayudó a crear una conciencia democrática activa. Sin embargo, su particularidad es que era un movimiento de resistencia y no un movimiento de opción de cambio, o de creación. Lo que se logra con la propuesta de Compromiso Ciudadano, aprovechando esas sinergias sociales, es que, una vez en el poder y tras entender que son los políticos quienes toman muchas de las decisiones más trascendentales de la sociedad, se reivindica la participación y los valores democráticos esenciales, defendidos por una generación que había pensado proyectos de ciudad, que soñaba con trabajar y construir ciudad, pero que no había tenido la posibilidad de participar en política. Con ellos pusimos un conocimiento acumulado en la ciudad al servicio de lo público a través de la administración pública.

**Gerard:** ¿Ustedes consideran que es apropiado hablar de un Modelo Medellín de Buen Gobierno, o un Modelo Medellín de Gestión Pública, o esto implicaría demasiada rigidez?

**Sergio Fajardo:** Sí se puede y tenemos que sentirnos orgullosos de esto. Segurísimo, nosotros hicimos un trabajo original y la ciudad cambió. Considero que

el concepto de Modelo Medellín de Buen Gobierno y Desarrollo Social Integral cubre bastante bien lo que estamos hablando.

**Alonso Salazar:** El Modelo Medellín es lo que va desde una visión de ciudad, pasando por la estética, la ruptura de paradigmas, el desarrollo y la capitalización del conocimiento social, todo puesto a favor de la administración pública y de una manera de administrar que busca dignificar esta ciudad. Representamos una visión ética de la política y también un modelo ético de gestión. Es con la introducción de una racionalidad en la gestión pública, empezando por los diagnósticos participativos de los problemas, y aterrizando en la solución, que hemos logrado romper la inercia en que estaba sumida la administración pública, a causa de intereses muy particulares que la suelen dominar. Aquí hay evidencia de toda una metodología de recolección del conocimiento de la ciudad, que se aprovecha a fondo para formular los respectivos Planes de Gobierno y Planes de Desarrollo Municipal, todo de manera juiciosa y rigurosa.

**Diego Corrales:** ¿Cómo se construyó el modelo de gestión en lo cotidiano, en el día a día, y por dónde se empezó?

**Sergio Fajardo:** Todo lo que nosotros hicimos en la campaña se transformó naturalmente en la gestión pública: los principios del movimiento se convirtieron en los principios de la gestión pública, la confianza que nos tenemos con la gente en la calle, la transparencia en la gestión. O sea, todo tuvo una secuencia y el conocimiento fue plasmado en los Planes de Desarrollo -el mío y el de Alonso-, sobre los cuales sigue avanzando la ciudad. Cuando empezamos, sabíamos lo que íbamos a hacer, teníamos la claridad y la constancia, y algo muy importante, la formación. Hay una frase que

**"La transparencia es parte fundamental de lo nuestro, y crucial**

**para poder entender esta transformación". Sergio Fajardo, ex alcalde de Medellín.**





Otra fachada de la Galería Urbana "Pintando la Esperanza". Artista Natalia Cárdenas, 2008.

yo utilizaba: "Nosotros no le debíamos nada a nadie"; o sea, nosotros no negociamos nada; entonces lo que hicimos fue armar un equipo con personas honestas, con conocimiento, con pasión y con sensibilidad. Logramos trabajar por una propuesta de ciudad, en vez de hacerlo por individuos o jefes políticos. Siempre nos comprometimos por un sueño y no por propuestas particulares. Ha sido una manera de trabajar muy poderosa, con todas las dificultades que puede esperar quien lo haga así en el sector público de este país.

**Alonso Salazar:** Allí hay un asunto que por fortuna el tiempo ayudará a superar: los pensamientos más progresistas tienen dificultad de ingreso en lo público, por la intensidad de gestión que trabajar en este tipo de procesos reformadores implica. Aquí lo que se hizo fue implementar un plan riguroso, no para que quedara en papel, sino para que se realizara y se convirtiera en un gran capital. Es tan fuerte, que una de las discusiones de la campaña política era si la palabra "continuidad" resultaba útil y electoralmente válida. O sea, hay tanto reconocimiento social de lo hecho durante la primera administración, la de Fajardo, que nosotros pudimos hacer campaña a partir de la continuidad. Visto ya como un proyecto de ciudad, la gran ventaja de la continuidad es evidentemente el crecimiento, el aprendizaje en el desarrollo.

**Gerard:** ¿Por qué surge Fajardo como el líder de esta propuesta, cuando no había sido un miembro activo en los procesos sociales y culturales de la ciudad en los años noventa?

**Alonso Salazar:** Eso tiene que ver exactamente con lo que ya hablamos: que la propuesta fuera suficientemente universal como para que nadie pudiese atrincherarse en un pensamiento específico y decir eso no es válido. Y ello, no sólo desde el punto de vista de corrientes de pensamiento, sino también desde el punto de vista de la estructura social: incluir a industriales y al sector privado sin que la izquierda calificara el proyecto de neoliberal, por ejemplo. Con Sergio se logró garantizar una universalidad que se ha hecho muy válida en períodos de crisis.

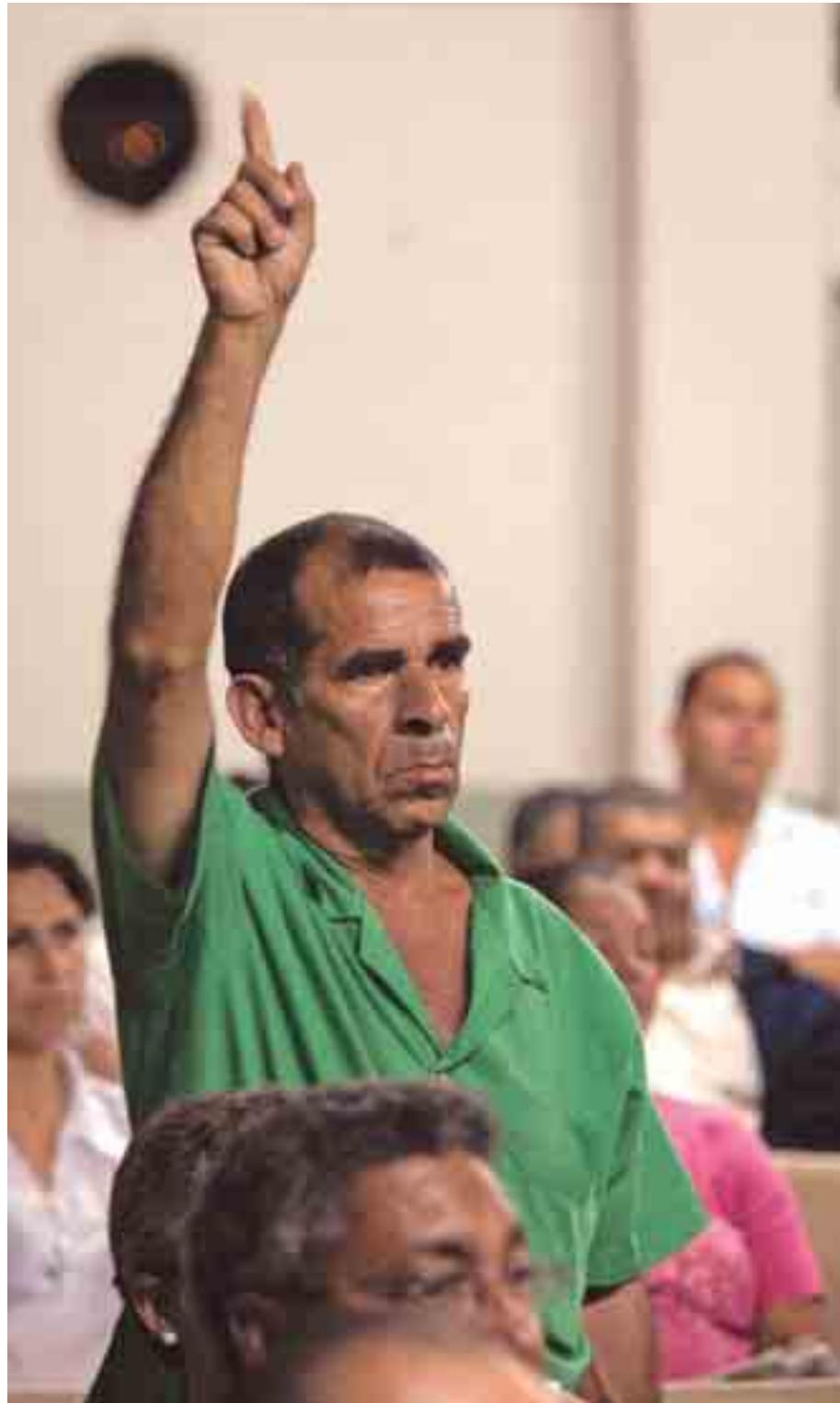
**Sergio Fajardo:** Me acuerdo de una frase muy linda que la periodista Laura Restrepo me dijo. Para la campaña estábamos pensando en poner una cinta que conectara toda la ciudad, para mostrar la integralidad de nuestro proyecto ciudad. Se decidió que esto no se podría hacer y luego ella me escribió: "La cinta eres tú", en el sentido de que yo, como persona externa a toda esa masa crítica que se movía acá en los años noventa, podía unir a muchos sin crear confrontación entre ellos, ni ser enemigo de ninguno.

Participación,  
alma del Modelo  
Medellín. Presen-  
tación del PUI  
Centrooriental.

**Gerard:** ¿Dónde está el quiebre con modelos de gestión anteriores de la ciudad?

**Alonso Salazar:** La gestión de Medellín era de catequesis y de asistencialismo, con todo lo loable que tiene esa actitud de las élites empresariales. Ese modelo se reventó con la emergencia del narcotráfico. Todavía en los años ochenta, digamos, las acciones más respetadas eran las de las fundaciones sociales, como planes y programas de vivienda para los pobres. Pero sucedieron dos cosas fundamentales. Primero, las estructuras clientelistas le arrebataron el partido a las oligarquías y la política pasó de ser manejada desde el Club Unión -el lugar histórico de reunión de las élites- a ser manejada por líderes políticos urbanos, por líderes rurales. Quizá es entre los años 1982-1984 que se da esa última participación del sector empresarial en el sector público y político y desde ahí, se desliga mucho de ese campo. En un paso adicional, la política se convirtió, como consecuencia perversa de la descentralización, en una fuente de enriquecimiento. Desvinculado de la política y de lo público, un grupo empresarial regional de productos básicos y financieros -Suramericana de Seguros- se transforma en una serie de multinacionales medianas con presencia muy importante en toda Latinoamérica, pero que guardan una estructura de propiedad muy colectiva, y en manos de gente de aquí.

**Sergio Fajardo:** Es precisamente por esa particularidad que ellos tienen un gran sentido de pertenencia.





Vista sobre el Parque Juanes de la Paz y la zona noroccidental.

**Alonso Salazar:** El segundo tema fundamental es la democratización, la elección popular de alcaldes y gobernadores que le da todo el poder a las redes clientelistas y se lo inhibe a las élites. En este sentido, constituye un avance formal de la democracia, pero una imperfección práctica. Lo interesante es que ese desarraigo iniciado en los años setenta termina un poco en la administración de Fajardo. Esas élites vienen a concurrir de manera muy entusiasta, con modelos y esquemas mucho más modernos de responsabilidad social y con una ventaja inmensa: no tienen intereses en el presupuesto público. Es propio, también de este Modelo Medellín, un reencuentro de la élite con la política y con el mundo de lo público.

**Sergio Fajardo:** La razón es que nosotros construimos la confianza en el manejo de los recursos públicos. Un ejemplo evidente es la donación de 32.000 millones de pesos -unos 15 millones de dólares-, que se hizo al municipio para la compra del antiguo colegio San José,

o la donación del lote del Parque Juanes de la Paz, donde la Alcaldía realizó una inversión importante para su dotación, y ahí está para que cada uno lo disfrute.

**Diego Corrales:** ¿Por qué es tan difícil captar el Modelo Medellín en un solo concepto?

**Alonso Salazar:** Porque el enfoque es integral. Si decimos "la educación", ya que el lema en la administración de Fajardo fue "Medellín, la Más Educada", también diríamos que, más que el eje central, era un concepto integral de intervención.

**Sergio Fajardo:** La capacidad de hacer intervenciones integrales es una dimensión muy poderosa del Modelo Medellín, tanto como proceso, como en los proyectos que hemos venido desarrollando.





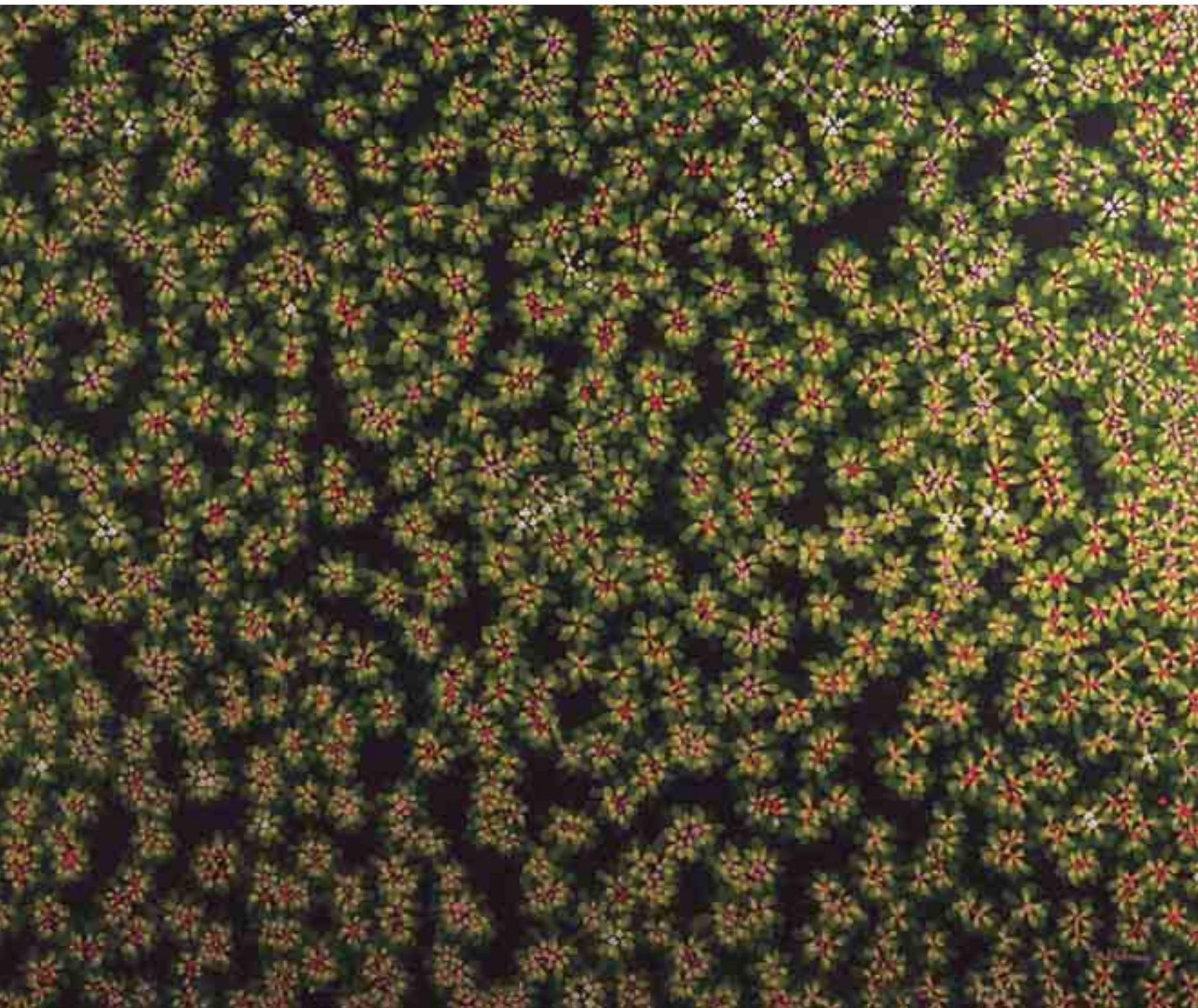
Paseo Carabobo  
y el Nuevo Norte:  
Explora, Metro  
y Parque de los  
Deseos. Al fondo,  
el Centro.



# Desarrollo Social Integral

*Besitos para Medellín, s.f.*  
**Ethel Gilmour** ●  
Acrílico sobre sábana  
200 x 300 cm  
Colección particular





### Asistentes

FELIPE ANDRÉS GIL BARRERA  
*Secretario de Educación 2008-2011*  
NELSON ALBERTO RÚA CEBALLOS  
*Vicerrector General del Instituto Tecnológico  
Metropolitano -ITM-*

### Moderadores

GERARD MARTIN  
*Coordinador Académico  
del Proyecto Modelo Medellín*  
DIEGO CORRALES  
*Director del Proyecto Modelo  
Medellín; asesor del Alcalde*

### Conversatorio

# Medellín, la Más Educada

**“Medellín, la Más Educada”** fue el lema de la administración del alcalde Sergio Fajardo (2004-2007), subrayando la centralidad del enfoque educativo en el Modelo Medellín. Conforme a los Objetivos del Milenio –con los cuales Colombia se ha comprometido–, Medellín tiene como uno de sus propósitos fundamentales garantizar accesibilidad y altos estándares de calidad en toda la cadena educativa, desde la primera infancia hasta la educación superior. “La educación es una herramienta fundamental para la inclusión social. Nadie por fuera, todas y todos estudiando”, ha dicho el alcalde actual, Alonso Salazar (2008-2011). Entre los programas más importantes se encuentran:

**Buen Comienzo:** enfoque integral (salud, nutrición, educación) de atención a niños de cero a cinco años, incluida la construcción de 19 jardines infantiles en estratos bajos y medio bajos y trabajo con padres, familia y comunidades.

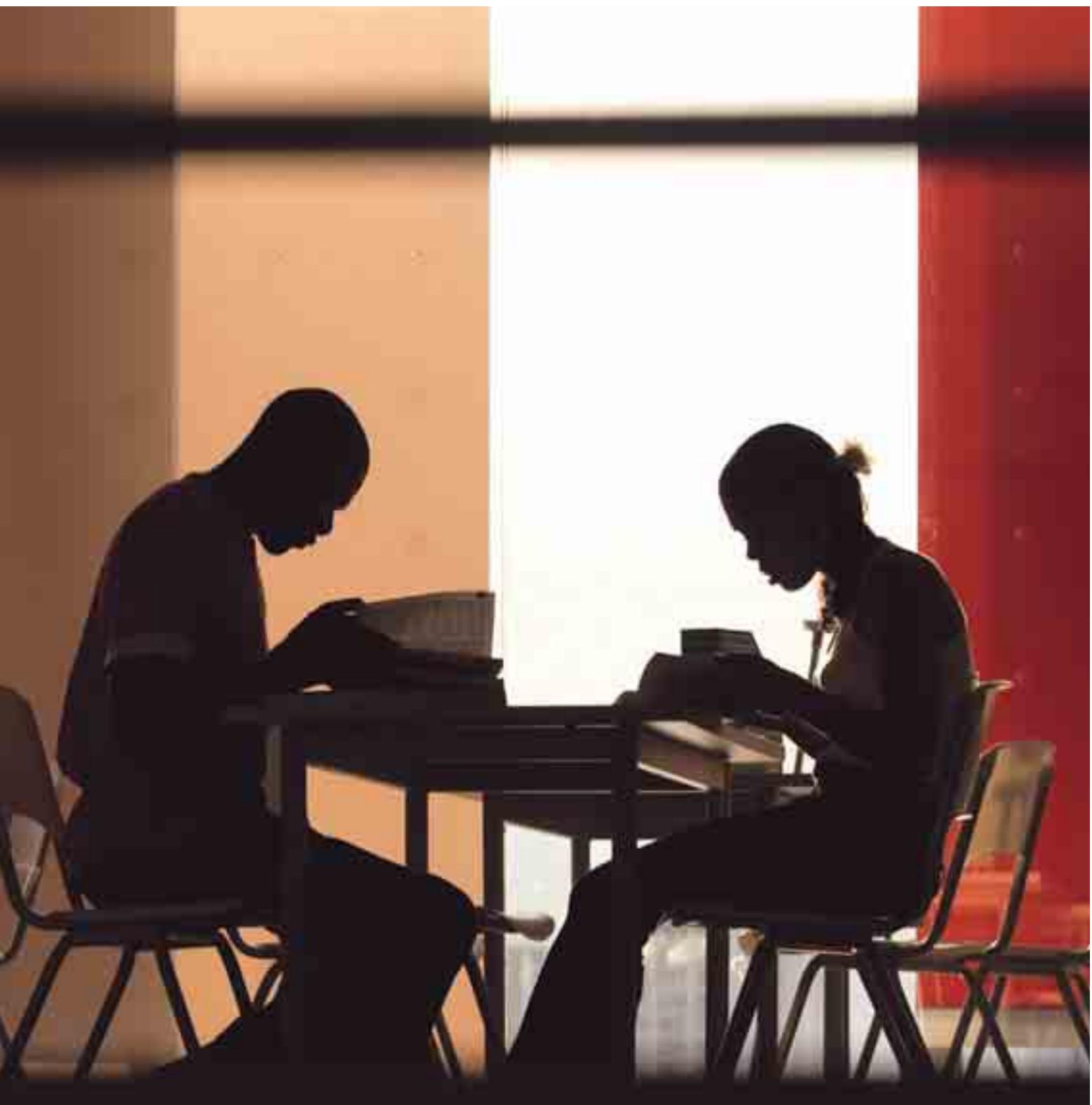
**Nadie por Fuera y la Escuela Busca al Niño:** programas e incentivos para reducir el abandono escolar en primaria y secundaria.

**Colegios de Calidad:** nuevos colegios oficiales diseñados por los mejores arquitectos, en barrios periféricos y sectores pobres, con excelente dotación y abiertos a la comunidad.

**Instituto Tecnológico Metropolitano:** consolidación de la educación técnica y tecnológica de calidad, con ampliación de 7.000 a 23.000 cupos estudiantiles.

**Camino a la Educación Superior:** creación del Fondo Empresas Públicas de Medellín para créditos de educación superior no reembolsables según resultados académicos y programas de descuentos en matrícula para estudiantes de bajos recursos. En este conversatorio reflexionamos sobre estos programas, la centralidad del enfoque educativo en el Modelo Medellín, las alianzas con sectores empresariales y privados y los retos por delante.





Parque Biblioteca La Ladera.



**Gerard Martin:** ¿La transformación integral de la gestión de la educación en Medellín desde 2004 se dio a partir de un excelente uso de las transferencias y demás herramientas de la descentralización de la educación previstas en la Constitución de 1991, o requirió esfuerzos adicionales por parte del municipio?

**Felipe Andrés Gil:** Medellín se certificó apenas en 2003. La alcaldía de Sergio Fajardo fue entonces la primera en asumir la administración de la educación, incluso toda la administración de la nómina de los maestros, a partir de las transferencias de la nación. Antes de 2003, esta administración estaba en manos de la Secretaría de Educación Departamental. Ahora bien, si intentas transformar la educación en cualquier municipio de Colombia con los recursos de las transferencias, logras hacer muy poco. Las transferencias realmente alcanzan para pagar la nómina de los maestros y quedan muy escasos recursos para invertir directamente en los factores asociados con la calidad de la educación, como la formación de maestros, la dotación de tecnología, material didáctico o bibliobancos. Pero no se logra, por ejemplo, construir colegios o adecuar los existentes para garantizar excelentes ambientes de aprendizaje. Por ello, la administración de Sergio Fajardo tomó una decisión política fundamental para el mediano y largo plazo y priorizó la educación como eje de la transformación social de la ciudad, lo mismo que sigue haciendo la actual administración de Alonso Salazar. Cuando un gobernante da prioridad a un sector, también da prioridad a los recursos para este sector. Eso origina el ambicioso programa "Medellín, la más Educada", que entiende la educación como un ciclo completo, desde la primera infancia hasta la educación superior. Dentro de este concepto amplio, liderado por el Secretario de Educación de Fajardo, Horacio Arango, comenzamos a abordar temas fundamentales como la atención a la primera infancia, la



Edificio Científico  
del Jardín Botánico,  
comuna 4.  
Arquitecto: Óscar Mesa.

pertinencia de la formación media, las nuevas oportunidades para los más humildes de acceder a la educación superior, una infraestructura moderna del sector educativo y nuevos espacios para la cultura, el arte, la ciencia y la investigación. Así aparecen los cinco Parques Bibliotecas, el Parque de la Ciencia y Tecnología Explora, el Parque del Emprendimiento y el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia, entre otros. Todo esto consolida a Medellín como una verdadera ciudad educadora. O sea, la descentralización sirve, las transferencias sirven, pero lo esencial está en tomar decisiones políticas locales audaces, acompañadas de recursos propios. En este momento destinamos 27% del presupuesto de la ciudad a educación, entendida ampliamente -e incluso se llegó a 40% en el tercer año de gestión de Fajardo-, frente a por ejemplo 7% en una zona como el eje cafetero. Son cifras muy altas en comparación incluso con Latinoamérica.

**Gerard:** ¿Qué tipo de alianzas construyeron ustedes para financiar y gestionar proyectos y programas tan ambiciosos?

**Felipe:** En Medellín la infraestructura educativa estaba absolutamente deteriorada, no había estímulos para los maestros, no había programas de calidad, no se les decía a los jóvenes que su proyecto de vida podría ser la educación superior. Cuando la Alcaldía presenta a la ciudad un Plan de Desarrollo y un Plan de Educación estructurados, coherentes y con metas claras, comienza a encontrar organizaciones, familias y comunidades que quieren ser socios del proceso de transformación. Por ejemplo, los empresarios valoran, además del Plan de Educación, una gestión responsable y transparente de la administración porque les da confianza. Su vinculación inicial fue aportando a la gestión de estas instituciones todo el conocimiento empresarial que ellos traen del sector privado. Luego comienzan a invertir recursos en programas específicos de nutrición, dotaciones, infraestructura para la cultura, el arte y la educación superior, entre otros. Igualmente, empiezan a involucrarse las universidades, los colegios privados y las ONG y se logra desarrollar un concepto trascendental que es la corresponsabilidad.

**Gerard:** ¿Cuál es el peso de la educación oficial en Medellín?

**Felipe:** En Medellín tenemos 80% de los niños estudiando en los colegios oficiales, o sea, 416.000 niños. El reto es mejorar la calidad de la educación oficial, que impacta directamente a las familias más pobres de la ciudad. Esta particularidad se explica, en parte, por la seguridad: cuando el tema era tan grave en muchos barrios, ¿cuál colegio privado se iba a instalar ahí? Pero ahora aparece como una ventaja: con una educación oficial digna, de calidad, impactamos a 80% de las familias de la ciudad. Salazar y Fajardo nos han enseñado la importancia de "gobernar en la calle, en el sitio".

**Gerard:** Dentro del enfoque integral que usted mencionó, la alcaldía de Alonso Salazar está dando prioridad al programa Buen Comienzo, que se orienta en

la educación para la primera infancia. ¿Cuál es su enfoque?

**Felipe:** El orden es, primero, tener cobertura plena y luego llevar todas la herramientas del desarrollo a los niños, educación inicial, salud, nutrición y atención familiar. Un niño de un colegio privado de los estratos altos, cuando cumple su primer año ya está en jardín y a los cinco años ya tiene buenas competencias en lenguaje y un desarrollo nutricional pleno. Es decir, a los cinco años, los niños de esta ciudad ya están separados por una brecha en cuanto a oportunidades. Ahí nace el programa Buen Comienzo, con la intención de atender a niños desde los cero hasta los cinco años. En algunos barrios, este acompañamiento lo llevaban a cabo instituciones muy precarias o el ICBF, pero el municipio no hacía gran cosa por estos niños. El programa



inició con atención en las ludotecas, con formación de agentes educativos y una inversión en salud, nutrición y los primeros elementos de educación inicial desde los tres años. Con el liderazgo de la Primera Dama, Martha Liliana Herrera, brindamos hoy atención integral desde los cero hasta los cinco años y buscamos mejorar la cobertura y atender incluso a las madres gestantes y el entorno familiar de los niños. En Medellín, desde lo público, no se construía un jardín infantil hace mucho tiempo. El que hemos construido en la comuna 13 es un jardín que no lo tienen ni los niños de los estratos más altos. Vamos a construir otros 19 jardines. Sin lugar a dudas, constituye la mejor inversión que realiza una ciudad que cree en el desarrollo social y económico y que busca disminuir la pobreza. Es una verdadera meta de largo plazo que pocos gobiernos se atreven a plantearse.

**Gerard:** Dentro de este enfoque integral, ¿cuáles son las políticas específicas para la educación primaria y secundaria?

**Felipe:** La básica primaria y secundaria tienen cobertura de 100%, pero hay una gran determinación por mejorar la calidad interviniendo sobre todos los factores asociados: el maestro, el contexto del colegio, la infraestructura y las dotaciones, entre otros. Hemos clasificado las instituciones y empezado con ellas su autoevaluación; a partir de ahí estructuramos un plan de mejoramiento y firmamos un Pacto de Calidad con toda la comunidad educativa -familia, maestros, estudiantes, la Secretaría de Educación y el Alcalde- en el que quedan consignados los compromisos de cada uno. Al mismo tiempo que llegamos con herramientas de desarrollo para cada colegio como dotaciones de computadores, exigimos también que ellos cumplan con sus compromisos del Pacto de Calidad. Cada colegio ingresa al Plan Maestro de Infraestructura Educativa, para superar el atraso de veinte o treinta años. A la par, invertimos en la formación de los maestros,

## 80% de la educación en Medellín es oficial.

con programas pagados en 90% por la Secretaría y 10% por ellos mismos, para que sientan su compromiso. Con esta serie de acuerdos mutuos, que involucran todas las instancias de cada institución, nace el programa Escuelas de Calidad. Hoy hay 124 de las 228 instituciones en ese proceso. Mientras que Medellín llevaba años sin haber construido un colegio nuevo, nos pusimos en la tarea titánica de hacer 132 adecuaciones y construir diez nuevos Colegios de Calidad en los puntos con más necesidad, a partir del Plan Maestro de Infraestructura con diagnóstico detallado. Con ello respondemos a un principio fundamental de este gobierno: "Para los más humildes, lo mejor: los espacios más dignos, los mejores materiales, las nuevas tecnologías". El uso del Plan Maestro es un cambio radical, ya que antes los colegios y las adecuaciones se construían por intereses políticos. Durante la administración de Alonso Salazar se construirán diez colegios y continuaremos con la adecuación de los existentes, todo desde las pautas del Plan Maestro de Infraestructura Educativa que mencioné. Además, el Plan de Desarrollo Municipal tiene un capítulo especial sobre ciencia, tecnología y competitividad, y en este contexto surgen programas como Medellín Digital, para convertir los 228 colegios en Instituciones Educativas Digitales y cerrar cada día la brecha digital. El Parque Explora y el Jardín Botánico son las nuevas aulas por excelencia para las ciencias naturales, las TIC, la botánica, el emprendimiento y la innovación.

**Gerard:** ¿Cuáles incentivos se han generado para los maestros?

**Felipe:** Los maestros cuentan con la Escuela del Maestro, un espacio donde encuentran ofertas de aprendizaje continuo en sus áreas respectivas y para potenciar su talento. Allí tienen a su disposición once redes pedagógicas, aulas taller o laboratorios pedagógicos en ciencias, matemáticas, lenguaje, tecnología y artes;



Acuario del  
Parque Explora,  
inaugurado  
en el 2008.

## El motor de la transformación de la ciudad es la educación desde la primera infancia hasta la universidad.

también cuentan con espacios para la investigación y la publicación posterior de la misma, y la Secretaría paga el 90% el costo de su formación. El maestro es fundamental dentro de la estrategia "Medellín, la Más Educada" y su respuesta ha sido muy positiva en el trabajo del aula con los niños de la ciudad.

**Gerard:** ¿Cuáles son las instituciones del sector privado que intervienen en la gestión como padrinos?

**Felipe:** Nosotros no fuimos al sector privado a pedir recursos económicos, sino a proponer que se hiciera socio de lo que nosotros estamos haciendo. Sus equipos ejecutivos apoyan la gestión administrativa de los colegios mediante el trabajo voluntario, con mucho apoyo de la Fundación Empresarial ProAntioquia. Fue importante incluir en el equipo directivo de la Secretaría a un empresario que nos ayuda a canalizar las relaciones con el sector privado. Cada nuevo Colegio de Calidad -todos oficiales- tienen como padrinos una empresa representativa de la ciudad, una universidad

y un colegio privado de mucho renombre, con el fin de acompañar sus cuatro frentes de gestión: directiva, administrativa, académica y comunitaria. Igualmente, diversas fundaciones comenzaron a aportar recursos económicos para nuevas infraestructuras. La Fundación Fraternidad Medellín -que es del sector privado- apoyó con un monto de \$32,000 millones (unos 15 millones de dólares) a la Alcaldía en la compra del viejo colegio privado San José para transformarlo en la Ciudadela Educativa Fraternidad. Otro logro lo constituye el trabajo mancomunado y las sinergias de todas las secretarías; por ejemplo, en los colegios es posible que se hagan programas de Tránsito, de Salud, de Bienestar Social o de Cultura. Los Parques Biblioteca los administra la Secretaría de Cultura Ciudadana, pero los mayores beneficiados son los estudiantes y maestros; o, en los encuentros de Escuelas Saludables, participan en bloque las Secretarías de Salud y Educación. Todo el equipo directivo de la Alcaldía trabaja en un gran proyecto común y por lo tanto los programas tienen todas las probabilidades de llegar a buen término;



Estudiantes en la Ciudadela Universitaria de la Universidad de Antioquia.

por ejemplo, en el Parque Explora, construido por la Secretaría de Obras Públicas, participan directamente las Secretarías de Educación y Cultura. La Fundación de las Empresas Públicas de Medellín -EPM- aportó los recursos para la red de bibliotecas y EPM puso más de \$150.000 millones (unos 75 millones de dólares) extra para la construcción de los nuevos colegios, y otros \$150.000 millones más para crear el Fondo EPM de acceso a la educación superior. Por primera vez los colegios oficiales ofrecen atención psicológica a sus alumnos gracias a la sinergia entre la Secretaría de Salud y la de Educación. Buen Comienzo es otro excelente ejemplo, pues canaliza el trabajo del despacho de la Primera Dama y las Secretarías de Salud, Bienestar, Educación y Deporte.

**Gerard:** ¿Han logrado incentivar a los maestros a ser protagonistas de estas reformas educativas en la ciudad?

**Felipe:** Cuando planteas la educación de calidad como un derecho -y no como un privilegio-, entra el tema de la dignidad, que incluye un trato adecuado a los maestros. Muchos municipios pelean con los maestros,

pero nosotros de entrada planteamos que "todos los maestros y rectores son buenos y vamos a trabajar con ellos". Lo primero fue un trato digno para ellos, con mucha inversión en su capacitación y un pago oportuno de todas las obligaciones salariales. Hemos invertido en cualificación, apoyo y acompañamiento, y hemos logrado que la propuesta de calidad comprometa a las instituciones y a los maestros. Acabo de llegar de un encuentro con 1.500 maestros que hemos formado en inglés, y la deserción fue de 25 a 30 maestros. La relación con los cinco sindicatos del magisterio también ha sido positiva. A tal punto que ADIDA, el sindicato más grande, condecoró a Horacio Arango, el Secretario de Educación de Fajardo, por el aporte dado a la educación, algo jamás visto. La Junta Municipal de Educación -un órgano participativo del sector-, que antes no se reunía, hoy en día lo hace con regularidad y con presencia del sindicato.

**Gerard:** ¿Qué está haciendo Medellín en el campo de la educación superior?

**Felipe:** Estructuramos todo un programa de acceso a la educación superior por varias vías: mayor preparación de los muchachos en cursos de nivelación y de orientación profesional; mejora en la oferta de cupos y programas de las universidades públicas de la ciudad, o sea, la Universidad de Antioquia, el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) y la Universidad Nacional, seccional Medellín, y oferta de fondos y becas para incrementar el acceso a las instituciones de educación superior. Hemos fortalecido de manera muy significativa el ITM, como puede explicarlo el vicerrector, y hemos traído para el municipio dos instituciones universitarias tecnológicas, el Colegio Mayor y el Tecnológico Pascual Bravo, para constituir la red municipal de educación superior. Además, 12.000 jóvenes humildes se beneficiarán del Fondo de Empresas Públicas de Medellín de Educación Superior.

Colegio de Calidad, en el  
barrio Las Independencias  
Arquitecto: Felipe Uribe.  
Comuna 13.



**Los nuevos colegios  
son abiertos para que toda  
la comunidad disfrute de  
sus instalaciones.**

Colegio de Calidad, en el barrio Las Independencias Arquitecto: Felipe Uribe. Comuna 13.

**Gerard:** ¿Qué es el Instituto Tecnológico Metropolitano y cómo ha sido el proceso reciente de fortalecimiento que está transformando radicalmente su carácter y posición en la ciudad?

**Nelson Rúa:** El ITM nació en 1944 como una institución municipal de formación en artes y oficios para obreros, en lo que se conoció, hasta finales de 1992, como el Instituto Popular. En 1992, por un acuerdo del Concejo de Medellín, se transformó en una institución de educación superior y adoptó el nombre de Instituto Tecnológico Metropolitano, adscrito a la Alcaldía de Medellín, con alrededor de mil estudiantes. En 2005 se transformó en institución universitaria con aproximadamente 7.000 alumnos. Hoy tenemos 21.090 alumnos. El instituto posee seis campus en diferentes lugares de la ciudad. Uno, en el sector popular de Castilla, ofrece, entre otros, un programa de educación básica y media para adultos, donde llegan algunos muchachos que han salido de las bandas y de sectores excluidos; estos jóvenes no han completado sus estudios de bachillerato y encuentran en el ITM una solución para continuar con su formación académica en los niveles precedentes de la educación superior. La meta del instituto hacia un futuro cercano es transformarse en una universidad tecnológica, humanística, empresarial e innovadora. Para esto se han creado dos faculta-

des más en ciencias básicas y en artes y humanidades, que vienen a complementar las dos actuales de tecnologías e ingenierías. Entonces nuestros estudiantes ya se pueden graduar como tecnólogos y luego seguir un ciclo complementario de ingeniería. Un alto porcentaje de la población nuestra pertenece a los estratos bajos y medio-bajos, por lo que el municipio subsidia parte de las matrículas. Con una serie de incentivos, como la posibilidad de inscripción sin costo, hemos logrado que 41% de nuestros estudiantes sean mujeres. La oferta más económica, con amplias condiciones de inclusión, equidad y calidad de la ciudad en educación superior en niveles de pregrado y de posgrado, está hoy en el ITM. Algunas organizaciones y fundaciones se han vinculado al ITM para apoyar la formación de nuestros jóvenes con subsidios económicos y para el transporte, porque había alumnos que debían venir a clases caminando desde barrios muy lejanos.

**Felipe:** Yo tuve la oportunidad de ser docente de cátedra en el ITM hace muchos años. Uno podía sentir que los estudiantes tenían claro que esa podría ser su única oportunidad de construir un proyecto de vida y por lo tanto prácticamente no había deserción. Yo recuerdo que daba una clase los sábados a las 6 a. m. y los ochenta estudiantes llegaban a esa hora.

**Nelson:** El campus más reciente es el Campus Fraternidad, ubicado en el antiguo colegio San José, de los hermanos de La Salle, que fue, como ya dijo el Secretario, un colegio privado de la clase alta que progresivamente se deterioró por la urbanización popular de la zona. El alcalde Fajardo y su Secretario de Educación, Horacio Arango, comprendieron que lo que pudiera hacerse con ese edificio en la mitad de una zona de barrios populares, humildes y deprimidos, impactaría fuertemente en los jóvenes de todo ese sector. El antiguo colegio fue comprado y regalado a la ciudad por la empresa privada, a través de la fundación Fraternidad Medellín, con motivo de sus cincuenta años. Son instalaciones muy amplias, con zonas deportivas, un edificio para más de diez mil estudiantes y una capilla con capacidad para más de 1.600 personas. En principio, van a ser manejadas conjuntamente con la Secretaría

de Cultura Ciudadana. Tendrá una influencia enorme en la zona centrooriental de la ciudad, donde no había casi ninguna oferta pública de educación. La Alcaldía destinó 15 millones de dólares para las intervenciones físicas, la dotación informática, los nuevos y modernos laboratorios y la adecuación de espacios muy generosos. En honor de la fundación se le dio el nombre de Campus Fraternidad Medellín y se le entregó al ITM.

**Felipe:** La Alcaldía de Medellín decidió que para la educación superior era necesario crear un programa de choque fuerte, con una financiación grande, y solicitó unos setenta millones de dólares a Empresas Públicas de Medellín (EPM) -adicionales a la financiación para los Colegios de Calidad-. Así se creó un fondo EP M de educación superior con crédito condonable de 80% sobre buen rendimiento académico y el restante 20% con trabajo social comunitario, que brinda la oportunidad de acceder a la educación superior en cualquier universidad de calidad, incluso privada, a 12.000 estudiantes de familias de bajos ingresos de la ciudad para estudiar medicina, odontología, derecho o tecnología en cualquier universidad de la ciudad. Ellos entran a una página web para poner todos sus datos y la operación la hace la Caja de Compensación Familiar Comfama, de manera que el sistema es transparente. En esta fórmula se compromete la responsabilidad social de las universidades privadas, pues el municipio aporta en todas por igual y ellas ponen la diferencia. Otras becas se generan por la vía del presupuesto participativo, cuando la gente de un sector quiere que parte de los fondos se destine a este propósito, con una contraprestación por parte del estudiante de ochenta horas de trabajo comunitario semestral.

**Gerard:** Debe de haber mucha gente que viene a visitar y conocer de cerca estos procesos de transformación en el campo educativo de la ciudad.

**Felipe:** Nosotros recibimos visitantes de Italia, EE. UU., Canadá, El Salvador, Brasil y Argentina, entre otros, para ver los programas novedosos que tenemos, como la Escuela del Maestro, Buen Comienzo y Primera Infancia. Inspirado en nuestro trabajo, el Ministerio de



Escuela de Música  
Parque Biblioteca Belén.  
Comuna 16.

Educación Nacional planea dar atención a los niños entre tres y cuatro años en todos los municipios del país. Hace poco, en un foro en El Salvador, los directores de los diarios más importantes de América Latina, España y Portugal debatieron con jóvenes latinoamericanos y españoles acerca de sus problemas y mostraron lo que se está haciendo en educación en Medellín como una solución innovadora. El camino recorrido, los aciertos y búsquedas son fruto de una construcción muy local en la que el sector privado, la universidad y la comunidad han aportado y se han sentido respaldados y motivados por un liderazgo muy fuerte del alcalde anterior y del actual. Y yo creo que la gente se ha visto reflejada en el proceso.



**ASÍ CUENTA MEDELLÍN** Isabel Gómez Henao, docente de lengua castellana en los grados 9 a 11, y las estudiantes del Colegio de Calidad Joaquín Vallejo Arbeláez, Kelly y Milena, Barrio Llanaditas.



**¿Cómo ha sido su experiencia como profesora?** Yo antes era profesora en el colegio Las Golondrinas. Aquí nos enfrentamos a novedades como retomar chicos de varios colegios y lugares, algunos sin escolaridad, otros desplazados. Había que nivelarlos e integrarlos. Ese ha sido el gran reto.

**¿Cómo ha sido la recepción de la comunidad al proyecto?** La comunidad responde muy bien. Primero se trabajó con ellos en que sepan que el colegio es de ellos y que por tanto hay que cuidarlo. Ahora que está el colegio, y como es de puertas abiertas, hay actividades alternas con la comunidad.



Conversatorio  
**Urbanismo Social,**

Asistentes

ALEJANDRO ECHEVERRI

Arquitecto, gerente General de la Empresa de Desarrollo Urbano -EDU- 2004-2005; Director de Proyectos Urbanos de la Alcaldía de Medellín 2005-2007

LUCÍA GONZÁLEZ

Directora del Museo de Antioquia

MIGUEL MESA R.

Arquitecto, profesor de la Universidad Pontificia Bolivariana

CARLOS MARIO RODRÍGUEZ

Director general de Empresa de Desarrollo Urbano -EDU- 2008

NATHALIE ALVARADO-RENNER

Especialista de modernización del Estado para el Banco Interamericano de Desarrollo

FABIÁN BEETHOVEN ZULETA

Director de Investigación y Extensión- Facultad de Arquitectura, Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín

CARLOS ALBERTO MONTOYA

Gerente auxiliar de Gestión Urbana y Vivienda en la Empresa de Desarrollo Urbano -EDU- 2008-2011

JULIANA PORTILLO

Directora Proyectos de Mejoramiento Integral en la Empresa de Desarrollo Urbano -EDU- 2008-2011

MARCOS MONTES

Arquitecto y asesor de diseño del Centro de Desarrollo Cultural de Moravia

CÉSAR AUGUSTO HERNÁNDEZ CORREA

Gerente de Proyectos Urbanos Integrales de la Empresa de Desarrollo Urbano -EDU- 2008-2011

Casa de Encuentro Museo de Antioquia

Octubre y noviembre 2008; enero de 2009 ●



Parque Biblioteca Belén,  
inaugurado en 2008.  
Arquitecto: Hiroshi Naito.

# Espacio Público y Vivienda

## Moderadores

GERARD MARTIN

*Coordinador Académico del Proyecto Modelo Medellín*

DIEGO CORRALES

*Director Proyecto Modelo Medellin; asesor del Alcalde*

**La construcción de espacios y edificios públicos** de gran calidad urbanística y arquitectónica, la recuperación de zonas marginales y empobrecidas de la ciudad a través de Proyectos Urbanos Integrales –PUI–, el mejoramiento de la infraestructura de movilidad –Metro, Metrocable, Metroplús–, así como el reordenamiento de avenidas y calles, han sido algunos de los aspectos más visibles de la reciente transformación de Medellín. En los años noventa,

arquitectos y urbanistas locales configuraron conceptos, propuestas y proyectos que durante las administraciones de Fajardo y Salazar, se consolidaron en una visión integral y audaz de intervenir la ciudad, identificada como Urbanismo Social. En este conversatorio intercambiamos ideas sobre el enfoque de urbanismo social y su expresión en temas concretos como el PUI de la comuna nororiental y la comuna 13, el hábitat y la vivienda popular en diferentes contextos de la ciudad, los nuevos o rescatados espacios públicos con sus dinámicas culturales y sociales plurales, la relación entre arquitectura y urbanismo en el Modelo Medellín y los componentes fundamentales de participación social que aparecen en cada una de las intervenciones.



**Gerard Martin:** Lo que se conoce ahora como urbanismo social es claramente un enfoque y un eje central del Modelo Medellín de Buen Gobierno. Me gustaría que Alejandro Echeverri, quien lideró este tema en la alcaldía de Fajardo, resumiera lo esencial.

**Alejandro Echeverri:** La administración Fajardo proyectó desde el principio trabajar en la recuperación de la ciudad marginal, por ser la zona más pobre, violenta e insegura. Se planteó entonces el concepto de urbanismo social, que combina una visión integral con un equipo interdisciplinario para la transformación física y social, con énfasis en las zonas más pobres y críticas en cuanto la seguridad ciudadana. El primer paso fue identificar las acciones urbanas concretas, bajo la mirada estratégica nuestra y la visión y participación de las comunidades. Así se establecieron compromisos muy específicos en torno a la ejecución de estos proyectos mancomunados, con una definición precisa de etapas y plazos. Se conformó un grupo, se definió una estructura de gestión por gerencias territoriales, se consolidó una política de proyectos urbanos integrales y se conformó un equipo interdisciplinario de arquitectos, comunicadores, ingenieros y sociólogos dirigidos por un líder que trabajaban directamente con la comunidad las 24 horas del día y generaban la confianza necesaria para un diálogo en paz y fluido. Por lo demás, hay tres temas importantes en torno al urbanismo social. Uno, la planeación y la acción con proyectos concretos de forma simultánea, o sea, "planear haciendo". Veníamos de procesos históricos en donde se emprendían grandes procesos de planificación que desgastaban la relación con la ciudadanía porque no llegaban a la acción en el territorio. Hoy planeamos para la acción. Dos, la gestión social y de comunicación pública. Sin la participación activa de las comunidades no es posible llevar a buen término un proceso de transformación urbana. No se trata de

entregar proyectos como regalos para que la comunidad se quede callada. Parte integral del urbanismo social es caminar con la gente durante todo el proceso de definición e intervención, para que la comunidad se entere, defina y esté siempre consciente de cómo se han hecho estos procesos, lo que también garantiza la sostenibilidad. Y tres, una gestión física integral de la mejor calidad y con los mejores diseños. Así, la arquitectura y el urbanismo, se entienden como proyectos "palanca", que lideran una transformación social profunda.

**Lucía González:** Para mí, lo esencial del urbanismo social que aplicamos es la convicción de que hay que construir la *polis*, o sea el contrato social, sin que esto limite la calidad de la arquitectura.

**Gerard:** Una herramienta específica del urbanismo social que ustedes han desarrollado son los Proyectos Urbanos Integrales -PUI- en áreas de la ciudad con bajos indicadores de calidad de vida, como son el PUI de la nororiental, de la noroccidental y de la comuna 13. ¿Qué es un PUI?

**Alejandro:** El tema de Proyectos Urbanos Integrales tiene tres componentes fundamentales. Primero un componente institucional, que es la coordinación transversal de las diferentes políticas y programas de la Alcaldía en un territorio estratégico particular, con el fin único de lograr una acción integral. Segundo, un componente de participación comunitaria y comunicación pública. En este componente se llega a una relación de retroalimentación y construcción del proyecto con la comunidad; las políticas se implementan, por ejemplo, en los llamados talleres de imaginarios, en los cuales la gente del sector nos informa e ilustra en la fase de diseño sobre los usos cotidianos y los significados colectivos de cada calle, esquina, sendero y espacio en el sector de la futura intervención. Iniciamos y lideramos estos PUI con el componente de transformación física, que tiene que ver con cambiar el entorno en forma integral: espacio público, medio ambiente, vivienda y movilidad. Parte integral de este componente es hacer la mejor arquitectura, la que suscite el orgullo y la autoestima de la comunidad, una arquitectura que genere sentido de pertenencia.

**Gerard:** ¿Cómo se define el momento en el cual un PUI de una zona determinada está finalizado?

**Alejandro:** Es imposible cambiar totalmente un sector que aglutina, en el caso de los PUI actuales, entre diez y veinte barrios, con impacto en 100.000 a 200.000 personas aproximadamente. Con antelación se definen unas estructuras principales para establecer las conexiones más importantes. Con un PUI no se solucionan todos los problemas del sector y sus habitantes, pero sí se les da prioridad a los más neurálgicos. Por eso se trabaja en proyectos de corto y mediano plazo, de cuatro a cinco años.

**Carlos Mario Rodríguez:** Los PUI son una estrategia social que implica disponer de todas las herramientas del desarrollo puestas en los territorios de la ciudad donde se realizan. Se puede hablar de una "acupuntura urbana" para recuperar el sistema de soporte en comunidades que no lo tuvieron. Ahora bien, los PUI no son pastillas que se aplican como fórmulas mágicas para resolver todos los problemas de ciudad. Hay que saber dónde se aplican los modelos de desarrollo, innovación y transformación urbana, porque no pueden utilizarse en cualquier circunstancia.

## El trabajo en los PUI es participativo: la comunidad aprende, y la administración también.



Consolidación Habitacional  
Nuevo Sol de Oriente en la  
quebrada Juan Bobo, comuna 2.  
Parte del Proyecto Urbano  
Integral de la Zona Nororiental.

Diego Corrales: ¿Hasta qué punto la confianza de las comunidades y los líderes influyó en la participación?

**Alejandro:** Cada PUI es coordinado por una gerencia territorial, condición que genera confianza y participación. La gerencia garantiza que el trabajo se haga en grupo y evita el riesgo de que se diluya en temas menores. Lo fundamental radica en que estos proyectos participativos están muy bien insertados en su territorio. El aprendizaje es mutuo: la comunidad aprende y nosotros también, ya que cada PUI y cada zona tienen sus particularidades.

**Nathalie Alvarado-Renner:** Otras ciudades en América Latina donde he conocido procesos de desmarginación hablan también de participación ciudadana, pero cuando se mira de cerca esta participación es débil y no hay la real voluntad política de fomentarla. Lo que veo en lo que ustedes presentan son procesos y lecciones aprendidas de trabajos muy concretos.

**Alejandro:** Uno de los temas más complejos y que fuimos transformando poco a poco es la falta de confianza en el funcionario público. Fue difícil romper con esto, pero hemos logrado algo; la comunidad debe percibir que los compromisos que de hacen son de obligatorio cumplimiento, además, siempre se les mantuvo presente que el marco participativo era para todos y no para unos cuantos; con las intervenciones hemos creado la conciencia de que los impactos son para el bien individual y el bien colectivo de la zona. Tratamos además de identificar líderes positivos e incentivar la participación de todas las personas, sin importar su posición dentro de la comunidad. En este sentido, una de las experiencias más gratificantes ha sido la integración de un grupo de profesionales jóvenes con grandes valores cívicos, entre ellos algunos de zonas restauradas, que trabajan mano a mano con la comunidad comprometen todo su corazón y toda su vida.

**Beethoven Zuleta:** El sistema social, cultural y político gamonal y clientelista ha sido reaccionario a los hechos de modernidad social y cultural de la ciudad. Frente a esto, el urbanismo social da apertura a la modernidad con una gestión tecnológica de base cultural que actúa y produce resultados concretos. Pasamos de un sistema de enclave -que eran los barrios cerrados, dominados por clientelas controladas por una política gamonal- a un proceso que hace que la gente misma se organice o que sus organizaciones tengan un rol importante en la política urbana. Por fin es posible generar una aproximación entre lo que ha sido desde hace rato una propuesta de construcción de ciudad

desde las academias y una propuesta política que se materializa coyunturalmente, con la esperanza de que sea de larga duración.

**Alejandro:** Para construir estos nuevos proyectos incorporamos un legado de conocimiento que tenía la ciudad a partir de programas de mejoramiento integral barrial en los años noventa. Es esencial no perder el sentido de una política de mejoramiento integral; no olvidar que no se trata sólo de mejorar vivienda, sino también de darle toda la relevancia al espacio público.

**Gerard:** En una zona geográficamente tan compleja como la comuna 13 -con esos laberintos de escaleras en unas laderas hiperpendientes- los desafíos para un PUI parecen aún más grandes que los que se enfrentaron en la comuna nororiental. ¿Cómo van a hacer? ¿Por dónde van a empezar?

**Alejandro:** Hay componentes distintos como la accesibilidad, y estudiamos por ejemplo la posibilidad de sistemas de transporte público como cables aéreos y escaleras eléctricas públicas. También se analizan otros problemas críticos como la recolección de basuras en zonas inaccesibles. Un tema principal es poner al

Situación previa.  
Viviendas en alto riesgo.  
Sector de Juan Bobo.



frente personas competentes desde el punto de vista técnico, que logren resolver los problemas conjuntamente con la comunidad del sector.

**Gerard:** ¿Cuál es la gestión en vivienda popular dentro de este modelo?

**Carlos Alberto Montoya:** Durante la alcaldía de Sergio Fajardo (2004-2007), con su énfasis fuerte en la educación y el espacio público, el componente habitacional estaba en construcción conceptual y se está madurando y consolidando más durante esta administración de Alonso Salazar (2008-2011). Antes, había un vacío institucional, pues no existía entidad ni fondo de vivienda; todavía hoy las competencias son un poquito ambiguas y el carácter operativo no se distingue del carácter de gestión. Ahora creamos el ISVIMED -Instituto Social de Vivienda de Medellín-, que va a orientar

las políticas, planear la inversión y a ser un gestor del tema de la vivienda popular, para que la EDU se concentre en la producción. Sigue que en Colombia la competencia de hacer educación en los departamentos y municipios no está en discusión, pero con respecto a la vivienda persiste una situación de ambigüedad. El Plan de Desarrollo (2008-2011) de Salazar es explícito en dar prioridad a la vivienda como el corazón del hábitat, pero además da un salto cuantitativo, con doce mil viviendas: seis mil en las cañadas, cuatro mil nuevas y dos mil en reposición. Intervenir en los sectores populares y zonas no consolidadas sin productos habitacionales de mayor cantidad y calidad, sería un gran error. Los primeros avances muy concretos están en los pequeños bloques de vivienda de las cañadas de Juan Bobo y La Herrera zonas catalogadas como de alto riesgo; un primer paso que seguramente mejorará en aspectos como sistemas de soporte y resistencias.



Renovación  
urbana integral.  
Sector de Juan  
Bobo.

Yo sueño con ver en tres años varias zonas similares en Medellín, con una serie de edificios bien incorporados a su espacio. No podemos seguir facilitando o construyendo viviendas con ocupación individualizada, que deterioran el medio ambiente e implican una gestión urbana antieconómica.

**Gerard:** ¿Por qué hay tanto interés por lo que ustedes han logrado con la transformación con vivienda en la cañada Juan Bobo en el parte bajo de la zona nororiental?

**Carlos A.:** Porque semejantes transformaciones son difíciles e implican compromisos políticos. Han mejorado la calidad de las edificaciones, el índice de ocupación y los factores de seguridad y de estabilización de las cañadas. Además hay un trabajo coordinado de todas las entidades. El tema de la vivienda en Medellín debe contemplar de modo integral problemas como deslizamientos, desajuste social y desempleo, entre otros. Muchos consideran, entre ellos el ministro de Desarrollo y Medio Ambiente, que este proyecto de Renovación Urbana Popular puede ser la respuesta a un viejo problema de urbanización acelerada, antitécnica y en entornos ambientalmente contradictorios. Esto porque su valor principal es el carácter participativo de los aspectos sociales: el diseño cede los estándares a estos aspectos, sin hacer concesiones en el plano de la estética.

**Gerard:** ¿Cómo es la dimensión participativa de estos proyectos de vivienda y hábitat?

**Carlos Alberto:** Nuestra fortaleza es, justamente, este enfoque participativo. Estos proyectos se hacen con oficinas zonales, trabajando con la gente, en lo que nosotros llamamos el mejoramiento deseado, anhelado por la familia, mas no el reasentamiento involuntario. La morfología de barrio popular no se desvirtúa.

**Juliana Portillo:** De hecho, la morfología se fortalece, porque se considera con mucha seriedad la transformación previa que se ha hecho en las ocupaciones individuales. Las cañadas ya fueron modificadas y adecuadas por los

**El mejoramiento de la vivienda es integral, le da toda la importancia al espacio público.**

habitantes, para tener cada uno su camino de entrada; así es como se crean estas estructuras urbanas caóticas e individualistas que tratamos de reordenar.

**Gerard:** ¿Cuál es la diferencia con modelos y experiencias exitosas de los años noventa o antes? ¿Tal vez eran proyectos liderados más desde las universidades y la cooperación, pero con menos liderazgo de la Alcaldía?

**Carlos Alberto:** Yo fui el moderador técnico del primer Modelo de Mejoramiento Integral de Barrios en los años noventa. En ese momento Planeación no concebía intervenir en barrios en zonas de alto riesgo hasta que no apareciera la cooperación internacional, que efectivamente llegó. El problema no tendría que haber sido de recursos, sino estratégico: ¿para dónde queremos que vaya el municipio de Medellín? Por otro lado, cuando decíamos "el alto riesgo es construible y necesitamos encontrar sistemas urbanísticos, arquitectónicos, técnicos, así como proyectos ambientales que posibiliten la barrialidad de ladera", nos pusimos a leer literatura clásica para saber cómo le entrábamos a Planeación. Hoy contamos con alcaldes, no solamente comprometidos con el tema, sino con la acción. Lógicamente, un concepto tan complejo como el "mejoramiento integral de barrios" tiene que estar respaldado por la universidad, pero tal vez éramos muy académicos. Hoy estas intervenciones están tan consolidadas que la gente nos llama y nos dice: ¿Verdad que si nos juntamos de a diez podemos hacer un edificio? Es un salto monumental el que la comunidad solicite al Concejo de Medellín y al Alcalde este tipo de soluciones.

**Gerard:** ¿Cómo se hace el acompañamiento social?



Nueva vivienda  
de interés social  
en Pajarito.

**Carlos Alberto:** Lo hacemos directamente desde la Gerencia de Vivienda de la EDU, de una forma muy decidida. Consideramos que el que tiene la oferta del producto habitacional es el que debe ir a concertar. Trabajamos con paciencia, sin recurrir a las expropiaciones, que es un mérito increíble y un indicador de gestión tremendo: reordenar todo un barrio sin una sola expropiación.

**Gerard:** ¿Ustedes han hecho estudios de impacto que muestren la percepción que tiene la gente de estos cambios?

**Juliana:** Estamos empezando a medir con indicadores que nos sirvan después de cuatro años. El censo y la información de los procesos participativos son una primera base. Mediante fichas tabuladas y georreferenciadas medimos tópicos como empleo, dinámicas poblacionales o servicios públicos. De hecho, pretendemos construir una planeometría social, para que lo social y lo técnico tengan igual peso.

**Gerard:** El otro tema, muy presente en el urbanismo social, es la dimensión de la arquitectura, en particular en relación con los Parques Biblioteca, los Colegios de Calidad y edificios como el Centro de Desarrollo Cultural Moravia, muchos de ellos premiados. ¿Cómo

entender la relación entre arquitectura y urbanismo en el Modelo Medellín?

**Marcos Montes:** He tenido el privilegio de dirigir la obra del Centro de Desarrollo Cultural Moravia del maestro Rogelio Salmona, que abrió sus puertas a comienzos de 2008. Por su impacto social en el sector pobre de Moravia, es mucho más una obra de urbanismo social que una excelente obra de arquitectura. Recuerdo que en el pasado, cada quince días se anunciaba el desalojo forzado de los invasores del sector de Moravia. Todos los planes que se formulaban planteaban el desalojo como solución. La decisión de la administración de Fajardo de acercarse al sector, de construir equipamientos comunitarios, el excelente edificio del Centro Cultural, buenos espacios públicos y la integración con el nuevo eje de la avenida Carabobo, es el reconocimiento de un derecho negado por décadas a esa comunidad. Ahí está la máxima importancia.

**Carlos Mario:** Los objetivos fundamentales de los Parques Biblioteca y de los nuevos o renovados colegios es afianzar la presencia del Estado en los barrios, en las comunas y en el paisaje urbano, mediante el edificio público abierto al territorio y la comunidad. Para los Parques Biblioteca se partió de unos principios importantes: garantizar cobertura, localizar los sistemas de movilidad y transporte público para asegurar la accesibilidad y dinamizar a mediano plazo el desarrollo de

las zonas de impacto, incluido el tema ambiental. Las escuelas y los edificios educativos, que recibimos al inicio de la administración de Fajardo, eran la herencia de una gestión desafortunada del Ministerio de Educación y de la Gobernación -ya que aquí la educación se descentralizó en 2004-, que para ampliar cobertura comprobaban cualquier casa. En Medellín, donde el 80% de la educación es oficial, los barrios, escuelas y colegios estaban desaparecidos del paisaje urbano. Eran muros cerrados, puertas de 1,50 metros, andenes de menos de 1,20 metros, con instalaciones cerradas al uso de la comunidad por capricho de tal o cual rector. Queremos que esos equipamientos educativos y culturales vuelvan a beneficiar los barrios y hagan fuerte presencia física y social. Otro ejemplo es la nueva estación de policía en Belén, un sector de clase media-alta, inaugurada en 2008. Quien la conozca en una foto ve simplemente un buen desarrollo arquitectónico, pero no puede observar las relaciones que ha construido con el vecindario. Inicialmente la gente del barrio no quería una estación allí, entonces se hizo un trabajo intenso con la comunidad para orientar la intervención arquitectónica, la organización de los mismos espacios internos y el acceso público a la estación. Es evidente que si a través de los proyectos urbanos no construimos una relación importante entre el equipamiento del edificio público y la comunidad, fracasamos.

**Miguel:** Esta nueva arquitectura es muy reciente y todavía no ha tenido la suficiente densidad para ser evaluada con detenimiento. Las cosas también valen por el tiempo, por el uso y por el tipo de vida que incluyen. Además, hay que mirar las intervenciones caso por caso, pues no se puede apreciar el conjunto de las mismas como una sola. Que las políticas sean claras, como están hoy, no nos garantiza que la arquitectura nos va a quedar bien. Me parece, por ejemplo, que tiene mucha más legitimidad la arquitectura de los Parques Biblioteca, ya que salieron a concurso público, que la de los colegios de calidad, que se adjudicaron por mérito. Hay que mirar esos colegios y preguntarse cómo son y por qué en algunos ha habido problemas significativos para poder terminarlos bien. Parece que son proyectos más individuales que los Parques Biblio-

teca. Hay que potenciar y mantener el concurso público, con un jurado independiente. Todos sabemos que es también la alta calidad de los proyectos urbanos o arquitectónicos la que valida las decisiones políticas y las visualiza de manera poderosa.

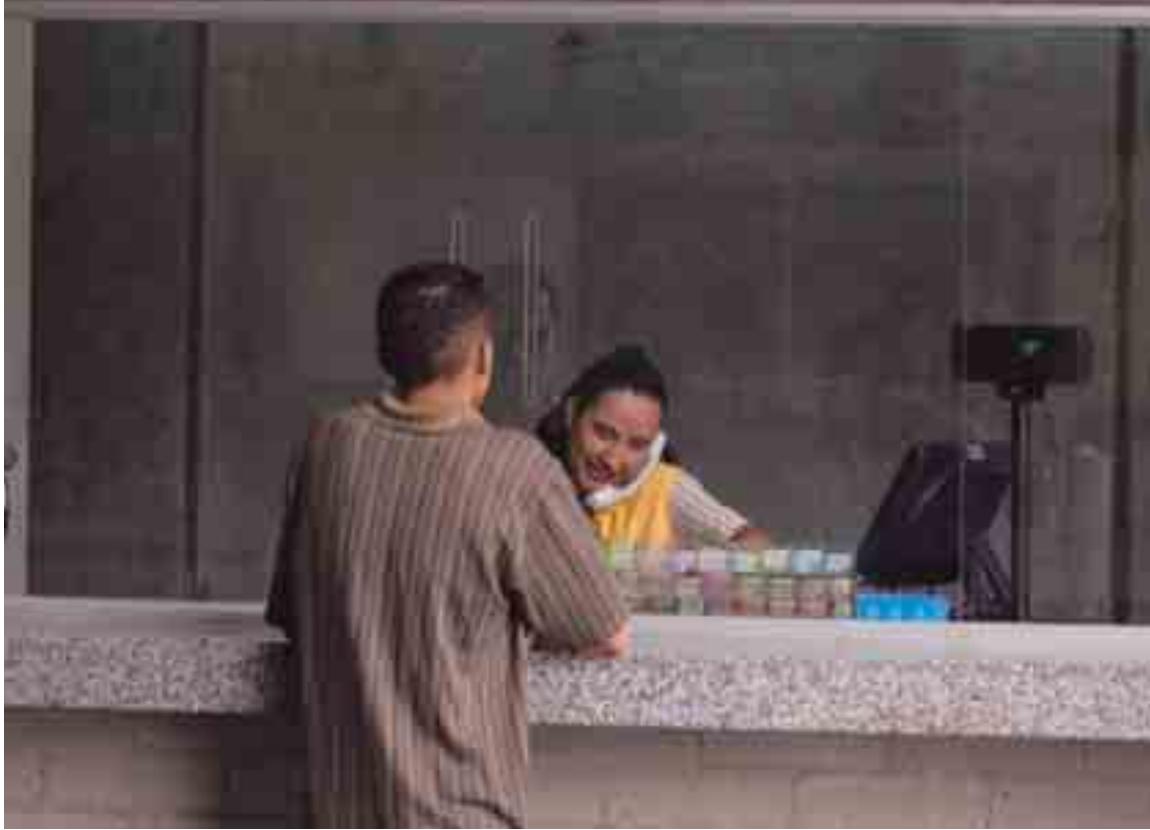
**Gerard:** Otro elemento fundamental es el tema del espacio público.

**Lucía:** No hay un espacio más feliz en la ciudad que la carrera 68, en el sector popular de Castilla, gracias a la intervención que se hizo en los andenes y otros elementos. Ese sitio puede ser lo más parecido a la felicidad, eso sí es vida en la calle, la vida plural, en un sector donde antes rondaba la muerte. Otro ejemplo es la carrera 45 en el barrio Manrique, también popular. Esos espacios son dignificantes de ciudad. Todos los habitantes se vuelcan a esos bulevares en la noche y ese orgullo invita a vivir consatisfacción los lugares públicos donde todos cabemos y donde se construye la ciudadanía plena. El Parque de los Pies Descalzos, el Parque de los Deseos, la avenida del Río, el mismo Metro, nos enseñaron a compartir. El Parque Explora, el Jardín Botánico y el Museo de Antioquia dejaron de ser espacios de unos o de otros. Además, han estado acompañados de dinámicas culturales y sociales plurales. Estamos avanzando en vivir la ciudad todos por igual. Esos espacios y animaciones tienen una riqueza como escenarios de la democracia, de la convivencia, del reconocimiento del otro que es distinto de uno.

**Carlos Mario:** La primera calle que recuperamos fue Puerto Rico, cercana a la estación de Metrocable de Santo Domingo Savio -o sea no en el centro de la ciudad, sino en el barrio periférico con más bajos indicadores de calidad de vida-. Se hizo con base en un acuerdo entre comerciantes que tenían sus negocios en esa calle, alrededor del valor fundamental de lo social. La

El Jardín Botánico, en la comuna 4, pasó de ser un espacio cerrado a un lugar abierto a toda la ciudadanía.





Fredy Serna,  
*Amanecer en La Aurora*, mosaico  
(detalle, 2008).  
Taquilla de la Estación Aurora del Metrocable.

recuperación y peatonalización de la avenida Carabobo es esencial por muchas dimensiones: por los resultados estéticos, por el trabajo con los comerciantes, por la regulación del sector informal, por lo patrimonial, por conectar los más importantes escenarios del centro. Medellín: transformación de una ciudad.

**Miguel:** También es ejemplar lo que se ha hecho con el completo reordenamiento del Jardín Botánico, eliminando paredes, garantizando el libre acceso y creando excelentes escenarios dentro del jardín; ya no se impide visualizar lo que hay adentro, y en vez de una puerta, como antes, tiene seis.

**Gerard:** La entidad que coordina y lidera estas nuevas intervenciones es en buena parte la Empresa de Desarrollo Urbano, -EDU-. ¿Cómo se fortaleció o transformó para desempeñar este papel?

**César Hernández:** Con la llegada de Sergio Fajardo, la EDU se convirtió en el ente administrador de la transformación física de la ciudad. En su nuevo papel de operador urbano, y con una planta de personal radicalmente ampliado y profesionalizado, se le dieron varias líneas de trabajo, entre ellas el Plan Poblado, el Plan del Centro y los Parques Biblioteca. Ahora, en el gobierno de Alonso Salazar, se le entregaron además los Jardines Infantiles, los Colegios de Calidad, el mejoramiento de los existentes, y por último, los programas de vivienda.

**Carlos:** Mezclando los conceptos técnicos y los métodos sociales, la EDU llena vacíos desde el punto de vista de la vivienda y de los proyectos integrales. En este

último sentido, su papel es el del director de orquesta, pues cada entidad desempeña su labor, toca bien su instrumento y la EDU hace que todas cumplan muy bien los proyectos específicos en los barrios.

**Gerard:** Todos los grandes equipamientos, sean estaciones de policía, colegios, infraestructura deportiva, ¿pasan ahora obligatoriamente por el EDU? Caso concreto: la nueva estación de policía en Belén o las instalaciones para los Juegos Suramericanos de 2010.

**César:** Es un paso por mandato. Todas las secretarías han visto en la EDU al operador que facilita su gestión de recursos, inclusive para lograr metas presupuestales. En cuanto a la estación de policía en el sector de Belén, es un ejemplo de la concepción más urbana y comunitaria, que propicia una mejor integración entre la policía y la comunidad. Hay otras cuatro nuevas estaciones que seguirán el mismo concepto. Para los Juegos Suramericanos de 2010, el INDER se encargó de la infraestructura (escenarios, coliseos y demás) y la EDU va a trabajar el tema del espacio público anexo.

**Gerard:** ¿Cómo son capaces de tantas cosas en tan poco tiempo? ¿Tiene que ver la contratación?

**César:** La contratación es igual a la que se hace en todo el país, la diferencia puede ser la voluntad política. Los proyectos grandes están al mismo tiempo, según sus componentes, en las diferentes etapas de concertación, planeación, licitación, diseño y construcción, de modo que vayan avanzando mucho más rápido. Los grandes proyectos, como un parque biblioteca -estamos hablando de \$17.000 millones, o sea, unos ocho millones de dólares-, se hacen entre doce y catorce meses.





Parque Biblioteca  
San Cristóbal,  
Corregimiento  
San Cristóbal.  
(Terreno en fase  
de compra).

Coliseo de volleyball  
para los Juegos  
Suramericanos de 2010.



Remodelación  
Unidad Deportiva  
Atanasio Girardot  
para los Juegos  
Suramericanos  
de 2010.





Programa Buen  
Comienzo.  
Jardín Infantil,  
sector Pajarito  
(en construcción).



Parque Bicentenario, PUI  
Centrooriental (en diseño  
y socialización).



Parque Biblioteca 12 de  
Octubre, PUI Norocci-  
dental (fase inicial).



Modernización  
de la Terminal de  
Transporte del Sur.

Casa del Encuentro Museo de Antioquia  
Noviembre 24 de 2008 ●

Conversatorio  
**Inclusión  
y Equidad**

Asistentes

CAROLINA JARAMILLO

Directora de Proyectos del Museo de Antioquia

MARTA CECILIA SIERRA

Subsecretaria de Asistencia Social en la Secretaría de  
Bienestar Social 2008-2011

CARLOS ALBERTO ESCOBAR

Director Parque Explora

BEATRIZ WHITE

Secretaría de Bienestar Social 2004-2008

LUZ ESTELLA CORREA

Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
de la Universidad de Antioquia

ÁLVARO CÓRDOBA

Asesor de Dirección General INDER Medellín

CARLOS ALBERTO URIBE

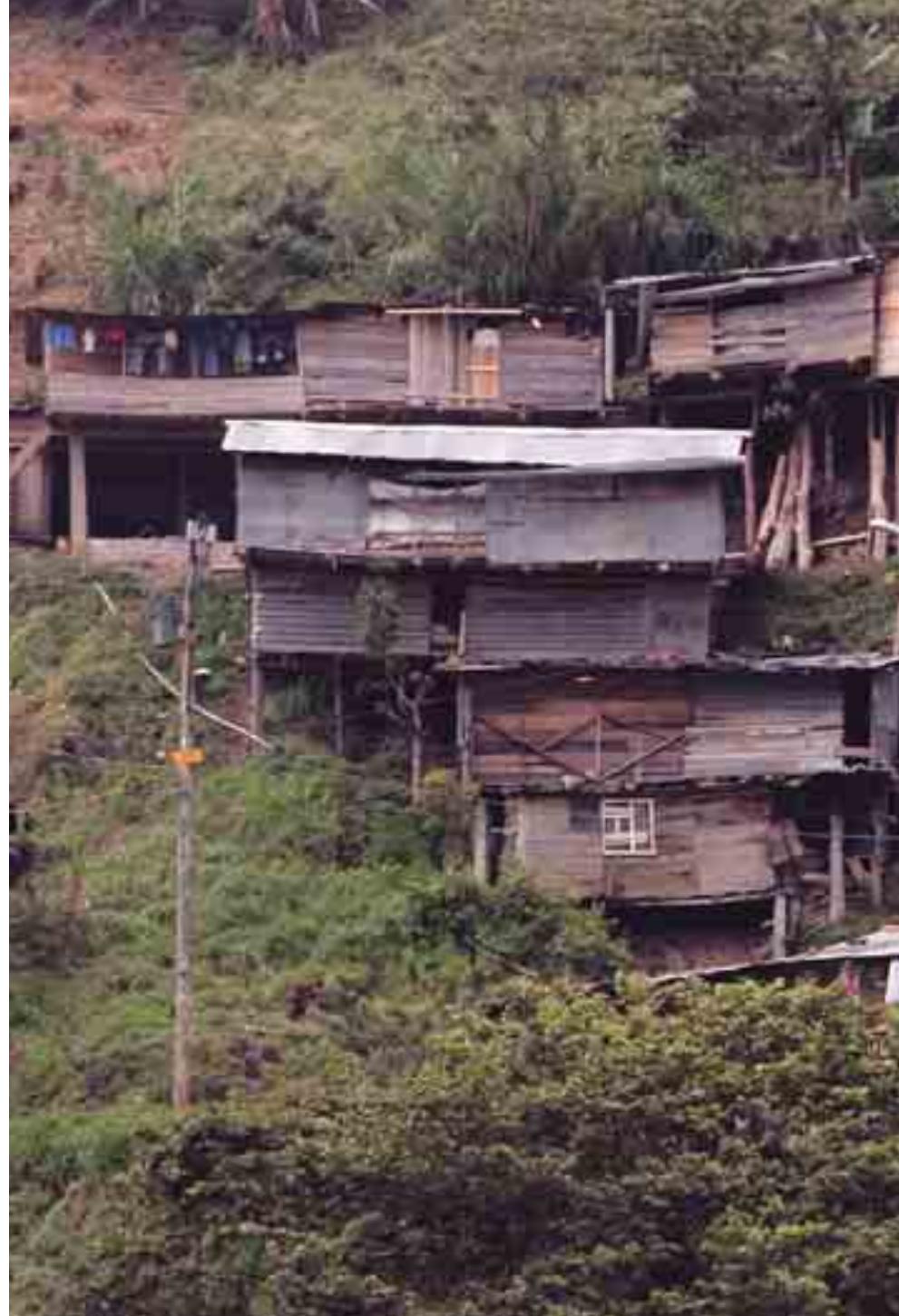
Director Centro de Desarrollo Cultural de Moravia

GABRIEL JAIME ARANGO

Subdirector de Educación Cultura y Bibliotecas  
de Comfenalco Antioquia

DIANA MARCELA ECHAVERRÍA

Asistente Comité Privado de Asistencia a la Niñez -PAN-



Moderadores

GERARD MARTIN

Coordinador Académico del Proyecto Modelo Medellín

DIEGO CORRALES

Director Proyecto Modelo Medellín, asesor del Alcalde



Barrio de invasión en suelos de extensión urbana y Metrocable San Javier. Comuna 13.

**Disminuir la pobreza y aumentar la calidad de vida** de los ciudadanos, en particular de los más vulnerables, son objetivos centrales del Modelo Medellín de Buen Gobierno, liderados, entre otros, por el Despacho de la Primera Dama, la Secretaría de Bienestar Social, la Secretaría de Salud, la Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría de la Mujer, el Instituto de Deportes y Recreación –INDER– en coordinación con entidades nacionales como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF– y el programa presidencial de Red Juntos. Más allá de garantizar asistencia, rehabilitación y protección a personas y grupos vulnerables, el enfoque es generar igualdad de oportunidades. Un proyecto bandera es Medellín Solidaria, que durante la administración de Alonso Salazar (2008-2011) garantizará la atención integral e individual a los 45.000

hogares más pobres, entre ellos miles en situación de desplazamiento, con el fin de brindarles acceso a oportunidades de calidad con énfasis en infancia y juventud. Medellín es en Colombia la ciudad con mayor y mejor cobertura de los servicios públicos domiciliarios gracias a Empresas Públicas de Medellín -EPM- y Empresas Varias de Medellín -EVM-. En este conversatorio intercambiamos ideas y perspectivas sobre estos temas y sobre el objetivo central de generar procesos de desarrollo humano integral para una ciudad más solidaria.



**Gerard Martin:** ¿Qué antecedentes podemos tomar en cuenta para hablar de inclusión y equidad en Medellín?

**Beatriz White:** Creo que mucho empezó en la segunda parte de los años noventa, con los conceptos del apoyo que iba a dar el BID para el Programa de Seguridad y Convivencia Ciudadana en Medellín, ya que ese programa abarcó desde la educación y la intervención temprana a la agresión, hasta otros factores típicos de vulnerabilidad. Lo fundamental fue que aceptamos como ciudad que estábamos mal y que teníamos que hacer proyectos de manera colectiva.

**Gabriel Jaime Arango:** Otro referente es el papel que tuvo al inicio de la década de 1990 la Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana y María Emma Mejía como delegada ante la administración del presidente Gaviria (1990-1994). Allí empezó el diálogo entre la institucionalidad y los sectores populares y se buscaron las alternativas de futuro para Medellín. Si en Medellín no hubiéramos sido capaces de reconocer que éramos una sociedad fracasada y moralmente destruida, no hubiéramos podido jugárnosla por el proyecto social y político que está liderando hoy la ciudad. Sin embargo, el intento fracasó, ya que los gobernantes de la época, ante el pavor que implicaba no volver a hacer política tradicional, eludieron el compromiso. También nos falta mencionar la Constitución Política de 1991 como un antecedente fundamental. Primero, definió el país como solidario e incluyente desde el prólogo; y en el primer artículo, como un Estado Social de Derecho. Segundo, consagró el derecho a la participación, un hecho político muy significativo que Medellín supo aprovechar muy bien porque tenía un ambiente de educación, de discusión pública, de ilustración desde la academia, así como promotores de desarrollo social, educación y cultura muy comprometidos. Además, había irrumpido una clase media y media popular que ya lograba educar en las universidades públicas a sus hijos. Estos hijos,



Jardín Social.  
Comuna 13.  
Inaugurado  
en 2008.

que apenas hace una década salieron como egresados, representan una primera generación de estudiantes universitarios en la historia de estas familias. Son ellos la cosecha que resulta de la apertura y defensa de la universidad pública. Entonces surge en nuestra sociedad un nuevo personaje: pobre económicamente, pero ilustrado académicamente, formado intelectualmente y políticamente reenfocado para desafiar el sistema; y la mayoría de ellos, en vez de seguir los llamados de la resistencia o de la opción armada, deciden jugársela por el discurso cívico, político y por el uso de la nueva Constitución. Creo que el éxito de la administración de Sergio Fajardo es precisamente que logra elaborar un proyecto político que interpreta aquella generación como una nueva fuerza social, económica y política en

la ciudad. Nosotros, las cajas de compensación, nos sumamos a ese proyecto en una colaboración cívica para construir una ciudad en la que seguimos creyendo.

**Gerard:** ¿Por qué en Medellín las cajas de compensación, en particular Comfenalco y Comfama, son actores tan comprometidos y cruciales en su transformación?

**Gabriel Jaime:** Hay una diferencia sustancial entre las cajas de compensación de Antioquia y las de otras regiones del país. Nos caracteriza un principio de pensamiento más social y operamos con un sentido de responsabilidad social muy amplio, mientras que nuestros colegas de otras cajas en el país se orientan más en el sentido empresarial y de ganancia. Aquí, aprovechando la coyuntura de la expedición de la Constitución de 1991, hicimos un replanteamiento que consistió en abrir las

Casa de la Lectura Infantil en la Casa Barrientos, siglo XIX, restaurada en 2007.  
Avenida la Playa.



cajas de compensación familiar -ya que históricamente solo eran para sus afiliados, tanto empresarios como trabajadores y sus familias- y ampliar los servicios a la población no afiliada en estado de necesidad. Implicaba una lucha ante los organismos gubernamentales de control para que nos permitieran el cambio. La ganancia ha sido la incidencia que tenemos en los procesos de transformación social.

**Gerard:** Para acercarnos a un caso concreto: ¿cómo funciona entonces el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia, que es avalado por la Alcaldía y gestionado por Comfenalco?

**Carlos Uribe:** El Centro de Desarrollo Cultural de Moravia y los cinco Parques Biblioteca que ya existen se ubican en el mapa de la ciudad para crear radios de acción, promover participación y estimular el encuentro. Ahora, el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia es -a diferencia de los Parques Biblioteca- un proyecto *sui generis*, pues no surgió como iniciativa del Plan de Desarrollo, sino como parte de un proceso de concertación directo con la comunidad, concretamente con los jóvenes del sector, que manifestaron el deseo de tener una casa de la cultura. Por esto se complementa muy bien con el barrio y genera un espacio público con el que Moravia no contaba. Moravia es el barrio más densamente poblado de Colombia -aún hoy, con el proceso de reubicación en curso, cuenta con unos 47.500 habitantes-, con bastantes problemáticas, entre ellas la carencia de lugares de integración. El proceso estratégico de las alcaldías de Sergio Fajardo y Alonso Salazar para este sector crea, entre otros, el Centro de Salud, el Parque Lineal La Bermejala -que oxigena una travesía central del barrio- y el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia. Adicionalmente, se acertó con la escogencia de los diseños de Rogelio Salmona, uno de los arquitectos más reconocidos del país. Este centro es un espacio público de integración, convivencia y participación, integrado a un proyecto educativo y cultural para reforzar en este sector el proceso de crear ciudadanos con criterio, formados con herramientas, no solamente para el pensamiento, sino también para el trabajo y el desarrollo humano.

**Álvaro Córdoba:** Quisiera hacer una reflexión en cuanto a Moravia. A finales de los ochenta, con el acompañamiento de varias instituciones -incluso la Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana-, se creó ahí, por lo deprimido que era el sector, la Mesa de Trabajo por la Paz, que a su vez resultó en el primer Centro de Conciliación, al cual asistían no sólo los habitantes de Moravia sino de otros barrios. Luego, ya fruto de un proceso de desmovilización que sirvió para apaciguar la violencia, surgieron los escenarios de futuro sobre cómo debería ser el ordenamiento físico-espacial de ese territorio. Es por todo esto que el modelo hoy resulta exitoso, porque refleja una demanda, una intervención de largo tiempo atrás y que logró oídos y responsabilidad en la administración. Algo similar pasó en el sector de Santo Domingo Savio, que era un territorio de guerra, pero donde el Parque Biblioteca España y toda la intervención del Proyecto Urbano Integral logró transformar ese referente. Igual con la nueva unidad deportiva en el barrio Blanquiza.

**Beatriz:** La decisión de dónde ubicar el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia o los Parques Biblioteca, no obedeció a una manera de reparación simbólica sino a una reflexión juiciosa de los lugares que tenían el Indicador de Desarrollo Humano más bajo en Medellín. La decisión política decía que era en esos lugares donde se tenía que hacer las mejores obras, las más bonitas y en las que debía primar la mayor cantidad de inversión del municipio, con una concepción integral en cuanto forman parte de los Proyectos Urbanos Integrales -PUI-.

**Gerard:** ¿Cuál es la propuesta para la utilización de los espacios del Centro de Desarrollo Cultural de Moravia?

**Carlos Uribe:** Es un espacio que está vivo, que posee alma, porque la comunidad se lo apropió. La gente se siente cómoda allí, no hay restricciones para su uso. Las personas entran como si este lugar fuera la casa de todos. Incluso con este lema -la Casa de Todos- trabajamos el Plan de Comunicación y Difusión. La Casa de Todos también tiene que ver con las familias que cedieron sus espacios para ser reubicadas. Hoy, el principal lugar de encuentro del barrio es el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia.

Reordenamiento (2004-2008) de la carrera 68, "El Boulevard", barrio Castilla.



**Gabriel Jaime:** Permítame retomar este tema en una reflexión más amplia sobre las políticas de equidad e inclusión social en Medellín. Todas las estrategias que se habían utilizado para darle una dirección a la ciudad, habían mostrado su desgaste. ¿Entonces cómo y dónde encontrar un instrumento de reordenamiento social? Es con la administración de Fajardo que descubrimos la dimensión política de la educación y de la cultura, así como la dimensión educativa y cultural de la política. Así mismo, con esta visión de utilizar la educación y la cultura como factores de reordenamiento social, surge inmediatamente el asunto de la inclusión. ¿Qué estrategias se pueden utilizar para hacer inclusión social perdurable y eficiente, incorporando a la educación a los excluidos de la misma? Se decide entonces dotar a la



**Los nuevos espacios urbanos están vivos, tienen alma, porque la comunidad los ha hecho suyos.**

ciudad de una infraestructura de desarrollo educativo y cultural que cumpliera a cabalidad con las expectativas, es decir, "lo mejor para los más necesitados", como afirmaba el alcalde Sergio Fajardo. Por esto, el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia, los Colegios de Calidad, los Parques Biblioteca, el Parque Explora, la remodelación del Jardín Botánico, las escuelas de música y la creación de tantos otros espacios más, se hacen con el mismo fin: hacer justicia social, llevando por primera vez las inversiones grandes en términos económicos y de obras públicas a las comunidades que nunca les había tocado. En esto consiste la inclusión.

**Carolina Jaramillo:** En Medellín se ha visto un florecimiento de la cultura, no solamente en las instituciones nue-

vas, sino además en el aumento del consumo cultural. En un principio, la hipótesis era que la gente no consumía cultura porque no era de su interés, pero la hipótesis nuestra -que buscaba rebatirla- es que la gente no accede a los bienes y servicios culturales porque no tiene los recursos ni los medios para disfrutar de ella. Fue así como a partir de 2005 el Museo de Antioquia se propuso la democratización de acceso a la cultura abriendo el museo para ciertos grupos poblacionales y teniendo algunas temporadas de entrada gratuita para todos los visitantes, durante las cuales el ingreso del público creció en más del 1.000% frente a la operación normal. Recibimos entonces, con buenos ojos, que los alcaldes Fajardo y Salazar establecieran como política subsidiar el ingreso gratuito para muchos museos de la ciudad, y en otros casos, para niños menores de 12 años, adultos mayores de sesenta y personas de los estratos sociales 1, 2 y 3, que en su conjunto forman, según estadísticas del gobierno, 82% de la población. Entonces, no es gratuito que tengamos de forma explícita el tema de la inclusión dentro de la misión del museo. Por el momento la taquilla está cubierta con subsidios, y esto ha generado un cambio sustancial en la concepción que tenía la gente del Museo de Antioquia, porque siempre

Sector informal regulado,  
Parque Lineal, quebrada  
La Bermejala, sector Moravia.



- **Conversatorio:** Inclusión y equidad

los museos fueron dirigidos a otro tipo de públicos, a visitantes, a extranjeros. Además, nos salimos de la burbuja de las artes plásticas, reconocemos que estamos insertos en una sociedad y que no somos una realidad aparte. El arte es también la continuidad de la realidad que vivimos desde otras expresiones y lecturas.

**Gerard:** Medellín ha sido históricamente una ciudad industrial, con amplias clases obreras y grupos de industriales importantes, pero más bien con una clase media reducida en comparación con Bogotá. Ahora, con esta transformación educativa hacia una mayor inclusión y equidad, ¿se está consolidando una sociedad más balanceada? ¿Qué opinan?

**Gabriel Jaime:** Las universidades privadas en Medellín se especializaron en preparar a sus egresados para exportarlos a Bogotá o al exterior o para emplearlos en ciertos puestos de la administración pública del orden nacional. Esto está cambiando. Además, los egresados de las universidades públicas están surtiendo los puestos profesionales y los mandos medios de trabajo en Medellín, lo que significa un cambio de mentalidad.

**Marta Cecilia Sierra:** El alcalde Fajardo hablaba de que la ciudad estaba dividida y que el desafío consistía en pensar cómo lograr una mayor integración. Exponía que en Medellín tenían que suceder cambios reales en lo urbano, que permitieran la unión de todos los que vivimos en la ciudad al juntarnos en los espacios y borrar los estigmas acerca del lugar de origen, del barrio de origen. Entonces, todas las obras que se crearon buscaban la inclusión y la unión desde lo público y en lo público.

**Gerard:** ¿Cómo se concretan estas ideas en la iniciativa del Parque Explora, una de las intervenciones más emblemáticas de la transformación de Medellín, y que acaba de inaugurar un magnífico acuario?

**Carlos Escobar:** El Parque Explora refleja la apropiación social de la ciencia y la tecnología por los públicos más heterogéneos sin pensar en razas, géneros o edades,



pues todo el mundo tiene cabida. Está ubicado en un lugar complejo de la ciudad, con una arquitectura y un diseño absolutamente visible y con unos elementos simbólicos y concretos totalmente revolucionarios. El proyecto era parte integral del Plan de Desarrollo de Fajardo y ahora del de Salazar. En su devenir lo apoyan la Secretaría de Cultura Ciudadana -facilitando el ingreso libre de más cien mil personas al año- y la Secretaría de Educación, que moviliza más de 85.000 niños en una ruta pedagógica, para que integren sus aulas de clase a una experiencia museística absolutamente pertinente. Del mismo modo, el Parque Explora convoca con otros temas como Ciencia en Bicicleta, que integra a ciudadanos de todos los estratos y quienes se van felices a oír hablar acerca de quién inventó el marcapasos, por ejemplo.

**Gerard:** ¿En la apropiación social de un lugar como el Parque Explora se pueden reconocer dimensiones de inclusión y de equidad?

**Carlos Escobar:** Lo más interesante es que no atrae, como se podría pensar, únicamente gente de la parte norte de la ciudad, o sea, de zonas pobres. Hay muchas personas del sur de Medellín que nunca habían venido a este sector y que descubren el Parque Explora y las

“Me muevo por mis derechos” es uno de los lemas de este nuevo enfoque.



## Medellín ha sabido aprovechar muy bien el derecho a la participación ciudadana consagrado por la Constitución de 1991.

demás ofertas que el sitio ofrece, como el renovado Jardín Botánico, el Parque Norte -que es un parque de diversiones-, el Parque de los Deseos, con sus proyecciones de cine nocturno y demás. Acá confluyen en la realización de proyectos, por ejemplo en los de la Feria Explora, jóvenes de colegios privados con jóvenes de escuelas y colegios públicos y todos deliberan con los científicos de la ciudad y se admirán unos a otros haciendo las mismas cosas.

**Luz Estella:** Definitivamente, el transformador social es la educación. Es la única forma de hacer una verdadera revolución, pues en ella se ubica el tema de la inclusión. Lógico que todavía existen desafíos. Por ejemplo, hay dificultad en la formación de los docentes y esto se traduce en el hecho de que el docente constituye un referente de identidad que hay que fortalecer. En el mismo sentido que la educación es apasionante, lo es la manera como en la ciudad hay un compromiso con el arte como una forma de reparación. Por medio del arte se puede sublimar, transformar, elaborar situaciones de conflicto. Soy una convencida de que el arte es una forma de inclusión social, de abrir los espacios.

**Carlos Escobar:** La gente está ávida de que se le entreguen opciones responsables, pensadas, sensibles y agradables, y en el caso de la ciencia y la tecnología, los niños, los señores, las amas de casa, los estudiantes, van allá y se sienten en su medio. Había una subvaloración de la capacidad del ciudadano para disfrutar y asombrarse con estas cosas. En el Parque Explora es posible comprobar que ciencia y tecnología son campos que cambian a la velocidad de la luz y que nos obligan a investigar constantemente. Desde la perspectiva de la equidad y de la inclusión social queremos que el ciudadano esté inmerso en este camino, porque se lo merece.

**Gerard:** Otro eje lo constituyen los deportes. El tema de las canchas en los barrios, por ejemplo, ha sido un

tema histórico en la ciudad. ¿Cómo es que las políticas de promoción del deporte se relacionan con el tema de inclusión y equidad?

**Álvaro:** Siempre se había creído aquí que el deporte y la recreación son los temas más intrascendentes de una política pública. Hasta hace muy poco, no eran concebidos dentro de un ámbito planificado, de esfuerzo y de responsabilidades por parte de la administración pública. Además, estaban entendidos para deportistas y atletas y no para todos los ciudadanos, aunque la Organización de las Naciones Unidas desde hace veinte años ya hablaba del derecho al deporte. Lo que explica la transformación de esta área en la ciudad es el alto nivel ético del proyecto político de estas administraciones. Llegar a la administración con un equipo que estaba por fuera de la distribución política de puestos y hacer un Plan de Desarrollo Municipal articulado, implicaba un propósito de no esconder los problemas sino de visibilizarlos para entenderlos, avanzar y superarlos. Como resultado, en la promoción del deporte tenemos hoy como población prioritaria a los niños, los adultos mayores, los discapacitados, las madres cabeza de familia. Hoy entendemos que los escenarios y programas son para la actividad recreativa y deportiva de todas las personas. Hemos construido un Observatorio del Deporte, que nos permite una asignación racional de los recursos porque no obedece a la presión política o ilegal. En las encuestas, el Instituto de Deportes y Recreación -INDER - cambió la imagen negativa que tenía en 2003 y pasó a ser una de las instituciones mejor calificadas por la confiabilidad, la inclusión social y el enfoque de derechos. Frases como: "Me muevo por mis derechos", "Tienes derechos, el INDER te apoya", "Que nadie juegue con tus derechos", "La guerra no es un juego" tienen como lema difundir que el deporte y la recreación son derechos de acceso público y gratuito.

Ciclovía avenida Regional,  
a lo largo del río Medellín.  
Domingos y festivos.





Programa Buen Comienzo, atención integral a la primera infancia.

**Gerard:** La ampliación de la oferta escolar de calidad para el pre-kinder bajo el programa Buen Comienzo, liderada por la primera dama, Martha Liliana Herrera, parece particularmente relevante para temas de inclusión y equidad.

**Diana Marcela Echavarría:** Solo hasta hace pocos años la niñez comienza a ser un actor importante para la ciudad y para el país. Hay que sentirse muy orgulloso de Medellín, porque somos modelo en pruebas de trabajo integral por la niñez. Esto nos ha permitido pensar en maneras de intervención más integrales y con acompañamiento a las familias por medio del programa Medellín Solidaria, también liderado por la Primera Dama. En el Comité Privado de Asistencia a la Niñez trabajamos la protección integral a niños, niñas y adolescentes en situación de abandono o que tienen medidas de protección por estado de vulnerabilidad. Cubrimos todo el ciclo de la protección integral, desde los cuatro enfoques que plantea la nueva Ley de Infancia. Tenemos,

por ejemplo, La Red de Hogares de Paso, un programa en convenio con la Secretaría de Bienestar Social. Hay otros componentes como el Centro de Atención de Emergencia, el Internado y el tema de madres sustitutas. Como ONG, nos hemos encontrado siempre en los barrios, viendo cómo cambia la piel de la ciudad. Debo confesar que hemos visto transformaciones que nos parecían imposibles, aunque las aguardábamos como un sueño. Ha sido para las ONG un momento trascendental desde la administración de Fajardo, porque nos sentimos corresponsables en el proceso de transformación de Medellín.

**Diego:** Si ustedes pudieran identificar un elemento de valor diferencial que conectara la experiencia de su institución con lo público y con imaginarios colectivos o individuales de inclusión, ¿cuál sería?

**Carlos Escobar:** La Feria Explora que organiza el Parque Explora, porque al actuar como científicos y sentir que podían acceder a una forma de pensamiento y realizar proyectos que la materializaban -referidos en muchos casos a problemáticas de su comunidad-, los muchachos comprobaban que experimentar con todos los colores y sabores que se imaginaban era principalmente sentir que entre todos compartían lo mismo.

**Gabriel Jaime:** El orgullo de sentirse habitante de Medellín obedece a que por primera vez nos convocaron y nos dijeron que el valor de ser ciudadano implicaba ser decentes, con lemas como "Juéguale limpio a la ciudad" y la alusión permanente a que quien vale en Medellín, es el ciudadano decente.



**ASÍ CUENTA MEDELLÍN** Jefferson Ferney Álvarez,  
estudiante de Diseño Gráfico del  
**Pascual Bravo. Cancha sintética  
del barrio Granizal, comuna 3.**



¿Qué impacto ha tenido la cancha en el barrio? El barrio antes estaba decaído por la violencia de jóvenes al margen de la ley. La cancha era de arena, no era cerrada y tampoco había organización en su uso. Ahora, uno pide cupo y se ingresa ordenadamente. Se ven caras nuevas gracias a la cancha.

¿Las canchas son un punto de encuentro? Los amigos vienen acá, incluso de otros barrios y compartimos. Esto ha cambiado mucho la actitud de vida de los jóvenes.



Programa de ingresos libre a instituciones culturales.  
Entrada al Museo de Antioquia.



## Asistentes

MICHAEL COOPER

Director general del Centro Colombo Americano  
de Medellín

JUAN ALBERTO GAVIRIA

Director y curador de la Galería de Arte  
Contemporáneo Paul Bardwell del Centro Colombo  
Americano de Medellín

FABRICE PLACET

Director de la Alianza Francesa de Medellín

MARTA ELENA BRAVO

Profesora Honoraria Facultad de Ciencias Humanas  
y Económicas, Universidad Nacional de Colombia

MARÍA ADELAIDA JARAMILLO

Directora de Extensión Cultural de la Universidad  
de Antioquia

ÉDGAR BOLÍVAR

Profesor de Antropología,  
Universidad de Antioquia

## Moderadores

LUCÍA GONZÁLEZ

Directora del Museo de Antioquia

GERARD MARTIN

Coordinador Académico del Proyecto  
Modelo Medellín

DIEGO CORRALES

Director Proyecto Modelo Medellín,  
asesor del Alcalde

## Conversatorio

# Cultura Ciudadana y Artes

**“La educación y la cultura son herramientas** para la transformación de una ciudad y la reconstrucción de una sociedad, y esa es una de las claves de lo que ha venido pasando en Medellín en los últimos años”, explica Jorge Melguizo, Secretario de Cultura Ciudadana de la ciudad de 2005 a 2009 y desde entonces Secretario de Desarrollo. “La cultura ciudadana aparece no solo como elemento fundamental en los Planes de Desarrollo (2004-2007 y 2008-2011), sino también como un derecho para todos y un factor de equidad y de inclusión. El propósito primordial de la Alcaldía de Medellín desde 2004 para hacer del arte y la cultura elementos transformadores e integrales de la vida cotidiana de cualquier barrio y de toda la ciudad, puede sintetizarse en cuatro ejes: el reconocimiento a las múltiples organizaciones y proyectos comunitarios que desde la cultura se enfrentaron durante años a las violencias, en una resistencia pacífica que se convirtió en persistencia y que hoy encuentra en el gobierno municipal respaldo e impulso real para su trabajo. El fortalecimiento de las entidades y grupos culturales “formales” mediante el apoyo decidido a sus proyectos con políticas y presupuestos públicos que les han permitido consolidarse y convertirse en parte del valor agregado que hoy tiene Medellín. La modernización de los equipamientos culturales de Medellín con 30 nuevos espacios y como una de las bases del urbanismo social. La decisión política de entregarle a la cultura 5% del presupuesto municipal versus 0,6% en 2003, evidencia que en Medellín la cultura es prioridad.” Es en este contexto que deben entenderse las conversaciones a continuación.



**Lucía González:** ¿Cómo han evolucionado el arte y la cultura en estos últimos tiempos en la ciudad, y cómo hemos construido la Medellín de hoy, también desde las diferentes expresiones del arte?

**Juan Alberto Gaviria:** Años atrás, en la Galería de Arte del Colombo Americano se veía en los artistas un interés por hacer arte en comunidad, que es no tanto la obra terminada sino el proceso. Poco a poco hemos favorecido la metodología de una galería de arte contemporáneo donde prevalecen lo efímero, el proceso, la apertura hacia la calle, donde la obra queda para la gente. Intentamos que los artistas que lleguen a Medellín no solo expongan en la galería sino que se conecten con artistas locales y además den conferencias y talleres en universidades y museos de la ciudad. Hace diez o quince años, un poco de un momento a otro, se asumió la cultura como una herramienta para prevenir en la paz y desarrollamos el programa Desearte Paz. Fue en los años noventa cuando personas como Jorge Blandón, el fundador y director de la Corporación Cultural Nuestra Gente, mediante la metáfora y el teatro comunitario estuvieron entre los iniciadores de estos procesos de cultura de la paz. A mí se me quedó grabado lo que aprendimos de ellos: que mientras un bando y otro se disparaban, también estaba este grupo de personas que con la comparsa, con las artes plásticas, decían: nosotros también tenemos derechos a la paz y a convivir, yendo mucho más allá de ver el arte sólo como entretenimiento. Yo creo que el trabajo que se ha hecho es muy político en el sentido de abrir la mirada, incluir mucha gente que nunca se había incluido, trabajar con gente que nunca había estado en galerías y ayudando a hacer del Colombo, pero aún más, de la ciudad, un lugar de encuentro y de convergencia.

**Lucía:** Creo que el Colombo y la Alianza Francesa han sentido muchas veces la necesidad de una interlocución internacional de la que había carecido Medellín

para dar respuesta a una falla muy impresionante en la ciudad y que apenas hoy estamos entendiendo que hay que resolver, al igual que ocurre con el trabajo cultural con las comunidades pobres. En mi museo, por ejemplo, recibimos para los procesos de nuestros proyectos gente formada en actividades artísticas en el Colombo Americano. Ahí ha habido una cosa que siempre ha sido vital, acompañada de una perseverancia muy grande. Yo no creo que eso exista en otra parte del mundo. Es muy original.

**Gerard Martin:** Explíquennos un poco cómo el Colombo y la Alianza sobrevivieron a la época dura de Medellín.

**Juan Alberto:** Aun en la época de la guerra, bombas, temor y del Medellín en caos, nosotros como Colombo Americano decidimos quedarnos en el centro de la ciudad, cuando muchas otras instituciones se fueron hacia El Poblado u otros sectores mejores. Medellín tenía el estigma de ser la ciudad más peligrosa del mundo; la gente decía que éramos los "primos" de Beirut, una ciudad que también estaba en caos en aquella época. Las inauguraciones a veces eran a medio día, porque en la noche nadie salía. Pero creímos en el lado noble de esta ciudad. Como decía Henry Gethzaler, quien fue curador del Museo Metropolitano de Nueva York, uno debe llegar en el momento preciso en que están las cosas. Entonces, cuando Medellín entró en esa fase tan oscura, estábamos seguros de que necesitábamos hacer persistir incluso la misma palabra "Medellín". Así, en 1989, con el Museo de Arte Moderno y con la Alcaldía hicimos con unos jóvenes artistas una exposición que viajó por varias ciudades norteamericanas y que se llamó *Hecho en Medellín*, para mostrar lo que significaba la palabra Medellín.

**El arte y la cultura fueron formas de resistencia y respuestas de vida a la violencia.**



Más tarde, en 2003, efectuamos en Barcelona una exposición, "Medellín ciudad de extremos", para jugar con el asunto de que Medellín lo confunde a uno. Y luego otra en Barcelona en 2006: la llamamos "Medellín, un laboratorio plástico". No tenemos que olvidar que en otras épocas, las Bienales de Medellín -que se realizaban en las décadas de 1970 y 1980- hicieron de Medellín un referente en el arte contemporáneo y todos aprendimos mucho.

**Michael Cooper:** Yo llevo más de 26 años en Medellín; primero trabajé en un colegio bilingüe privado y desde hace tres años me desempeño como director del Centro Colombo Americano. Yo viví el proceso del narcotráfico en Medellín. En aquella época, por ahí en 1989, tuvimos que cerrar el colegio durante dos semanas por la violencia que había en la ciudad. Nos mandaron a todos los norteamericanos a Cartagena. El director del colegio nos decía: "No queremos mandar a todos los norteamericanos en un solo vuelo, entonces viajarán en ocho vuelos diferentes, bajo nombres colombianos y no podemos a contar a nadie dónde vamos". Se fueron 42 profesores y 42 volvieron a Medellín después de quince días para empezar a trabajar. Pero en el transcurso del año escolar perdimos ocho profesores que no aguantaron más la presión diaria. En la misma época fue la bomba en el Colombo. Unas personas llegaron con un paquete que pusieron en la biblioteca, llevaron a todos los profesores y estudiantes para el patio y les dijeron: "Aquí va a explotar una bomba, tienen quince minutos para evacuar este lugar". La bomba destruyó toda la biblioteca y la mayoría de su colección. Pensaban que el Colombo era de la Embajada Americana, cuando en realidad se trataba de un centro binacional independiente del Departamento de Estado. Tal vez la bomba fue a la vez lo peor y lo mejor para el Colombo, porque después creció como centro cultural. Su biblioteca contiene hoy la más grande colección en inglés del país; además tenemos una colección de 4.000 títulos en video y cine, y más de 4.000 títulos en música de todos los géneros. Hoy somos la única sala de cine que posee Medellín en el centro histórico de la ciudad, porque las otras han cerrado, y siempre hemos desempeñado un papel educador con el cine y con la revista *Kinetoscopio*, según muchos



Juanes en concierto para la ciudadanía el 19 de diciembre de 2008.

Allianza Francesa  
en el Parque San  
Antonio, centro de  
Medellín, comuna 10.



● **Conversatorio:** Cultura ciudadana y artes

la mejor del país. O sea, desde un principio lo nuestro fue formación de públicos, y sigue siendo parte de lo que estamos haciendo en la galería, utilizando temas sociales, ingresando arte para formar al público sobre problemas que existen aquí y en el mundo.

**Lucía:** Aquí aprendimos cine con el Colombo Americano y con la cinemateca El Subterráneo. El Subterráneo fue la cinemateca de Pacholo -un personaje de la ciudad a quien debemos muchas cosas- pero también nació a la sombra y al amparo del padre Luis Alberto Álvarez, quien fue en realidad el primero que nos enseñó cine. Antes habíamos ido a ver *Pollitos en fuga* o cualquier bobada, pero no había la conciencia de que el cine era arte, no había un proyecto pedagógico.

**Fabrice Placet:** Hace solamente cinco años que estoy aquí, entonces para mí hablar de estos cambios resulta más difícil. Pero lo que me ha impactado mucho en esta sociedad es que ustedes manejan la libertad con un sentido diferente. Yo vengo de Francia, donde lo tengo todo, así que nuestra vida ahí es más neutral. Cuando era estudiante pensaba mucho el tema de la libertad y si había una protesta en la calle, por supuesto, iba. Pero aquí en Medellín he descubierto que cualquier decisión -privada o pública- es una decisión de vida. Eso implica, para cada cual aquí, cada día, ejercer su libertad. Esa fue mi primera impresión cuando llegué a Medellín y cada semana lo siento igual. También me impacta cómo en Medellín hay comunidades artísticas por todas partes. Por ejemplo, me parece que es una de las ciudades de América Latina donde la comunidad *punk* y *rockera* está más organizada y es más fuerte. Nuestra postura como alianza, desde sus fundadores -que fueron los primeros pastores de Latinoamérica-, es que crear una casa en el exterior implica que si yo pretendo hablarte de lo mío, tengo que escucharte a ti también. Somos ante todo una casa de encuentros culturales, muy conforme a lo que ya aspira a ser esta ciudad.



Sandungueo, evento cultural organizado por la Corporación Región para desplazados en 2007.

**Gerard:** ¿Cómo les ha ido con el proceso de reforma del Parque San Antonio y su entorno, en el centro de la ciudad, donde ustedes decidieron ubicarse?

**Fabrice:** Somos padrinos del Parque San Antonio. Lo queremos mucho, aunque no hay que estar ciego: es un entorno muy difícil. Esta mañana, alguien vino para hacerme una entrevista sobre el cambio del parque y llegó justo cuando un drogadicto cogió a una menor -tenía quince años- para violarla bajo un puente cercano, pero intervinimos y no lo logró. Política hay, voluntad hay, la Gerencia del Centro hace un trabajo tremendo. Además, aporta la iniciativa privada: desde el pequeño jugador de ajedrez hasta la misma Alianza, todos están metidos con el parque. Sin embargo, hay momentos... Cada año tengo peleas por los jóvenes que estudian francés en sus colegios privados con apoyo de la Alianza. Nosotros les exigimos que pasen las pruebas finales de francés aquí en la sede del centro, y sistemáticamente, nos solicitan otros sitios. Es una pelea, pero tienen que venir hasta aquí. Es que la Alianza, igual que el Colombo, estará siempre en el centro de Medellín, porque sabemos muy bien lo que es abandonar el corazón de una ciudad. Hace una década nos unimos al proceso del Parque San Antonio y decidimos instalarnos ahí, en un contexto que era aún mucho más difícil que hoy. La bomba puesta en 1995 a la estatua *Pájaro*, de Botero, que dejó 23 muertos y 200 heridos, lo dice todo. Por la misma época -y eso es lo maravilloso-, se organizó un concierto gregoriano, o sea, un evento más bien para especialistas, para el que uno no esperaba mucha gente; y sucedió que el parque se llenó, porque esta música representaba una forma de resistencia para muchos.

**Lucía:** Quiero hacer énfasis en algo que decía Fabrice sobre la época de los noventa: había un furor por la creatividad en medio de la violencia. La lógica de la violencia es la misma que la del arte: tú matas o tú cantas. Uno veía que nos refugiábamos en el arte. Desde la Consejería Presidencial para Medellín de los años noventa se han venido ampliando todas las posibilidades de educación y de cultura y eso ha permitido impulsar muchos planes, desde los pelados *rockeros*, hasta los *raperos* y *punkeros*. Casi todos son de los estratos más bajos pero tienen un estatus en su música que les permite caminar el mundo con orgullo. Yo creo que todo tiene que ver con la oferta de los cupos universitarios y el enorme crecimiento del Instituto Tecnológico Metropolitano, muy apoyados desde la Alcaldía de Medellín. Las universidades públicas han tenido un papel fundamental. También la multiplicación de redes y espacios de música, con apoyo de la Secretaría de Cultura Ciudadana, que les permite tener un lugar de representación y de presentación que está a la altura de lo que esperan. Ningún pelado te dice: "¡A mí me da pena presentarme en la Plaza Botero!".

**Gerard:** ¿Bajo qué formas los centros culturales binacionales se orientan o toman en cuenta a la política municipal, en concreto las de Sergio Fajardo y Alonso Salazar?

**Juan Alberto:** Las políticas públicas de la Secretaría de Cultura Ciudadana nos han reforzado mucho la convicción de que el arte es posible, y que es posible que los artistas tengan una voz. Además, la Alcaldía misma ya piensa en trabajar con instituciones como el Colombo. Nosotros acompañamos a la secretaría en laboratorios de trabajo con la comunidad -ya hemos realizado 18- sobre asuntos globales relacionados con los ejes de las Metas del Milenio 2015, con trabajos sobre el desplazamiento forzado, minorías, en contra de la violencia hacia la mujer, por los derechos de los grupos étnicos, de los discapacitados, de la población en reclusión y los derechos de la mujer. Ahora bien, la gente del mundo del arte local, con esta línea de clase, se rasgaba las vestiduras por las exposiciones de arte en comunidad mucho antes de que apareciera

el programa de que ahora después de muchos esfuerzos hemos logrado estructurar: Desearte Paz, con esa dimensión de la inclusión. Por ejemplo, cuando se disparó el problema del desplazamiento a principios del 2000, hicimos un evento dirigido por la artista Gloria Posada y con la asesoría de la Corporación Región, titulado "Tenemos nuevos vecinos" -sobre el desplazamiento forzado-. Empezamos a entrar desplazados y personas de la calle a la galería. La gente que iba a esas inauguraciones decía: "¡Esto no es arte!". Con nuestro programa Arte y Escuela, durante todo el año tenemos estudiantes de colegios de zonas de poblaciones muy vulnerables que visitan la galería, aprenden del arte contemporáneo que la búsqueda de la belleza es sobrevida, y se vuelven multiplicadores en sus colegios y en sus barrios, donde se han hecho actos de paz; y nosotros hemos seguido ahí.

El programa Arte e Infancia hace algo similar pero con la niñez, que creo que es la más explotada, o sea que si no se trabaja con ella lo demás resulta vano. Ahí hay una relación directa con el programa Buen Comienzo de la Alcaldía, que está ampliando la educación preprimaria en la ciudad.

**Michael:** Hay muchas coincidencias de interés y de enfoque. Por ejemplo, hace tres años fui a la Embajada de los Estados Unidos en Bogotá y escuché algunas charlas sobre temas afro-colombianos. Sucede que el alcalde Sergio Fajardo estaba también subrayando el tema afro-colombiano. Entonces hicimos una alianza y organizamos unos proyectos para afro-colombianos;



El Centro Colombo Americano es fiel a la vida del centro de la ciudad.

por ejemplo, la galería organizó un laboratorio sobre asuntos afro-colombianos, y empezamos programas para educar esta población en un segundo idioma. Hablando de equidad e inclusión, este año hemos ayudado a muchachos de recursos bajos que estudian inglés en el Colombo a que se vinculen con programas de universidades en Estados Unidos, a través del Departamento de Estado. Por ejemplo, una estudiante del barrio Manrique, de estrato 1 y que está estudiando inglés con nosotros, ganó una beca completa pagada por una universidad norteamericana, y ya está allá.

**Fabrice:** Como Alianza, siempre miramos dónde se mueve la gente, de qué habla, qué es importante para la Alcaldía, sin cambiar las creencias básicas de la institución como tal. Por ejemplo, tras el discurso de hace un año de la Alcaldía sobre convivencia y tolerancia, buscamos cómo traducir estos temas en actividades y terminamos consolidando la internacionalización, trayendo más franceses. Vinieron quince universidades francesas para vender sus programas, como prueba de que les interesa Medellín. A mí lo que me sorprende aquí en Medellín y que es muy, pero muy fuerte -y tuve la oportunidad de trabajar en Alianzas en otros países-, es la complicidad de los dirigentes y de los empresarios.

**Lucía:** Uno debe preguntarse: qué es primero, ¿el huevo o la gallina? Estas alcaldías de Fajardo y de Salazar, y todo el proceso de transformación, se dan porque las condiciones lo propician. Ellos hacen los planteamientos, pero esos planteamientos prosperan porque encuentran unas instituciones, una madurez, una participación, un propósito, con los que pueden construir. Eso no nace hace seis años, sino que se construye sobre procesos culturales y de la sociedad. Un alcalde como Sergio Fajardo puede plantear un Centro de Desarrollo Cultural de Moravia porque aquí tenemos procesos anteriores ya consolidados de trabajar cultura en comunidad, como lo hemos discutido y como lo muestra también la Corporación Cultural Nuestra Gente. Si vas a otra ciudad, por ejemplo a Pereira, ahí está el megaedificio de la cultura, donde antes era la Plaza de Mercado y eso está vacío, está muerto. Ahí

no hay nada que poner y no va a haber nada que poner en muchos años. Aquí en Medellín es totalmente al revés. Los Parques Biblioteca pueden darse porque existe esa larga construcción de un trabajo cultural y esa posibilidad de aliarse entre las instituciones y una sociedad que ya sabe reconocerse en sus intereses. En ese sentido, uno debe entender que estos alcaldes lo que hacen también es leer con mucha inteligencia esas potencialidades de la ciudad y construir sobre ellas. Se puede decir que la tarea ha sido no solamente formar a los públicos, sino también a los gobernantes.

**Diego Corrales:** Yo creo que la mitad del equipo de la Alcaldía es de esa generación que tú mencionas y que incorpora una conciencia de ciudad.

**Lucía:** Cuando yo estaba en el colegio no había conciencia de ciudad. La ciudad era una cosa dada, no había que construirla, no había que pensarla, estaba ahí. Cuando esto se empezó a desbaratar, fue cuando dijimos: "¡Dios mío!, ¿adónde vamos?". Entonces construimos una comunidad de pensamiento muy interesante que hoy es un capital social. Hoy hablé con el alcalde Salazar y le dije: "Usted tiene con qué salir adelante; lo que pasa es que nos tenemos que volver a preguntar dónde estamos; el cielo no es posible en estos tiempos; hay que seguir construyendo esta ciudad". Esta transformación es un proyecto de autoconstrucción; la democracia es autoconstruida y hay que sostenerla entre todos. A su vez tiene que ver con que aquí existió una filantropía caritativa particular y distinta de lo que hay en la mayoría de las otras ciudades del país. Todavía existe, pero la dinámica ha cambiado con la construcción de proyectos estratégicos de responsabilidad social. O sea, aquellas organizaciones sociales como las Madres del Biberón Perdido y muchas más, incluidas las entidades culturales, vivían en esta ciudad de las donaciones de los mecenas y de las entidades. Esto ha venido cambiando, empezando por ejemplo con el Fondo Fraternidad Medellín, que era un fondo de caridad pero que es cada vez más riguroso. Igual con Bancolombia y otras entidades que siempre han aportado. Además, la cooperación es cada vez más fuerte en ese sentido.



Desfile de Silleteros, Feria de las Flores. Declarado Patrimonio Cultural de la Nación.

**Fabrice:** La respuesta que uno da a una determinada situación se crea también por la necesidad. Si estoy en un desierto, tengo que ver cómo conseguir agua. Si estoy en un medio violento, tengo que ver cómo hablar de otra manera. En el caso de Medellín, unos optaron por la violencia pero muchos otros optaron por respuestas constructivas en lo institucional, en la calle, y desde lo popular.

**Diego:** Otro elemento es el derecho a la ciudad. O sea, ¿cómo romper esos imaginarios que dicen que la persona pobre, la persona que no ha sido educada, no tiene derecho a acceder a ciertos espacios y escenarios? ¿Qué elementos podrían ustedes rescatar que hacen que una ciudad como Medellín, que hace veinte o diez años vivía en unas condiciones de violencia haya roto estas barreras y hoy viva una situación diferente, un espíritu de salir adelante en el aspecto cultural? ¿Habrá elementos propios de una cultura antioqueña?

**Fabrice:** El filósofo francés Alain dijo una frase que yo creo que caracteriza al pueblo de Medellín: "El pesimismo

es de razón, pero el optimismo es de voluntad". Como se dice en Medellín: "Aquí vamos de frente", "Aquí vamos para delante", eso siempre me sorprende, porque lo expresan desde el más rico hasta las personas más humildes. Me acuerdo de un chico que me dijo: "Ayer enterraron a mi mujer, pero hoy yo tengo que entregar el taxi porque el dueño quiere venderlo". Es la situación más dramática. En cuanto a las barreras, me acordaré siempre de un concierto de música clásica, fue en el teatro Pablo Tobón Uribe; en primera fila yo tenía al presidente de la Nacional de Chocolates con su esposa, y a su lado dos niños de los estratos más pobres de la ciudad acompañados por sus papás, a quienes se les había pagado el transporte. Después, la gente de esos estratos bajos -algunos llorando- decían: "Yo no pensaba que este espectáculo era para mí". Como era música clásica y costosa, la gente se impedía a sí misma, pensaba que esta clase de conciertos eran para otro tipo de mundo. Pero se lo gozaron, se lo aprovecharon, se lo disfrutaron. Es parte de todo el proceso de "des-ghettización" cultural.

**Gerard:** ¿Qué decir de la imagen internacional de Medellín desde el punto de vista de la cultura?

**Fabrice:** Francia es el primer inversionista económico en Antioquia. Entonces las empresas francesas sufren muchísimo cuando hay una imagen negativa. Parte de nuestra misión es participar un poco en el cambio de imagen de Medellín. Hace dos años organizamos por ejemplo "Colombia en París" y llevamos también una delegación industrial de Medellín a Francia.

**Michael:** Para cambiar la imagen Internacional negativa son importantes los intentos de realizar asociaciones entre ciudades. Por ejemplo, propusimos eventos como Massachusetts-Antioquia y Medellín en Boston. Hoy vemos los resultados del evento Medellín en Barcelona. Los barceloneses vienen el próximo año para generar un proyecto de cooperación internacional desde las artes y en red con otros países más.

**Gerard:** Hemos hablado hasta aquí de muchos cambios en el mundo cultural de la ciudad; ¿en qué medida corresponden a la sociedad civil y en qué medida a las políticas, iniciativas e incentivos de la Alcaldía?

**Édgar Bolívar:** Una parte puede documentarse muy bien desde 2000 para acá, cuando empieza a haber un compromiso con las políticas de cultura, y en particular desde la creación de la Secretaría de Cultura Ciudadana. El gobierno local reconoció, desde inicios de los noventa, la importancia de establecer vínculos con la universidad para generar conocimiento propio y orientar la toma de decisiones. Pero este acento ocurrió en un contexto de país y de ciudad que indicaba profundos cambios y transformaciones. Quiero enumerar aquellas más visibles y que además han generado espacios de actuación en el campo de los derechos culturales. El listado, a la manera de clips, es más o menos como sigue: un nuevo sentido de lo público que se expresa en la presencia de movimientos y nuevas expresiones y reivindicaciones en el espacio público y en la vida política; un quiebre de los valores, imaginarios y representaciones de la antioqueñidad, desde donde se instauran nuevos referentes de identidad con pers-

## Las organizaciones barriales y populares, las redes sociales y juveniles tejen ofertas culturales.

pectiva de mundo; un rol activo de la juventud, que en medio de la crisis y los señalamientos desata formas de creatividad y estéticas que visibilizan su reclamo frente a la generación de los padres, el sistema escolar y las formas de hacer política; un quiebre en los modelos y prácticas de la sexualidad, la vida familiar y el discurso y la vivencia del cuerpo; nuevas formas y prácticas de consumo así como crisis de los lugares tradicionales de encuentro que se fragmentan y multiplican en nuevas centralidades; un protagonismo de los temas de género y una feminización creciente de los temas de derechos y de inclusión; un auge de los asuntos de la diversidad y la multiculturalidad, más como discurso que como práctica intercultural. Finalmente, una mayor movilidad y expresión tanto en el sentido del viajar, como en el de comunicarse a través de nuevas plataformas y soportes tecnológicos. Desde todo este conjunto de procesos y manifestaciones la ciudad y sus lenguajes se renovaron con efectos visibles en el campo estético y en el discurso y las prácticas de la cultura.

**Marta Elena Bravo:** Es fundamental considerar la perspectiva política cultural en Medellín no solo desde las propuestas oficiales, sino también desde los planteamientos y la presencia notable de la sociedad civil y de la academia, comprometidas con la ciudad y con la construcción del concepto de lo público que nos hace corresponsables a todos. En esto cuenta la ciudad con un acumulado valioso de formulaciones y experiencias que deben ser tenidas en consideración en la formulación del nuevo plan estratégico de cultura de Medellín hacia el 2020, que está ya en marcha en sus etapas iniciales. Son significativas las relaciones consolidadas a partir de los años ochenta entre instituciones culturales público-privadas agrupadas en la Asociación de Entidades Culturales de Medellín y los procesos

político-culturales. Un hecho inédito en el país fue la formulación del primer Plan de Cultura de una ciudad colombiana en 1990 que desató procesos culturales trascendentales, muchos plasmados hoy en día en la realidad cultural de nuestra ciudad. El plan, así mismo, fue insumo en la discusión de la Comisión Preparatoria de Cultura, Ciencia, Educación y Tecnología de la Asamblea Nacional Constituyente, antecedente de la Constitución de 1991. Igualmente la Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana, con la asesoría de algunos académicos, relevó y dinamizó el trabajo de diversos y nuevos actores sociales; por ejemplo la iniciativa del programa de televisión Arriba mi Barrio -coordinado durante varios años por el alcalde actual, Alonso Salazar- visibilizó sectores y grupos poblacionales de Medellín que empezaban a hacer oír su voz y a mostrar su presencia, y de esta manera le dió una mayor legitimidad al trabajo cultural en la construcción de lo público.

**María Adelaida Jaramillo:** Yo diría tres cosas. Primero, hemos descubierto nuevas maneras de representarnos como ciudad y de ver la misma más allá de lo que siempre vimos, aprovechando las sinergias y las fortalezas de cada cual. Eso se relaciona con el surgimiento de medios locales como Teleantioquia, Tele-Medellín y los canales privados. Gracias a ese cambio de percepción hemos sido capaces de tejer sociedad y de articularnos. Segundo, las organizaciones barriales y populares, así como las redes sociales y juveniles, son nuevos promotores de cultura que han empezado a tejer ofertas culturales desde los recientes procesos de encuentro. Tercero, desarrollamos la capacidad de pensar nuestros procesos desde la investigación académica, y eso debemos aprovecharlo para recuperar la pipa de las políticas culturales de la ciudad.



Bandera de uno de los equipos de fútbol locales.



#### ASÍ CUENTA MEDELLÍN

**Fredy Serna, Maestro de Obras Plásticas, autor de la obra *Cuadra-Dos*, presente al comienzo de este libro, y de los mosaicos *Amanecer en la Aurora*.**

Como persona, artista y habitante del barrio popular Castilla, yo incorporo los veinte años de transformación de la ciudad. Con mi trabajo he contribuido a su memoria y representación. Creo en la esperanza, por eso hago arte. Como he dicho en otros espacios, yo soy un peladito que sí nació pa'semilla. He recibido muchos apoyos para mostrar mi trabajo: de las universidades, de los museos, del Colombo Americano, de la Fundación Social, de la Corporación Región y de la Galería "La Oficina" de Alberto Sierra, entre otras. Hoy es claro que las políticas culturales tienen un impacto real en los barrios. En Castilla se ve a los alumnos caminando con su violín o su saxofón. Para algunos artistas, el riesgo puede ser que el sueño se concretó, que ya reciben el apoyo tan buscado, que se vuelven pasivos o dependen únicamente de alguna Casa de Cultura. Yo mantengo mi trabajo dentro de lo autónomo. Para mí el Centro Cultural principal es y debe ser la esquina. Para mí, vivir y pintar en Castilla -ya que nunca he abandonado el barrio- implica de por sí una relación fuerte con la comunidad. Yo creo que si cada uno hace su trabajo bien en su esquina, juntos transformamos la ciudad.

Conversatorio

# Seguridad y Convivencia

## Asistentes

GENERAL DAGOBERTO GARCÍA

Comandante Policía Metropolitana  
del Valle de Aburrá

CARLOS ANDRÉS PÉREZ

Sub-Secretario de Orden Civil  
2008-2011

CORONEL JAVIER PÉREZ

Comandante de Estación de Policía  
La Candelaria

PABLO EMILIO ANGARITA CAÑAS

Coordinador Grupo de Investigación  
Conflictos y Violencia, Universidad  
de Antioquia

JORGE FERNANDO GAVIRIA VÉLEZ

Director del Programa Paz y Reconciliación de la Alcaldía de Medellín

ALBERTO ALONSO JARAMILLO

Asesor Programa Paz  
y Reconciliación

JAIME JARAMILLO PANESSO

Miembro de la Comisión  
Nacional de Reparación  
y Reconciliación -CNRR-

JUAN DE DIOS GRACIANO

Coordinador de Técnicos  
Sociales en Secretaría  
de Gobierno 2008-2009

DIEGO CORRALES

Director Proyecto Modelo  
Medellín, asesor del Alcalde

## Moderador

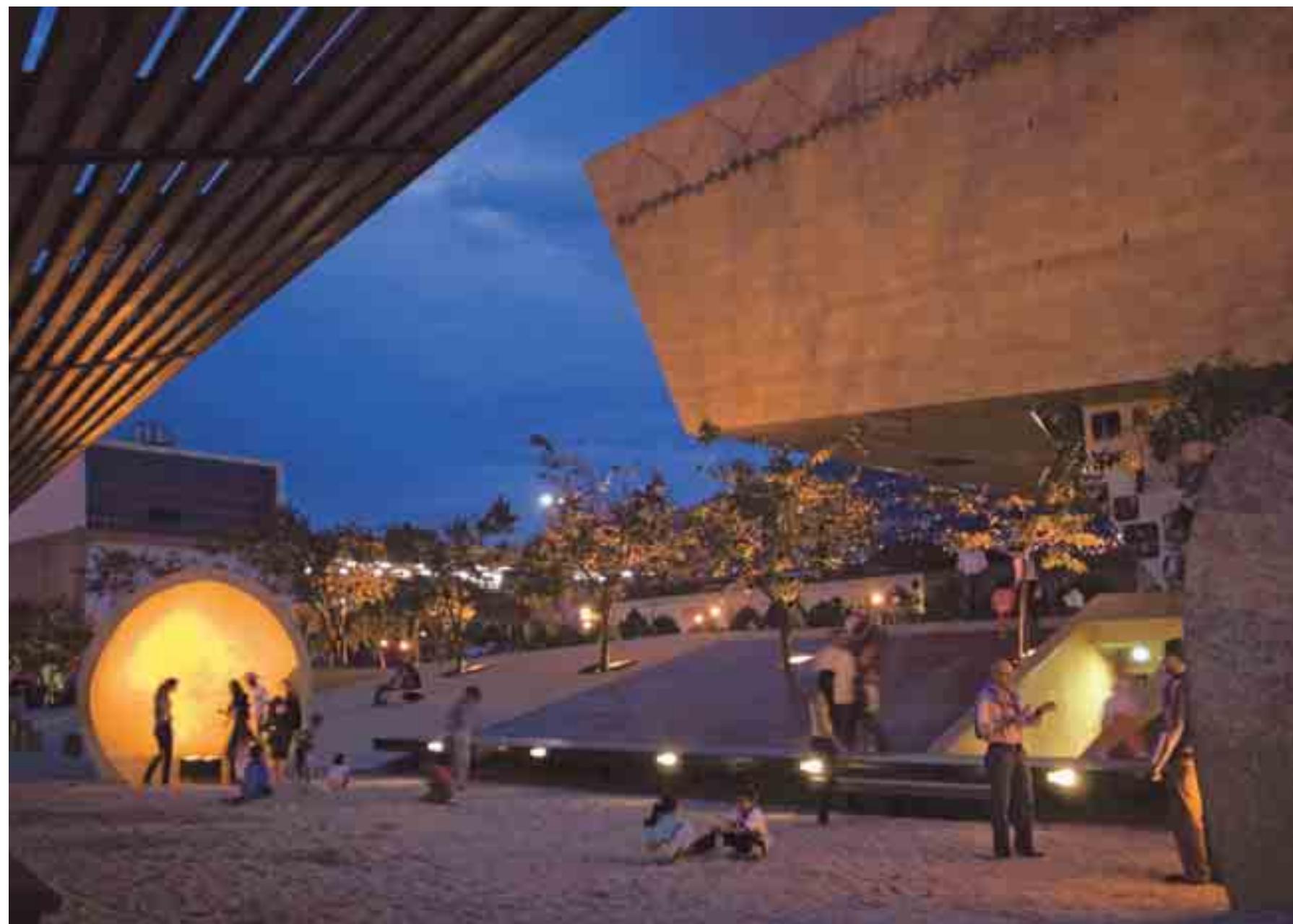
GERARD MARTIN

Coordinador Académico del  
Proyecto Modelo Medellín

**La administración Municipal** busca garantizar el derecho a la seguridad y la convivencia mediante un enfoque integral que coordina la acción de la Policía Nacional y otras agencias relevantes de la nación, y propicia la participación de la ciudadanía. Como resultado, 72% de los medellinenses se sienten hoy seguros en la ciudad (Encuesta 2008).

La política de Seguridad Democrática del presidente Álvaro Uribe Vélez (2002-2006; 2006-2010) ha mejorado la seguridad en la ciudad y el país, gracias a intervenciones como la desmovilización de autodefensas y grupos paramilitares, la desarticulación de numerosos frentes guerrilleros y las operaciones contra los carteles de la droga y otros grupos armados ilegales. La profesionalización y modernización de la Policía Nacional, de las Fuerzas Armadas y de la administración de justicia durante las últimas dos décadas también han generado mejores condiciones para obtener resultados concretos. En este contexto, la Alcaldía implementa estrategias y políticas de seguridad ciudadana que buscan romper ciclos de violencias y consolidar el trabajo preventivo con programas como los Frentes Locales de Seguridad, Alarmas

Comunitarias, Vigías de mi Barrio y el Plan Desarme; promueve la articulación interagencial con mecanismos como el Consejo Municipal de Seguridad, los Comités Locales de Gobierno y el número único 1-2-3; fortalece la justicia cercana al ciudadano con programas como la Unidad Permanente de Justicia -UPJ-, la Unidad de Derechos Humanos, las Casas de Justicia y la modernización de las Inspecciones de Policía y las Comisarías de Familia; regula el espacio público con Pactos Ciudadanos y Guías Ciudadanos; apoya la política nacional de Justicia y Paz con el programa de Reinserción y Regreso a la Legalidad; implementa programas de atención a jóvenes en alto riesgo de delincuencia, a víctimas del conflicto armado y a pospenados. Además, monitorea y analiza tendencias de criminalidad y violencia mediante el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia, -CISC-. A su vez, la Empresa Metropolitana para la Seguridad -Metroseguridad, una entidad descentralizada del municipio- es la herramienta principal para contratar temas como la dotación y suministro de comunicaciones, movilidad y mantenimiento y reparación del parque automotor de la Policía, entre otros. Los participantes en este conversatorio opinan sobre la radical transformación de la seguridad en la ciudad; sobre el liderazgo de la administración municipal, en coordinación con el Gobierno Nacional, en temas como la reincorporación de los desmovilizados, la atención a víctimas y lo concerniente a reparación y reconciliación; y sobre programas y herramientas específicas de seguridad y convivencia.



Atardecer  
en el Parque de  
los Deseos.  
Arquitecto: Felipe Uribe  
Comuna 4.



**Gerard Martin:** En los últimos quince años, y en particular en el último lustro, no sólo ha mejorado la situación de seguridad, sino que constatamos una radical mejoría en la gestión de la seguridad ciudadana en la ciudad. ¿De dónde viene este cambio?

**General Dagoberto García:** Históricamente, el comportamiento de la criminalidad en el municipio de Medellín ha sido accidentado, con la tasa más alta en 1991 y, desde entonces, en un descenso lento y sostenido, consecuencia de las políticas de Estado frente a la violencia, básicamente contra el narcotráfico. Sin embargo, a finales de los años noventa hubo un incremento de delitos de gran impacto social como terrorismo, secuestro y acciones subversivas, con su nivel más alto en 2002. Es con la Política de Defensa y Seguridad Democrática, vigente desde el año 2002 en el país y la ciudad de Medellín, que se reducen las actividades delictivas por grupos armados al margen de la ley y bajan los índices de delitos como homicidio, secuestro y desplazamiento. Como decía el alcalde Fajardo, se pasó del miedo a la esperanza. Sin embargo, ante el evidente daño del tejido social, los delitos mantienen una constante. Por esto estamos en un cambio de estrategias operativas, con planes de intervención sectorizada, mejora de la cobertura de servicio policial, fortalecimiento de los procesos de inteligencia e investigación criminal, acción preventiva de seguridad y de convivencia ciudadana y mecanismos de coordinación intra e interinstitucional, que ya han arrojado los primeros frutos.

**Pablo Emilio Angarita:** Sabemos que la seguridad y la violencia son fenómenos multicausales y que las soluciones también deben serlo. En este sentido, aprendimos mucho gracias al programa de Seguridad y Convivencia Ciudadana, cofinanciado por el BID y que se adelantó desde la Alcaldía. Ese programa pretendía llegar a un enfoque integral e impactar la ciudad en su

conjunto. Incluía un proyecto de desaprendizaje de la violencia desde la educación infantil, con las familias y en el barrio; hubo apoyo logístico y de infraestructura a la Policía, como el número único 1-2-3, pionero en Colombia. Se impulsó la policía comunitaria que, aunque fue un programa de la Policía Nacional, en Medellín se intensificó. El programa BID produjo también una cantidad importante de investigaciones, cuyos resultados han encontrado traducción en programas y políticas concretas de las administraciones de Fajardo y Salazar.

**Gerard:** ¿Cuáles son los cambios en la manera como la Alcaldía gestiona la seguridad ciudadana, con respecto a tiempos pasados?

**Pablo:** El liderazgo de la primera autoridad: los alcaldes están al frente del problema, en vez de delegarlo. Ese liderazgo civil está sincronizado con la labor y el respaldo de la Policía. Además, hay énfasis en lo preventivo, que se traduce en una gestión mucho más integral. La administración municipal está prestando atención a temas como el desaprendizaje de la violencia y promueve programas de atención a la juventud que brindan oportunidades educativas, culturales, de preparación para el mercado de trabajo, acceso al microcrédito y otras estrategias más. Lo integral del enfoque también se traduce en la importancia dada al tema de los entornos urbanos dignos, pues la infraestructura física es un asunto que guarda una estrecha relación con la seguridad.

**Coronel Javier Pérez:** En Medellín, en la época de Pablo Escobar, la ciudad y el país tocaron fondo y las instituciones del Estado quedaron pulverizadas. Cuando la Policía Nacional decidió por fin mirar el tema con seriedad y autocritica, la situación comenzó a mejorar. Además, vimos que el problema no sólo era de seguridad, sino que obedecía a múltiples problemas sociales. Ese concepto dio lugar a este nuevo Medellín, que hoy es modelo para el país. La nación y la ciudad empezaron a invertir en seguridad, en cobertura policial, en armamentos, equipos y medios de comunicación, así como en capacitación a los funcionarios encarga-



Estación de Policía Metropolitana Belén, inaugurada en 2008.

dos de la seguridad y la convivencia, como los secretarios de gobierno y los mismos alcaldes. Esta gestión se apoya en convenios entre la Policía, la Alcaldía y la Gobernación de Antioquia, ya que la seguridad no se transformó únicamente en Medellín, sino en todo el país. Dichas alianzas y el trabajo en común modificaron la imagen y el pensamiento ciudadano. Es el liderazgo de las autoridades de todo nivel -Presidente, Alcalde, Comandante de Policía, Inspectores, Secretarios, líderes comunitarios- lo que hace la diferencia. Pero hay otros factores importantes. Primero, la ampliación de la cobertura educativa para jardín, primaria, secundaria y universitaria. Segundo, la cobertura en salud, que ha mejorado la calidad de vida de la gente. Tercero: la cobertura o solución de vivienda con todo los servicios básicos. Cuarto: la infraestructura urbana, porque si hay un adecuado espacio público, alumbrados, vías, puentes peatonales y medios de transporte que llevan con eficiencia a las personas a sus trabajos y hogares, las condiciones de seguridad se transforman. Un muchacho de una Comuna como Santo Domingo Savio se demoraba casi dos horas para llegar a su trabajo y hoy lo hace en veinte minutos: eso genera seguridad. Y tengo dos puntos más: El Programa de Planeación y Presupuesto Participativo impulsado por la Alcaldía para que los ciudadanos se

involucren y responsabilicen por su entorno, que puede incluir temas de convivencia y seguridad; y la Ley sobre los métodos estándar de calidad, que obligó a las instituciones del Estado, incluida la Policía, a utilizar métodos de calidad y de mejoramiento continuo, a estandarizar procesos, a buscar certificaciones de calidad y a gestionar los recursos con eficiencia y transparencia. Por último, tal vez la mayoría de los ciudadanos desconoce la dimensión de la labor social que la Policía realiza en la ciudad, pero nosotros estamos 24 horas en contacto con el ciudadano, en particular desde la policía comunitaria.

**Diego:** Si consideramos -como lo hacemos en Medellín- que el poder debe estar en las autoridades legítimamente constituidas, ello implica que no podemos repetir los errores que se cometieron en esta ciudad en la década de 1990. En ese entonces, el Estado permitió que las milicias populares desmovilizadas crearan unas cooperativas de seguridad y continuaran ejerciendo el control armado en determinados sectores de la ciudad. Significó también que había que dotar la gestión de la seguridad con las herramientas necesarias para que ningún rincón de la ciudad estuviera vedado. Esta recuperación del territorio va desde intervenciones de coerción -recuperar militar y policialmente cada

rincón de la ciudad-, hasta estrategias de prevención focalizadas, como es el trabajo con jóvenes en alto riesgo y con los que no tienen las oportunidades de estudiar o trabajar. Otro ejemplo es la modernización de la red de Centros de Atención Inmediata -CAI- que son mini-estaciones de policía. Hoy tenemos un número significativo de CAI blindados, ubicados estratégicamente en todo el territorio de Medellín y que son una presencia disuasiva, preventiva y reactiva del Estado. También trabajamos sobre la percepción de seguridad con campañas y programas que le informan a la ciudadanía sobre propósitos, métodos y resultados de las políticas de seguridad y convivencia.

## Romper ciclos de violencia y consolidar lo preventivo: ejes de la política de seguridad ciudadana.

Resumiendo, el enfoque del Modelo Medellín es llegar con todas las agencias del Estado -nacionales y territoriales- a zonas antes vetadas de la ciudad, para reducir la violencia e insertar una presencia institucional integral en el tejido social. Primero va el control de la violencia, ya que no es lo mismo construir un Parque Biblioteca, un Metrocable, un Colegio de Calidad o un puesto de salud en un lugar dominado por los actores ilegales armados, que hacerlo en un lugar dominado por las autoridades legítimamente constituidas.

**Gerard:** ¿Cuál es la particularidad de la gestión de la seguridad en Medellín en comparación con otras grandes ciudades del país?

**General Dagoberto García:** Según una encuesta anual realizada en varias ciudades por la Fundación Seguridad y Democracia y publicada en febrero de 2009, en Medellín la percepción de seguridad es positiva en comparación con ciudades como Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena y Cúcuta. Solo el 31% piensa que Medellín es insegura. De los encuestados, el 63% considera que es más o menos segura y el 6% cree que Medellín es segura. En las seis ciudades encuestadas, Medellín también presenta el más alto nivel de confianza en la Policía. 76% respondieron que un policía le inspira confianza, frente a 52% del promedio de las seis ciudades. Así mismo, este porcentaje se incrementó con respecto a 2007, cuando alcanzó 59%.



**Gerard:** ¿Cómo está trabajando la Policía Nacional con el Plan de Desarrollo de la administración municipal?



Plaza de las Esculturas, centro de Medellín.

- **Conversatorio:** Seguridad y convivencia

**General Dagoberto García:** La Policía Metropolitana del Valle de Aburrá viene desempeñando con alta responsabilidad y compromiso, y de la mano con la administración municipal, las acciones y estrategias que buscan cumplir los preceptos del orden legal que garantizan la tranquilidad y seguridad ciudadana, tomando como referente el Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín. Esto incluye un compromiso fuerte con las construcciones y mejoramiento de la infraestructura de seguridad y corresponsabilidad ciudadana, cuyo objetivo es construir y mejorar equipamientos de la Policía para asegurar su presencia y capacidad de respuesta, preservar las zonas periféricas de la ciudad y dignifica sus espacios de trabajo.

**Gerard:** ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la administración municipal para la coordinación de la gestión en seguridad ciudadana y cómo se han consolidado en el tiempo?

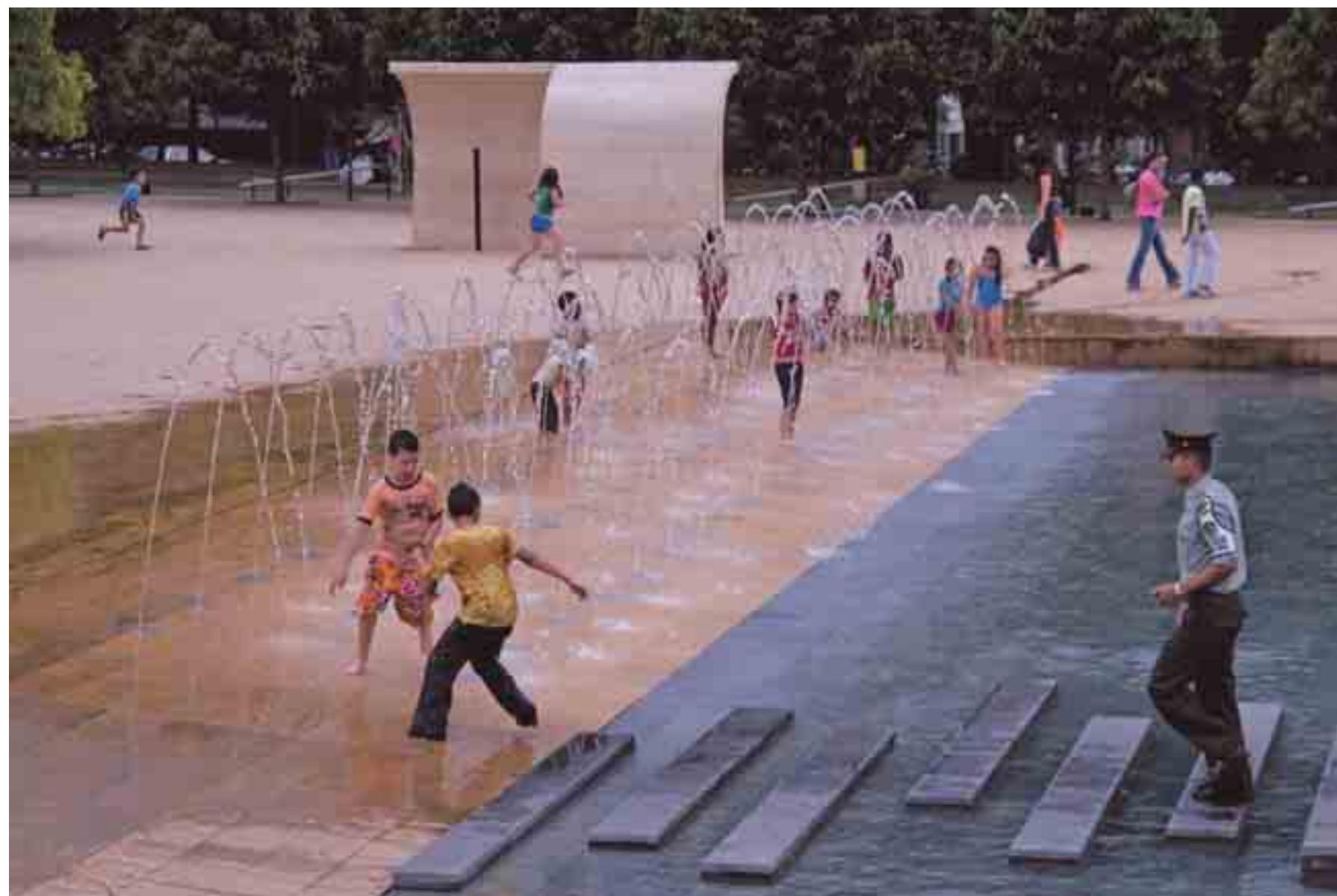
**Carlos:** La Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de Medellín ha diferenciado los enfoques separando los asuntos de la convivencia de aquellos de la seguridad, aunque garantizando su relación. Por el lado de la convivencia, programas como el Plan Desarme, los Guías Ciudadanos, Medellín Despierta para la Vida, el Manual de Convivencia y los Técnicos Sociales en cada comuna y corregimiento, así como los Planes Locales en Seguridad y Convivencia, promueven formas pacíficas de solucionar los conflictos de apropiación de los espacios públicos. Sumado a ello están las obligaciones legales y constitucionales para garantizar la seguridad de los ciudadanos de manera conjunta entre la Fuerza Pública y los organismos de justicia. Por lo tanto, la consolidación de la seguridad ciudadana obedece a la forma decidida de combatir la ilegalidad, en solidaridad con la ciudadanía, y en propiciar las mejores y adecuadas herramientas para que la Fuerza Pública y la administración de justicia cumplan sus cometidos de defender los derechos fundamentales de todos.

**Juan de Dios Graciano:** Los Consejos de Convivencia Ciudadana fueron creados en 1995, durante la alcaldía de Sergio Naranjo (1995-1997) para cada una de las 16



Casa de Gobierno,  
corregimiento  
Santa Elena.

comunas urbanas y los cinco corregimientos rurales que tiene Medellín. Antes de 2004 funcionaban como un espacio donde la comunidad se expresaba sobre los temas de convivencia, pero donde sólo participaba por parte de la Alcaldía el respectivo Inspector de Policía. Ya instalado el alcalde Fajardo (2004-2007), hicimos un diagnóstico en varias Comunas, que mostró la falta de coherencia entre el trabajo del Comandante de la Estación de Policía, el Inspector y el Comisario de Familia. Decidimos entonces generar una mejor coordinación, creando para cada comuna y corregimiento un Comité Local de Gobierno, liderado por el Inspector de Policía del sector y un Técnico Social por parte de la Secretaría de Gobierno, quien garantiza la coordinación interagencial y hace seguimiento de los avances mediante las actas de los acuerdos y reuniones. Para algunas comunas incorporamos además un delegado de la Subsecretaría de Espacio Público. Por fin, desde 2008, hemos incluido en cada Comité un delegado de cada una de las 21 Juntas Administradoras Locales -JAL-, para que se apropien y participen del tema de la seguridad y convivencia. Comparando esto con la gestión de la década de 1990, se hace evidente el trabajo descoordinado de inspectores, comandantes de estaciones y comisarios, sumado a la ausencia de seguimiento a temas y resultados de gestión. Esto, sin hablar de la corrupción que generó el narcotráfico en todas aquellas instancias y que duró muchos años.



Parque de los Pies  
Descalzos.

**Gerard:** ¿Pero no había inspectores que intentaban hacer su trabajo de manera ética, incluso en aquellas condiciones?

**Juan de Dios:** Seguramente había inspectores que tenían buena voluntad, pero estaban constreñidos por una clase política local que usaba sus influencias para defender amigos e intereses en aquellos puestos. Ahora bien, hemos encontrado que el temor o la resistencia a hablar del tema de la seguridad siguen vigentes en algunos sectores. Algunos Planes de Desarrollo Local -que elabora cada comuna y corregimiento- ni siquiera tocan el diagnóstico de la seguridad y convivencia, con el agravante de que son zonas de mucho conflicto y por lo tanto estos temas son vitales para su progreso. Para superar este desafío, estamos asesorando a todas las comunas y corregimientos en la elaboración de Planes Locales de Seguridad y Convivencia.

**Gerard:** Doctor Jaime Jaramillo Panesso, ilústrenos por favor sobre el camino recorrido en Medellín con la gestión de procesos de paz, de desmovilización, de reincorporación y de reconciliación, comparando el proceso actual con los de la mitad de los años noventa. ¿Cuáles son los enfoques nuevos en la manera de gestionar, como ciudad, las desmovilizaciones individuales y colectivas?

**Jaime Jaramillo:** Tengo dos observaciones iniciales. Primero, no es posible ver el problema de Medellín con linderos muy precisos, no sólo porque la confrontación se extiende de punta a punta del Valle de Aburrá, sino porque tampoco podemos desprendernos del fenómeno departamental y nacional. Segundo, el tema de la seguridad en Medellín tiene que ver en buena parte con agencias de orden nacional, como es la Policía. La institución ha mejorado mucho, igual que la percepción ciudadana de su operatividad, aunque en el imaginario todavía persiste algo de ese pensamiento antimilitar y antipolicial que hemos venido practicando desde los años sesenta. En cuanto a la gestión del tema de las desmovilizaciones colectivas e individuales, en los noventa comenzó en la ciudad

un proceso de desmovilización con milicias del que hemos aprendido. Nos equivocamos en algunas cosas, pero también hubo acciones acertadas, como el trabajo concertado entre municipio y gobernación para la educación en la convivencia y la solución pacífica de conflictos. En el programa participaron 83.000 personas en Antioquia y se implementó con la unión de universidades, la Iglesia, las organizaciones sociales y el Estado mismo.

**Gerard:** ¿Institucionalmente, qué ha cambiado en el ámbito local respecto al tema de las desmovilizaciones colectivas y privadas que viven la ciudad y el país desde 2003?

**Jaime:** Yo creo que lo novedoso y fundamental hoy, es que Medellín, a través de la Secretaría de Gobierno maneja muchos programas vitales: el programa de víctimas, de jóvenes en alto riesgo, de pospenados, el de paz y reconciliación. Todos incorporan nuevos profesionales de diferentes áreas. Esa mutación de la Secretaría de Gobierno es importante porque a ella se debe también la gestión que la ciudad ha logrado dar al proceso de desmovilización de autodefensas y de guerrilleros en estos últimos años. La desmovilización del Bloque Cacique Nutibara y del Bloque Héroes de Granada de las Autodefensas Unidas de Colombia - AUC - fue la primera desmovilización urbana de un grupo ilegal armado y nos sorprendió a todos: ¿qué íbamos a hacer en Medellín con casi 900 de esos muchachos que entregaron las armas? Ahí es donde la imaginación cobró vuelo y se hizo lo que todavía se hace hoy, como un experimento que ya es una política. ¿Qué ocurre en los últimos procesos? En primer lugar, Antioquia tiene 35% de las víctimas registradas y 40% de los desmovilizados; por eso, si logramos ser exitosos con las políticas de atención a víctimas, no solamente estas servirán de modelo para el resto del país, sino que contribuirán a hacer sostenible la seguridad en la ciudad y la región. La Comisión Nacional de Reconciliación y Reparación y su seccional Antioquia garantizan la coordinación institucional. Para tratar problemas tan graves como los de la paz, la guerra, los desplazados, las víctimas y los victimarios, tenemos



Marcha por la paz,  
4 de febrero de  
2008.

Marcha mundial  
"Colombia soy  
yo" contra el  
secuestro,  
28 de noviembre  
de 2008.



Policía y  
comunidad  
en el Parque  
San Antonio,  
Centro.

que coordinarnos en un espíritu no competitivo, no protagónico, en razón de los demás, o si no los esfuerzos se dilapidan y fracasamos. Por esto trabajamos de manera conjunta con la Secretaría de Gobierno, la Oficina de Paz del Gobierno Departamental, el Alto Comisionado para la Paz, el Alto Consejero para la Reinserción y con un apoyo muy importante de la Misión de Apoyo al Proceso de Paz en Colombia -MAPP - de la Organización de los Estados Americanos -OEA-. Todo esto ha sido, desde luego, un trabajo muy apoyado por la Personería, la Procuraduría, la Defensoría, la Fiscalía, la Comisión, el municipio y el departamento.

**Jorge Gaviria:** Quiero dar crédito a la Organización Internacional de Migraciones -OIM-, que con recursos de la USAID ayudó a montar un Sistema de Seguimiento a todo el proceso de reinserción que ha sido muy útil para nuestra gestión.

**Gerard:** ¿Cómo evaluar la importancia de que por primera vez en la historia se asume como política nacional y municipal la tarea de la verdad y la reparación?

**Jaime:** Es fundamental. Si lo que hacemos en reparación, verdad y justicia no le apunta a la reconciliación como base para la convivencia, la democracia y la paz -como intentamos hacer- entonces nada de esto tiene sentido. Es fundamental trabajar en lo psicosocial con las familias de las víctimas que vienen desplazadas o

por emigración y llegan con el desarraigado. La familia es la piedra de base para todos los otros programas de integración, protección e inclusión social.

**Alberto Alonso Jaramillo:** Desde 2008 añadimos un enfoque preventivo con un Programa de Atención a Jóvenes en Alto Riesgo, para evitar que caigan en la trampa de la violencia. Trabajamos con todos esos jóvenes que estuvieron en los barrios de conflicto, que no estudian ni trabajan, pero que eligieron la opción de no caer en las manos de los grupos criminales. Con estos programas reciben el mensaje de que "ser bueno sí paga". Ellos tomaron la decisión valiente de decir no y reciben las mismas oportunidades de ingresos y educación de los muchachos desmovilizados.

**Jorge:** Así mismo, hemos realizado actividades de integración entre víctimas y victimarios, hablando de reconciliación colectiva y simbólica. Al comienzo hubo tensión, pero luego se abrieron canales de comunicación que propiciaron procesos de confianza y reconciliación. Por último, estas labores se complementan con un programa de atención personal, familiar y social a personas que están en la cárcel y a las que ya han cumplido sus condenas.





**ASÍ CUENTA MEDELLÍN** Néstor Raúl Barrada, desmovilizado Autodefensas Unidas de Colombia, -AUC-



¿Cuál ha sido tu compromiso con el proceso de la desmovilización? Yo hice el pacto de compromiso con el Alto Comisionado para la Paz con toda la seriedad. Primero validé el bachillerato y simultáneamente hice cuatro cursos en comercio. Luego realicé un diplomado en el Instituto Tecnológico Metropolitano y un curso de Medios en la Universidad de Medellín. Hoy coordino un trabajo para el Programa de Paz y Reconciliación de la Alcaldía, que busca evitar que muchachos en alto riesgo caigan en la delincuencia.

Casa del Encuentro Museo de Antioquia  
Enero 16 de 2009 ●

### Asistentes

GONZALO ALBERTO PÉREZ

Presidente Inversura S.A.

JUAN CARLOS ARTEAGA

Profesor titular e investigador de University of Miami  
en Innovación, Desarrollo Estratégico y Competitividad

RUBÉN DARÍO PARRA

Profesor Escuela de Administración Universidad EAFIT

CARLOS H. JARAMILLO

Director Departamento Administrativo de Planeación  
Municipal 2008-2011

TOMÁS MOLINA

Subdirector de Prospectiva de Ciudad 2008-2011

LUZ MÓNICA PÉREZ

Directora de la Agencia de Cooperación e Inversión  
de Medellín y el Área Metropolitana 2008-2011

LUZ ADRIANA NARANJO

Coordinadora del Proyecto BID-Inexmoda

JUAN MANUEL HIGUITA

Consultor de la Agencia de Cooperación e Inversión  
de Medellín y el Área Metropolitana

### Moderador

GERARD MARTIN

Coordinador Académico del Proyecto Modelo Medellín



Centro Internacional de  
Convenciones Plaza Mayor.

### Conversatorio

# Competitividad y Cultura de Emprendimiento



**Mediante la estrategia Cultura E**, Medellín socializa la cultura del emprendimiento y estimula el desarrollo de nuevas empresas en las cadenas productivas regionales con mayores potencialidades. Un programa clave es la instalación, en zonas críticas, de Centros de Desarrollo Empresarial Zonal -Cedezo-, que asesoran a los proyectos de generación de empleo, emprendimiento, y desarrollo de microempresas. Otras herramientas son el Banco de los Pobres-Banco de Oportunidades, el Fondo Capital Medellín y la Red de Microcrédito, complementadas con procesos educativos para el desempeño de una actividad productiva. El programa *¿Por qué Medellín?* tiene como objetivo conservar y atraer inversión local y extranjera a la ciudad, haciendo énfasis en sus clusters estratégicos, su ubicación y su excelente movilidad con el Metro,

los Metrocables, el Metroplús –red de carriles de uso exclusivo para buses (en construcción)– y un tranvía eléctrico (en planeación). La revista *América Economía* ubicó en 2008 a Medellín, sin ser ciudad capital, en el puesto 22 entre las mejores ciudades de América Latina para hacer negocios. Los participantes en este conversatorio reflexionan sobre los conceptos de competitividad y cultura de emprendimiento para la Medellín del siglo XXI y sobre las gestiones que la ciudad está haciendo al respecto.



**Gerard Martin:** ¿Por qué la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín -ACI- está liderando este proceso de sistematización del Modelo Medellín de Buen Gobierno, participando en concreto en el proceso de la exposición y libro *Medellín: transformacion de una ciudad?*

**Luz Mónica Pérez:** La ACI trabaja todo lo que compete a la internacionalización de la ciudad. La ACI existe desde hace unos ocho años y tiene dos frentes: cooperación e inversión. Frente al Modelo Medellín de Buen Gobierno, la ACI pretende, en el marco del convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo, sumar esfuerzos de internacionalización de la ciudad, ya que además de inaugurarla en la 50<sup>a</sup> Asamblea General de Gobernadores del BID en marzo de 2009 aquí en Medellín, la exposición y el libro se presentarán en otras ciudades del mundo.

**Juan Manuel Higuita:** El mundo tiene una imagen de Medellín que corresponde a unos años que ya se terminaron y a un modelo de comportamiento de la ciudad que ya no existe. Con la exposición y con este libro pretendemos transformar la concepción que todavía hay de Medellín al mostrar, mediante la gestión pública que se aplica en su administración, que hoy somos una ciudad radicalmente distinta y que tenemos una nueva vocación. En este libro le contamos al país y al mundo en qué consiste el Modelo Medellín de Buen Gobierno. Uno de los temas claves del modelo es la competitividad.

**Carlos H. Jaramillo:** El proceso de transformación de Medellín, de una ciudad industrial a una ciudad de servicios, obviamente ha traído dificultades. Había actores que contribuían a hacer cambios importantes como la Cámara de Comercio, la fundación empresarial ProAntioquia y muchos empresarios, pero el tema crítico es que la administración de la ciudad aparece como un

actor decisivo. Por ejemplo, el impacto que hemos logrado tener con los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal - Cedezo- en el sentimiento barrial es importísimo para esas comunidades. Que un ama de casa que cuenta por fin con su negocio de confecciones, pueda tener contacto a través de un Cedezo con alguien que le enseñe a manejar un computador o a llevar una contabilidad, tiene un valor inmenso. Estamos trabajando el tema de educación muy ampliamente, para tratar de crear en los bachilleres esa conciencia del emprendimiento, que es fundamental. Entre los pasos adelante que estamos dando con la administración de Alonso Salazar (2008-2011), se encuentra precisamente que una de las líneas del Plan de Desarrollo es el crecimiento económico y la innovación, con acciones muy significativas como el incremento de cuatro a quince ferias nacionales e internacionales en la ciudad. Dentro del Plan hay otros dos compromisos gigantescos. Primero, la creación de una manzana para el emprendimiento y para la innovación, donde se concentren físicamente las iniciativas que ya están en marcha en la Cámara de Comercio y las incubadoras de empresas, entre otras. Segundo, un fondo para la innovación con \$17.000 millones de dólares, para sostener estos proyectos. Estas dos cosas muestran el papel que desde la administración queremos desempeñar para continuar apoyando la transformación de esta Medellín desde el emprendimiento y la innovación y dentro de una planeación estratégica a largo plazo.

**Tomás Molina:** No se trata de desconocer lo que ya se está haciendo, sino de darle más foco y una mayor dinámica. Además, no vamos a incursionar en todos los sectores económicos, sino en cuatro o cinco. Que el sector público haya empezado a trabajar en este campo subraya la confianza que estamos construyendo con otros actores del sector privado y académico. Cuando nos sentamos por primera vez con ellos, decían que su diálogo con el sector público había sido poco fluido. Hoy, todos sabemos quién trabaja estos temas y en cuál universidad, o sea que todos nos relacionamos. Igual que la seguridad -también en su dimensión nacional-, la educación y los servicios públicos son variables importantes de esta transformación,

así como esa alianza entre el sector público y el privado que se ha establecido y que no es fácil encontrar en otras partes. Lo social, atendido no con una mirada asistencial sino con el propósito de crear capacidades y oportunidades, se relaciona directamente con una ciudad competitiva.

**Gerard:** ¿Cuáles otros temas son propios en el manejo de la competitividad y la productividad en Medellín?

**Mónica:** La hoja de ruta de la ACI -con sus áreas de negocios, inversión y cooperación- es el Plan de Desarrollo de la Alcaldía y operamos bajo la directriz de la administración municipal. Un tema clave es la conectividad. Una ciudad que requiere entrar en un mercado internacional no puede estar desconectada. Nosotros únicamente teníamos vuelos directos a ciudades en Estados Unidos y Panamá. Así que la agencia empezó a trabajar para conectar la ciudad con Venezuela, Perú y Ecuador. Este año estaremos en operación con México y Madrid. Ya Medellín empieza a aparecer en los tableros de aeropuertos internacionales porque quienes vienen a hacer negocios quieren vuelos directos.

**Luz Adriana Naranjo:** Medellín es producto de la inversión local. Fueron nuestros grandes empresarios los que generaron el desarrollo económico y no importantes multinacionales, como sucedió en Cali. Aquí nos dimos cuenta de que nuestros grandes conglomerados empresariales empezaron a reinvertir sus utilidades en otras ciudades y no acá, incluso en el exterior. En este sentido, por medio del análisis de los mapas de los *clusters* establecidos identificamos las debilidades y fortalezas de cada uno y definimos algunas oportunidades



Centro Comercial y de Negocios San Fernando Plaza, en El Poblado, comuna 14.

que ofrece Medellín y que queremos convertir en verdaderos proyectos de inversión. También trabajamos en mejorar el clima de inversión, en conjunto con el Gobierno Nacional. La estrategia de promoción de inversión de Medellín está ligada a la del Gobierno Nacional, liderada por Proexport.

## Generar competencias y oportunidades crea una ciudad competitiva.

**Gerard:** ¿Cómo van en comparación con las otras grandes ciudades del país, como Cali, Bogotá, y Cartagena?

**Luz Adriana:** Somos la primera ciudad que empezó a trabajar de manera estratégica la atracción de inversión extranjera, gracias a un proyecto con la Comisión Europea que obtuvieron la Alcaldía y la Cámara de Comercio de Medellín para fortalecer la oficina de inversión extranjera, que se creó en 2006 dentro del área de negocios de la ACI. La ACI forma parte de la red mundial de agencias de promoción de inversión extranjera -WAIPA- con sede en Ginebra; y estaremos recibiendo la próxima reunión regional, que se realizará en el marco de la asamblea BID. La ACI fue elegida para brindar a las agencias suramericanas nuestras mejores prácticas en promoción de inversión extranjera.

**Gerard:** Doctor Gonzalo Pérez, desde su punto de vista en Suramericana, y con su conocimiento del clima de inversiones en otras ciudades del país y de la región, ¿cuál es para usted la particularidad del Modelo Medellín y su cultura de emprendimiento, la llamada Cultura E?

**Gonzalo Pérez:** Desde unos años para acá, el común denominador ha sido compartir un objetivo colectivo para la ciudad. El hecho de que el sector público lidere y comparta con la academia, con el sector privado y con todos los gremios, hace que haya una diferencia infinita, ya que la competitividad también tiene que ver con tener foco, saber hacia dónde vamos. Frente a otras ciudades hay diferencias grandes. Por varias razones estamos muy cerca de ProBarranquilla, pero la gran diferencia radica en ese espíritu de consolidación entre lo público y lo privado. La confianza es el otro tema: ser capaces de entregar, no solamente dinero, sino conocimiento y un plan padrino. Todo eso está contribuyendo a que Medellín entre en una dinámica que se vuelve imparable. Esa consolidación de la confianza da impulso a toda la dinámica, lo que ya se puede constatar en los barrios. Ver que en el barrio Santo Domingo Savio -donde está el Parque Biblioteca España- se puede caminar con toda tranquilidad a las once de la noche, constituye un cambio fundamental que es producto, entre otras cosas, de la cercanía entre el sector público y su ciudad. Es otro tipo de inclusión, no solamente social, sino también económica,



Beneficiaria del programa Cultura E, de apoyo para PYMES.

así como de real integración: la gestión pública como una especie de *cluster*, así lo veo yo. Creo que el gran beneficio para nosotros como sector privado es el compromiso de lo público con lo privado y que haya un sueño común de ciudad. Yo considero que la gran transformación de Medellín fue que todos los medellinenses fuimos capaces de tener un sueño colectivo de ciudad y de trabajar por él.

**Gerard:** ¿Cómo se observa esta transformación hacia una ciudad competitiva desde la universidad, profesor Rubén Darío Parra?

**Rubén Darío Parra:** La confianza ha llegado desde el propio desarrollo de lo político o de lo gubernamental. Hay algunos antecedentes, como por ejemplo el auge de la calidad en la década de 1990, aprovechando en ese momento por Gilberto Echeverri Mejía, gobernador de Antioquia, que venía del sector privado y creía en los procesos de la calidad. Posteriormente se posicionó el tema de los *clusters* y de la competitividad con una frase del mismo Gilberto Echeverri Mejía: "Antioquia, la mejor esquina de América". Más adelante, las universidades empezaron a hablar de emprendimiento y el sector público introdujo el tema de las áreas potencialmente competitivas de Medellín. El alcalde Fajardo retomó estos temas, en particular el del emprendimiento, con la interlocución y el apoyo

de las universidades, para darles más fuerza y socializarlos en los diferentes estratos. El emprendimiento se empezó a relacionar con el empuje, el desarrollo y la transformación física de la ciudad y mostró que el cambio es posible en diferentes frentes. Hoy existen empresas que fueron creadas hace más de cinco años como fruto de esa unión entre lo público y la academia según el modelo Fajardo, que también promovió semilleros de emprendimiento en universidades y escuelas,

## Medellín es ejemplar en su trabajo estratégico para estimular la inversión extranjera.

además de concursos y planes de financiación para emprendedores. Los semilleros, que ofrecen una capacitación formal, técnica o tecnológica, son la base para crear una microempresa. Ahora bien, si la gente no hubiera visto esa transformación que ha tenido la ciudad (en particular en sectores de estratos más bajos como la zona nororiental y algunos barrios del occidente de Medellín) con el Metrocable, el Metro, el futuro Metroplús, los Parques Biblioteca y los nuevos Colegios de Calidad, que además de ser de calidad ofrecen instalaciones adecuadas que invitan a estudiar, quizás la cultura del emprendimiento no hubiera entrado en ninguno de los barrios populares.

**Gerard:** Desde un punto de vista teórico y comparativo, ¿cuál es la particularidad del Modelo Medellín de competitividad y cómo se está preparando para el futuro?

**Juan Carlos Arteaga:** Después de tantos años trabajando en asuntos de innovación, de estrategia, de competitividad y de liderazgo, he aprendido una cosa: la teoría es cuando todo se sabe y nada funciona y la práctica es cuando todo funciona y nadie sabe por qué. Finalmente, se llega a la conclusión de que hablar del concepto de innovación implica redefinirlo constantemente. Otra conclusión que demuestra el Modelo Medellín es que mientras que el sector público, el sector privado y la academia no estén unidos y trabajando al unísono, este país no es viable. Creo que en los últimos diez, quince años, se ve claramente cómo se ha logrado construir cultura; aprendimos algo que se llama disciplina y pedagogía. Como acaba de decir el doctor Parra, logramos construir confianza en todos los niveles y empezamos a entender que el capital de confianza es una de las cosas más importantes que



existen, más que los mismos recursos y el mismo dinero. La pregunta es hasta qué punto esta sumatoria entre innovación y cultura nos está dando verdaderamente la competitividad. Creo que es ahí donde nos tenemos que concentrar de aquí en adelante; una de las quejas más serias que se tienen con el tema del emprendimiento es que se invierten muchos recursos en preparar a la gente para que emprenda, pero no se generan los espacios de participación suficientes para que lleven ese emprendimiento a ser productivo.

**Gonzalo:** Cuando hablamos de competitividad hacia el futuro, el primero que tiene que ser competitivo es el Estado. La administración pública, más que ninguna otra entidad, es un equipo de personas y el tema de su formación es vital de cara a la competitividad. No puede ser que los gobiernos no tengan como prioridad la idoneidad de su personal en términos de formación y de remuneración competitiva. Todo el mundo va a decir: "Este señor está loco, si esos señores ganan demasiado...". Pero lo digo desde el punto de vista de la compañía: yo me siento con un funcionario de la Superintendencia y parece que para el Estado ese señor no existe, no tiene con qué pagarle tres años de estudios en Michigan ni cómo retenerlo para que él sea el que empiece a generar también herramientas de competitividad. Ojalá pudiéramos decir que un alcalde, un secretario de planeación, un viceministro están bien pagados. Además, la tarea de propiciar el desarrollo local no le corresponde únicamente a la academia y al empresariado, sino también al Gobierno Nacional.

**Rubén Darío:** Sueño con que ya hayamos adquirido un grado alto de cultura de competitividad y de emprendimiento. Eso me preocupa hacia el futuro, aunque entiendo que "el pan necesita tiempo para cocerse". Afortunadamente, llevamos ya un segundo gobierno municipal promoviendo la Cultura E, porque lo más común en nuestro país es que lo que hace un gobierno sea anulado por el siguiente. Ahora, me pregunto: ¿será que nosotros sí tenemos tan arraigado ese concepto de continuidad?

**Juan Carlos:** Antes hubo una profunda desarticulación entre todos los actores que intervenían en este jue-

go y cada uno jugaba por su lado, hasta que por fin nos sentamos a concertar. Ayudó que, por ejemplo, el BID también empezó a innovar en su forma de valorar y medir y a hacer presiones por más competitividad. Hoy, tenemos un colectivo que política y socialmente posee una gran capacidad de entender lo que son las responsabilidades compartidas. Creo que hemos pasado de la politiquería a la tecnocracia; y si eso nos lo quitaran mañana, entonces muchos lo notarían y sufrirían. Ahora bien, también nos cabe un poco más de modestia. ¿Dónde está el listado en el que aparecemos dentro de las veinte o cincuenta ciudades más importantes del mundo? En el contexto mundial de la competitividad no existimos, por eso tal vez nos gusta compararnos con Ecuador o El Salvador. No obstante, todavía tenemos que dar un salto con mercadeo de ciudad en nuestra capacidad de gerencia urbana. No sólo hay que ser bueno, tenemos que saber demostrar que realmente lo somos a quienes vengan acá. Insisto en que tenemos que volver productiva nuestra principal fortaleza, que es gerenciar conocimiento.

**Gonzalo:** Medellín debe pensar en grande, y para eso tiene que tener una estrategia y un objetivo de ciudad al estilo del "Yo quiero ser la capital de Europa", al cual juega Barcelona. Yo creo que se trata de lo que Carlos H. dice: planeación estratégica pura. En la medida en que nosotros conectemos qué queremos ser con ese ser, va a ser más fácil que la gente crea que es posible.

**Juan Manuel:** Yo creo que cuando uno lee a Medellín en términos de competitividad, no puede desconocer que después de quinientos años nos seguimos escondiendo de nuestros colonizadores: cuanto más alto y más al interior del territorio podamos estar, mejor. Ahora tenemos las condiciones y la oportunidad para desarrollar las diferentes conectividades con el mundo. El tema del emprendimiento no es nuevo aquí. De hecho, Medellín y el Valle de Aburrá tuvieron una época de gran emprendimiento y por eso esta ciudad se con-



Explora, Parque de  
Ciencia y Tecnología.

virtió en la capital industrial de Colombia y tiene las empresas que hoy tiene. Pero hubo un momento en que perdimos esas ansias que están en nuestros genes y hasta en nuestra anatomía por crear empresas y crearlas a lo grande. Yo me atrevo a afirmar, y soy osado en eso, que la cultura del narcotráfico sacó de nuestro pensamiento y de nuestra educación el tema del emprendimiento, porque nos vendió la cultura del dinero fácil.

**Juan Carlos:** Los indicadores de gestión del emprendimiento no radican solamente en el número de empresas o negocios que se crean. Me parece una manera peligrosa de mirar el asunto, porque tampoco podemos volver una ciudad o un país empresario de la noche a la mañana llenándolo de microempresarios. La cultura de emprendimiento también tiene que ver con la responsabilidad de un empleado en su puesto de trabajo. Los empresarios hacen un esfuerzo grandísimo por invertir en la formación de la gente para que esta pueda aportar a las organizaciones. Entonces nos encontramos con que el señor que está financiado por Suramericana para su posgrado, piensa que la única manera de avanzar es montar una fábrica de tortas con la receta de la abuelita. Más bien se trata de estimular la idea de que la mentalidad emprendedora implica también que el individuo sea innovador en su puesto de trabajo, aporte valor agregado y haga más competitiva su organización, lo que trae consigo un efecto: más empleo.

**Rubén Darío:** Desde hace cuatro años se ve en esta ciudad un incremento de la creación de empresas. ¿Pero sabemos en qué están? Puede ser que estén exportando o vendiendo a los supermercados o grandes superficies, o quizás ya no existen y no nos hemos enterado. Tengo la impresión de que no tenemos ni idea de dónde están o qué pueden necesitar. Me pregunto por qué no tenemos la cultura del seguimiento para todo aquello que hacemos, como sí ocurre en otros países. Aquí entra la planeación estratégica a marcar la diferencia entre trabajar por el día a día o tener un norte a más largo plazo porque sin esto es muy difícil ser competitivo. Sobre esto, Fajardo sabía muy bien lo

que quería hacer en su gobierno; tenía claro su Plan de Desarrollo, orientado a la creación de empresas. Y de un momento a otro aparecieron los desmovilizados, en su mayoría personas de las comunas nororiental y noroccidental, a lo que el Alcalde respondió con acciones urgentes para el día a día, sin dejar a un lado su Plan de Desarrollo, su idea de Cultura E.

**Gonzalo:** Creo que parte de la tarea es medir y calificar indicadores y empezar a informar a la ciudadanía sobre el proyecto de ciudad. Porque si no le contamos a la gente, no se incorporan ni alimentan este proyecto de ciudad en educación, en emprendimiento o en creación de microempresas. Considero que parte del éxito de Sergio Fajardo en la Alcaldía es que además comunicaba lo que hacía.

**Gerard:** Me parece que Medellín da muestra de dos cosas: una, que la competitividad le corresponde también al gobierno local y no solamente al nacional; y dos, que hay responsabilidades para el sector público y no únicamente para el privado.

**Juan Manuel:** Antes, nosotros pensábamos que los gobiernos centrales tenían que jalonar las dinámicas sociales y económicas de los países. Hoy, incluso la China y la India están empezando a ver que el proceso es inverso: que son las economías regionales y locales las que pueden ser competitivas y las que tienen que jalonar el desarrollo económico, social y cultural en los países. El Estado central no puede y no debe llevar acueducto, alcantarillado, policía, educación, jueces y demás a cada rincón del país.

**Carlos H.:** Es patético pensar que para conocer procesos tan buenos como los de Cultura E estamos recibiendo gente de todas las ciudades del país, pero nada de lo que ha sido exitoso en esta ciudad se ha conversado en otros municipios del Área Metropolitana. Son diez municipios que halan cada uno para su lado: diez oficinas de hacienda, diez oficinas de planeación, diez oficinas que tienen normativas urbanísticas distintas y que no se comunican ni complementan. No somos capaces de decir: "Mire, el problema que usted tenía



Sede corporativa  
de Bancolombia y  
viaducto peatonal  
de la estación del  
Metro Industriales.



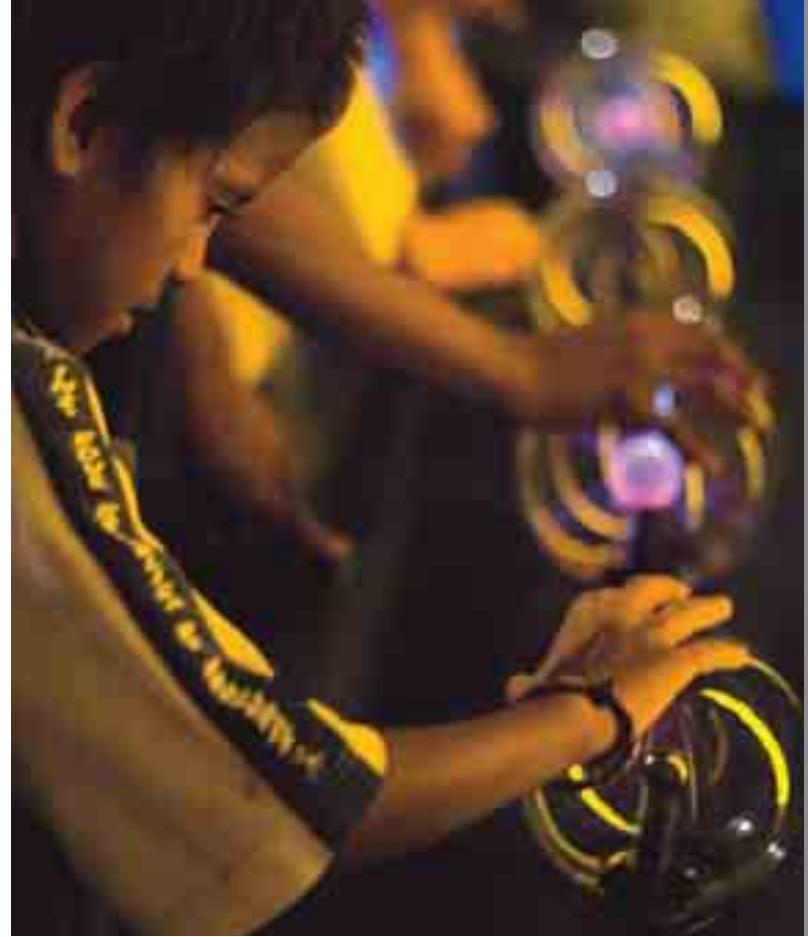
ya sé cómo resolverlo; y mientras tanto por qué no me ayuda con mi asunto". Esto pone graves limitantes a cualquier perspectiva de competitividad hacia afuera.

**Juan Carlos:** Nuestros modelos de gestión son absolutamente obsoletos. Si comparamos en términos generales el sector público con el privado nos damos cuenta de que el último va adelante años luz en modelos de gestión. El problema no es de conocimiento, sino más bien de liderazgo, que sigue siendo demasiado vertical en este país y demasiado arcaico en el sector público en particular. Eso implica reorientar el concepto de liderazgo, algo que ya ha hecho la administración de esta ciudad cuando ha mostrado un liderazgo que genera confianza y permite capitalizar conocimientos.

**Carlos H.:** En cuanto al norte compartido, ahí estamos todos muy de acuerdo. Considero que con Fajardo se recuperó una gran herencia al mismo tiempo que se guardó la esperanza, es decir, después de toda esa historia dramática y dolorosa que nos dejó el narcotráfico -que es una vez más el tema del egoísmo-, conservamos este sentimiento de esperanza, todavía sin un norte muy claro de para dónde vamos, pero por lo menos con la seguridad de que nunca más querremos volver a lo mismo. Más allá de las cosas grandes, ambiciosas, bien hechas, está claro que hemos sido capaces de aprender y trascender toda una historia.

**Gerard:** La innovación y la competitividad no paran, entonces la pregunta es: ¿Qué sigue? ¿Cómo garantizar su permanencia?

**Juan Carlos:** Recordemos que muchas veces el tema político hace que haya discontinuidad y que todo lo positivo que se ha construido con tantísimo esfuerzo puede destruirse a una velocidad tremenda. Me parece que hay que insistir en la continuidad. Hay que garantizar espacios para que el siguiente continúe ejecutando este proyecto de ciudad y no se pierda el legado. Debe

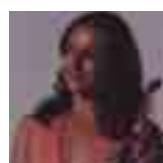


Sala Interactiva,  
Explora-Parque de  
Ciencia y Tecnología.

haber mecanismos -y sé que los hay-, para garantizar esa continuidad, porque el resultado no depende solo de nosotros, sino de todos los que en el futuro trabajen por el éxito de la Cultura E.



**ASÍ CUENTA MEDELLÍN** **Carolina Ceballos, artista ganadora del Concurso Mujeres Talento, febrero 22 de 2009.**



¿Qué ha aportado a tu vida haber ganado este concurso? El concurso me brinda la posibilidad de desarrollar un proyecto escénico y vincular a otras artistas laboralmente. En artes escénicas vivimos continuamente sobre una cuerda floja. El premio me ha puesto a pensar con mayor responsabilidad en el arte, en lo social y en lo económico. En lo personal me ha hecho confrontarme conmigo misma y con mi entorno y me ha hecho ser más consciente y reflexiva con mis decisiones.



Buen Gobierno





# MEDELLÍN

Señal: MEDELLÍN, 1981

Adolfo Bernal ●

Impreso tipográfico sobre papel periódico

35 x 100 cm

Colección Museo de Antioquia

Casa del Encuentro Museo de Antioquia  
Enero 14 de 2009●

## Conversatorio

# Planeación, Monitoreo y Evaluación

## Asistentes

CARLOS H. JARAMILLO

Director Departamento Administrativo de  
Planeación, Alcaldía de Medellín 2008-2011

FEDERICO RESTREPO

Gerente general de Empresas Públicas de  
Medellín; Director Departamento Adminis-  
trativo de Planeación, Alcaldía de Medellín  
2004-2007

PIEDAD PATRICIA RESTREPO

Coordinadora del Proyecto de Veeduría  
Ciudadana "Medellín Cómo Vamos"

LUIS H. BERRÍO

Asistente de Sergio Fajardo

ALEXANDRA PELÁEZ BOTERO

Coordinadora del Plan de Desarrollo  
Municipal 2008-2011

LAURA VILLA

Asesora Proyecto Modelo Medellín

## Moderadores

GERARD MARTIN

Coordinador Académico del Proyecto  
Modelo Medellín

DIEGO CORRALES

Director Proyecto Modelo Medellín;  
asesor del Alcalde

**Para implementar de manera exitosa** planes de desarrollo para una ciudad del tamaño de Medellín, y con proyectos estratégicos tan ambiciosos, la administración municipal requiere sólidas herramientas de planeación, una gestión orientada a los resultados y equipos técnicos bien formados y de baja rotación. El liderazgo de este tema corresponde al Departamento Administrativo de Planeación de la ciudad, que es al mismo tiempo la entidad encargada de coordinar y hacer seguimiento al Plan de Desarrollo. El Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011 "Medellín es Solidaria y Competitiva" es probablemente el plan con mayor precisión y con mayor detalle de indicadores de todos los municipios del país, además de que sus costos ya no son iniciales (con por ejemplo un alza de 5% anual por convención), sino que están fijados con el criterio de costear las metas. Debido a que la mayor prioridad en la inversión y atención de las políticas municipales se focaliza en las comunidades más pobres y vulnerables, las administraciones de Fajardo (2004-2007) y Salazar (2008-2011) utilizan el Desarrollo Humano Integral como principio rector de su gestión, y manejan dos índices principales de referencia y medición: el Índice de Calidad de Vida y el Índice de Desarrollo Humano. Los participantes en este conversatorio intercambian ideas sobre la institucionalización del proceso de planeación, la sofisticación en el empleo de indicadores, el uso de observatorios sectoriales, la creación en el interior de Planeación de un Observatorio de Políticas Públicas, el programa Medellín Cómo Vamos y los desafíos que quedan en términos de planeación estratégica a largo plazo.



Vista desde el Parque  
Biblioteca San Javier  
hacia la Estación del  
Metro y Metrocable.  
Comuna 13.



**Gerard Martin:** ¿En qué medida la planeación estratégica es fundamental en el Modelo de Gestión y qué implica para ustedes su empleo?

**Carlos H. Jaramillo:** Una de las dificultades de Planeación es la carga del trabajo del día a día, que limita nuestra capacidad de planeación estratégica. Pero es posible distinguir tres fases. A largo plazo hay un plan estratégico denominado Medellín y el Área Metropolitana 2015 que se ha venido cumpliendo, pero que no dispone de un sistema de seguimiento. A mediano plazo está la ejecución del Plan de Desarrollo 2008-2011 y del Plan de Ordenamiento Territorial, contextualizados en el largo plazo. A un plazo más inmediato está la gestión de oportunidades de intervenciones de alto impacto que se presenten en el contexto de actividades a mediano o largo plazo.

**Luis H. Berrío:** Con la administración de Sergio Fajardo y ahora con Alonso Solazur se trabaja a partir de catorce principios para la gestión pública, uno de los cuales es planear para no improvisar; más de fondo está lo que podemos llamar el sentido común, el deseo de no robarse la plata y de hacer una política para la gente. Para esto se requiere un sistema de planeación y de seguimiento. Se creó un equipo de trabajo especializado y un grupo de practicantes para garantizar la participación de los jóvenes en la administración pública. En este espíritu, la planeación estratégica significa una gran capacidad organizativa, el saber muy bien lo que tenemos que hacer de acuerdo con las necesidades de la comunidad para priorizar a partir de ahí.

**Alexandra Peláez:** Yo diría que el modelo de gestión implementado en los últimos años es estratégico para sostener el proceso de planeación de la ciudad. Una de las fortalezas de la administración de Fajardo (2004-2007) es haber institucionalizado un Modelo de Gestión Pública orientado a resultados dentro del

proceso de Planeación Municipal. Sin la instalación de aquellas capacidades técnicas para hacerles seguimiento a los proyectos estratégicos poco se hubiera logrado hacer, sin importar las intenciones. Lo que la administración de Fajardo le dejó a la administración de Salazar y a la ciudad, es una metodología para hacerle seguimiento al Plan de Desarrollo de la manera más transparente, vigilando que la inversión de los recursos se convierta en calidad de vida para los habitantes de la ciudad. En este sentido es el modelo de gestión el que permea el proceso de planeación.

**Gerard:** Pero me imagino que el Plan de Desarrollo que cada alcalde define al comienzo de su gestión para el cuatrienio, sigue siendo una herramienta fundamental para la planeación estratégica de la ciudad.

**Carlos H.:** Nuestro Plan de Desarrollo es excelente, y lo digo con orgullo, por el equipo extraordinario que trabajó en su formulación. Estoy seguro de que se trata del mejor Plan de Desarrollo Municipal de Colombia, por el rigor técnico, por las metas que se propone, por el seguimiento de los resultados y por tener una visión de ciudad. Por ejemplo, el Plan nos permite saber los recursos que hay para cada programa y proyecto y cuánto se destina anualmente a cada uno. El Plan es uno de los mejores instrumentos para blindarnos de la politiquería, aunque insisto, en planificación estratégica a largo plazo estamos en una situación muy precaria todavía.

**Alexandra:** Los Planes de Desarrollo de Fajardo y de Salazar cuentan con un componente muy importante, que no tienen muchas otras ciudades del país: el uso sistemático de mediciones precisas del Índice de Calidad de Vida para definir en cuáles comunas y zonas de la ciudad es necesario hacer una mayor inversión, como ha sido el caso de las comunas 1 y 2, donde tenemos el modelo de intervención integral a través de los Proyectos de Urbanismo Integral - PUI -. Pero además está diseñado de forma que la gente del común pueda hacerle seguimiento a las iniciativas de cada despacho y eso de alguna forma blinda el accionar de la administración y empodera a la comunidad para



Mirada hacia el sur del Valle de Aburrá.

que pueda exigirles a los gobiernos futuros continuar en la misma línea de trabajo. Medellín es desde el año 2005 municipio piloto para la implementación del programa de Gestión por Resultados, iniciativa que lidera el Departamento Nacional de Planeación en el país, con apoyo del Banco Mundial. Esto, en términos prácticos, implica que en el Plan de Desarrollo la inversión está ligada a la obtención de resultados tangibles, mostrando los impactos que se espera obtener en el largo plazo, pero también a aquellos bienes y servicios que serán entregados a lo largo del tiempo y que las comunidades "sienten" que son el reflejo de una administración que funciona y es cercana; ejemplo de esto lo constituye la entrega de los parques, los Colegios de Calidad y los subsidios, entre otros. Este plan es estratégico para la ciudad en el sentido de permitirle medir su avance con respecto a las acciones que le fueron encomendadas a la administración, empleando los indicadores.

**Gerard:** ¿Dónde está el principal desafío?

**Carlos H.:** Por un lado, en la política, que en este país ha sufrido un proceso de distorsión. Resulta muy difícil creer en los grupos políticos; lo que uno hace es creer

en los seres humanos detrás de esos grupos. En este sentido, considero que la política es en gran medida una intención en la dirección que se quiere dar a la transformación social, económica o territorial, mientras que la técnica son los instrumentos que se utilizan para concretar esa intención. Por otro lado, en el tema crítico de la articulación, nosotros no tenemos articulación ni siquiera metropolitana y muchísimo menos regional, y cuando concebimos unos lineamientos del ordenamiento territorial de Antioquia, lo estamos mirando sin contexto. La palabra complementariedad es fundamental para una visión estratégica, pero si no somos capaces de lograrla en el campo metropolitano, entonces tampoco podemos optimizar los recursos.

**Gerard:** ¿En qué consiste la planeación del presupuesto?

**Federico Restrepo:** Medellín, como todas las ciudades del mundo, tiene múltiples necesidades. Lo que se busca es suplirlas con los recursos necesarios para alcanzar el nivel y el tipo de desarrollo sostenible deseado. Intervienen entonces dos pasos. Primero, la prioridad que le damos a la inversión: ¿cuánto, en qué y dónde? El modelo clientelista lo hace de acuerdo con apoyos electorales, lo resulta, por ejemplo, en construc-

ciones que no cumplen los objetivos requeridos. Segundo, adoptamos el Índice de Desarrollo Humano para comparar lo que ocurre en varias sociedades del mundo y en nuestra ciudad. Las cifras y los estudios de georreferenciación nos ayudan a evaluar en cuáles comunas se necesita aumentar el valor del Índice de Desarrollo Humano, para dar prioridad a la inversión en función de este beneficio. Es decir, el presupuesto se reparte de manera proporcional en cada una de estas zonas y de acuerdo con las necesidades reales. Para lograr el objetivo final de incrementar el IDH en toda la ciudad, lo más eficaz consiste en ir concentrando la inversión en aquellas zonas de menor IDH, para garantizar que el índice dé un salto significativo. Esto requiere herramientas como un instrumento de medición del IDH acompañado de Encuestas de Calidad de Vida con la gente, y un modelo de establecer el presupuesto por resultados, de manera que anualmente se midan los avances de las metas establecidas en el plan de desarrollo.

**Planeación es conocer las necesidades de la comunidad y luego establecer las metas.**

**Gerard:** ¿Cómo se combina esta tecnicización del debate sobre el rumbo de la ciudad con las negociaciones políticas en el Concejo Municipal?

**Federico:** Este modelo de gestión facilita el control político, que adquiere el carácter de argumento, y deja atrás el modelo clientelista y corruptible del poder, que amplía la brecha social. Obviamente hace falta tiempo para que esto sea una cultura establecida de gestión pública. La gestión por resultados también facilita y hace más objetivos los distintos tipos de control, tales como el fiscal, ejercido por la Contraloría municipal; el político, ejercido por el Concejo de



Parque San Lorenzo y Colegio de Calidad Héctor Abad Gómez. Comuna 10.

Medellín; el administrativo, bajo controles internos del municipio, y el control social, ejercido por veedurías y otros mecanismos. Dentro del marco legal nacional hay tres dimensiones del presupuesto: la institucional, correspondiente a cada secretaría, por líneas, componentes, programas, macroproyectos y proyectos del plan de desarrollo.

Al entrelazarse con la dimensión institucional, una secretaría puede ejecutar varios proyectos, o por el contrario, un proyecto puede ser ejecutado por varias secretarías, por lo tanto no hay necesariamente relaciones directas sino recíprocas y compartidas. Esto se entrelaza con la dimensión territorial, que permite ver qué porción del presupuesto se está invirtiendo y en qué territorio de la ciudad. Todo esto crea sentido de pertenencia y credibilidad, pues hay un evidente respeto por lo público.

**Gerard:** ¿El Presupuesto Participativo se maneja con el mismo rigor?

**Federico:** Las reglas para la asignación del Presupuesto Participativo, es decir, aquel en el que intervienen los ciudadanos en cada comuna, son similares a las que rigen el presupuesto, solo que se hacen en consejos comunales cuyos delegados son elegidos en asambleas barriales; así se articula el tejido social de conciencia y cultura ciudadana. Cuando se inició este proceso la gente daba prioridad a gastos como fiestas, por ejemplo. Por esta razón trabajamos durante tres años en la construcción de planes de desarrollo local donde la gente misma planteaba la solución de sus necesidades y las priorizaba a lo largo de diez años. Es decir, la inversión tiene una guía trazada por la misma comunidad, lo que crea bienestar social.

**Gerard:** Alexandra, hace un momento observabas que los otros municipios no hacen la planeación del cuatriénio. ¿Sus otros planes de desarrollo tampoco tienen indicadores tan precisos como los de Medellín?

**Alexandra:** Lo que nosotros hemos observado al compararnos con otros municipios a lo largo y ancho del país es que, en general, sus planes tienen metas globales, como "disminuir la pobreza", o "aumentar el ingreso"



Vista desde el barrio Castilla sobre la zona nororiental.

de los habitantes; pero no se especifica en cuánto y cómo o a través de qué medidas. Por lo tanto, cuando las metas son tan globales tampoco puede realizarse un seguimiento riguroso ni asegurar si el esfuerzo es mucho o poco, de manera comparativa con otros períodos de gobierno.

**Piedad Patricia Restrepo:** ¿Cuántos indicadores tiene el Plan de Desarrollo actualmente?

**Alexandra:** Tenemos 831 indicadores a los cuales les estamos construyendo las fichas metodológicas.

**Gerard:** ¿Qué es Metroinformación?

**Alexandra:** Es la subdirección del Departamento Administrativo de Planeación que se encarga de generar las estadísticas básicas del municipio y tiene además grandes tareas como la actualización y mantenimiento de la base de datos del Sistema Nacional de Selección de Beneficiarios de Programas Sociales - Sisbén-, la actualización y mantenimiento de la estratificación



Reordenamiento  
y ampliación de la  
avenida Regional  
paralela al río  
Medellín.

socioeconómica de las viviendas del municipio y la realización de la Encuesta de Calidad de Vida.

**Gerard:** Según ustedes, ¿Medellín es la ciudad que tiene en Colombia el mejor sistema de indicadores para su Plan de Desarrollo?

**Luis:** En el último año de gestión de Fajardo obtuvimos varias menciones por este tema, y el Departamento Administrativo de Planeación de la ciudad fue invitado a recibir un reconocimiento por la manera en que llevaba sus indicadores, lo que nos dice que estamos haciendo las cosas bien. No conozco bien los casos de las otras ciudades como para decir que aquí somos los mejores.

**Alexandra:** Tengo la impresión de que no hay otra ciudad grande en Colombia con un sistema de indicadores tan completo como el que tiene Medellín. Además, algunas secretarías como Educación, Medio Ambiente o Gobierno llevan algún tiempo trabajando en sus laboratorios de ciudad para observar los fenómenos de sus sectores.

**Gerard:** ¿Qué papel cumplen los varios observatorios sectoriales que maneja la administración?

**Alexandra:** La administración tiene en este momento seis observatorios sectoriales o temáticos, entre ellos el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia y el Laboratorio de la Calidad de la Educación.

Hay otros para el suelo, el mercado inmobiliario, la juventud, la niñez y lo ambiental. Todos ayudan a fortalecer el análisis de las estadísticas sectoriales y el proceso de rendición de cuentas. Con el Observatorio de Políticas Públicas adscrito al programa Metroinformación de Planeación se pretende articular los observatorios existentes en cuanto a las metodologías de trabajo, el manejo de la información y la generación de conocimiento alrededor de los grandes temas de ciudad.

**Luis:** En relación con el Observatorio de las Políticas Públicas queremos analizar cuáles políticas son las que realmente generan la transformación en términos de seguridad, de movilidad social o cultura. Para el presupuesto por resultados realizamos año a año la encuesta de calidad de vida. Pero ahí todavía tenemos que avanzar. Desde los planes sectoriales estamos apuntando a un norte compartido y queremos medir esa efectividad en las políticas públicas en términos de resultados.

**Gerard:** ¿Qué es Medellín Cómo Vamos y cómo funciona?

**Piedad:** Medellín Cómo Vamos es una iniciativa que tiene siete socios: ProAntioquia una fundación empresarial sin ánimo de lucro, la Universidad EAFIT, el periódico local *El Colombiano*, la Fundación Corona, el periódico nacional *El Tiempo*, la Cámara de Comercio de Medellín y la Cámara de Comercio de Bogotá; los tres últimos son fundadores de Bogotá Cómo Vamos, el modelo que ha inspirado a Medellín Cómo Vamos.

El proyecto hace seguimiento y evaluación de la calidad de vida en la ciudad, y para ello tiene en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal, pero no es similar a una veeduría que solo se enfoca en hacer seguimiento a las metas del Plan. Utilizamos indicadores técnicos, objetivos y subjetivos. Aproximadamente 80% de nuestros indicadores objetivos son suministrados por la administración municipal. Esto lo complementamos con una dimensión subjetiva basada en la encuesta de percepción ciudadana que hacemos anualmente. Los principales objetivos de Medellín Cómo Vamos son tres. Primero, mejorar la gestión pública mediante la rendición pública de cuentas y el suministro por parte de la administración de información confiable, pertinente y oportuna. Segundo, contribuir a que la ciudadanía sea más participativa, y consideramos que estar más y mejor informada es un elemento esencial. En esto queremos que los indicadores no sean de gestión sino de resultados, que tengan un impacto evidente en la calidad de vida. También buscamos que esos indicadores sean sencillos y no estén montados en un

Centro de Desarrollo Cultural  
de Moravia. Comuna 4.  
Arquitecto: Rogelio Salmona.  
2006-2008.

lenguaje técnico e incomprendible, para que la gente pueda saber cómo estamos en salud, en educación y en seguridad, entre otros. El tercer objetivo es trabajar en alianza con otras instituciones de la ciudad que manejen el concepto de calidad de vida. En este aspecto las universidades cumplen un papel importantísimo en el desarrollo de conceptos y posturas.

**Gerard:** ¿Cuáles factores externos ponen en riesgo los retos establecidos en el Plan de Desarrollo?

**Carlos H.:** El año pasado recibimos 20.000 desplazados, la mitad en condiciones de pobreza, lo que equivale a la población de un municipio como Amagá. Eso significa que tendríamos que estar construyendo un pueblo al año en Medellín. Yo les pregunto a todos los expertos si esa gente viene por falta de oportunidades o por temas de seguridad. Alguien por fin me contestó de manera acertada: "No hay diferencia. La violencia es por falta de oportunidades y la falta de oportunidades es por causa de la violencia". En la medida en que no resolvamos estos temas de gran escala, tal vez no importe mucho lo bien que hagamos las cosas; la planeación municipal nunca va a ser capaz de demostrar



lo eficiente que es, precisamente porque si hacemos las 15.000 viviendas con las cuales estamos comprometidos en el Plan de Desarrollo -y que es un número extraordinario en términos comparativos del país-, frente a un déficit anual adicional de 20.000 personas que migran del campo a Medellín, ¿qué podemos hacer?

**Gerard:** ¿Cuánta gente cabe en Medellín?

**Federico:** Primero, en Medellín no serán movidos los límites urbanos, como se ha hecho con mucha frecuencia en el pasado. Así, el número máximo es de tres millones de personas, frente a los 2,3 millones que tenemos en este momento. Ahora bien, unas zonas de la ciudad sí pueden crecer; además, se incrementará la cantidad de metros cuadrados de espacio público con el fin de mejorar y dignificar el hábitat. Todo esto a partir de estudios de densidad con sistemas de información geográfica, que a su vez inciden en normativas que restringen en ciertos casos la expansión de algunas construcciones con el fin de darles su debido espacio a los sistemas masivos de transporte y demás obras del bien público.

**Gerard:** Medellín tiene dentro de su jurisdicción una zona rural relativamente amplia, con cinco corregimientos. ¿Cuál es su futuro?

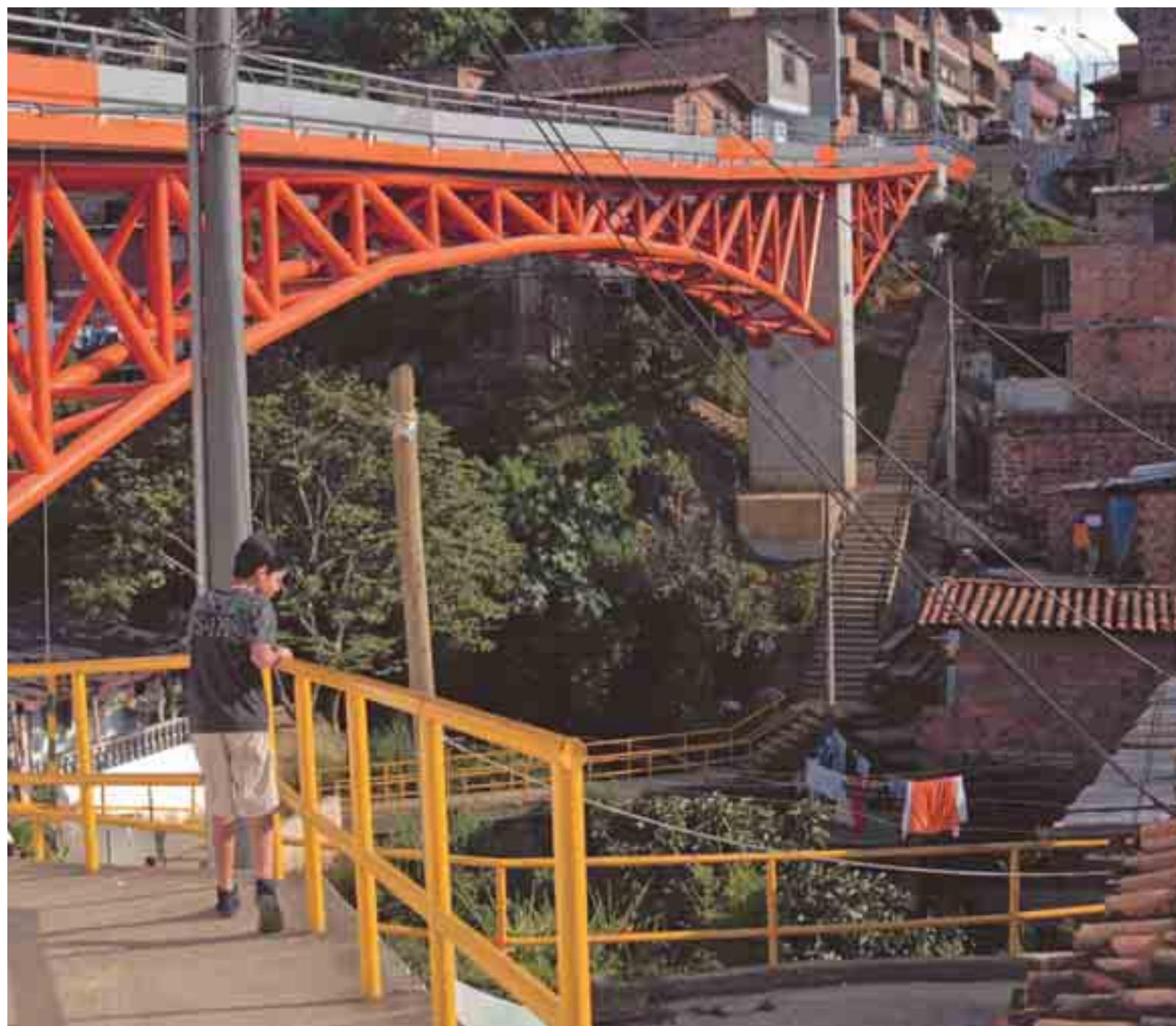
**Carlos H.:** ¿Por qué no se invertía en lo rural? La explicación es muy lógica: porque beneficia a muy poquita gente, y en consecuencia significa muy poquitos votos... Nosotros hemos decidido que resulta fundamental para la sostenibilidad del Modelo Medellín, garantizar el equilibrio entre lo rural y lo urbano. Un corregimiento como Santa Elena, que es puerta de entrada y de salida de Medellín hacia el campo y que puede proveer de alimentos a toda el área metropolitana, debería llenarse de recursos y ser una ciudad satélite y piloto de desarrollo, con centros de acopio y con formación y asesoría pertinente para su vocación. Entre las medidas que hemos tomado está la construcción de un distrito rural, de unas políticas rurales y de unos planes especiales, cruzados con una pla-

neación territorial adecuada. ¿Somos por fin capaces de lograr unas ciudades sostenibles y un campo que provea riqueza? En un país con las riquezas que tiene Colombia, con la diversidad de climas, de tierras, su biodiversidad, la calidad de su gente, cómo no va a ser posible encontrar esos elementos diferenciadores y garantizar una planeación estratégica a partir de ahí.

**Laura Villa:** ¿Cómo una administración logra en tan corto plazo cambiar las costumbres de una manera tan radical y avanzar en crear una cultura de la transparencia?

**Carlos H.:** Yo pienso que una de las cosas bonitas que me ha tocado ver es la transformación de la gente. El ejemplo más contundente para mí consiste en cómo hoy la gente del común piensa y pide para lo colectivo. Hace cinco años yo veía la gente pidiendo para individuos: "Mi hijo no tiene trabajo, mi esposo está desempleado, soy madre soltera y necesito...". Hoy, el factor común es: "Necesitamos esto para el barrio". Empieza a cambiar la forma de concebir el desarrollo, y ahí obviamente ha aportado bastante el tema del Presupuesto Participativo y el plan de desarrollo local, fortaleciendo ese capital social que piensa en lo colectivo. Lo veo también en el Concejo Municipal. A pesar de que muchos concejales vienen de la política tradicional, hoy están absolutamente comprometidos con hacer las cosas bien hechas. Yo puedo jurar, habiendo liderado ese plan de desarrollo donde se ponen en juego \$10,2 billones, que no hubo una sola reunión a puerta cerrada con un concejal o un grupo cerrado de concejales donde nos estuvieran haciendo una solicitud para beneficio propio. El Concejo de Medellín de hoy es asombroso, las discusiones son de altísimo nivel y constituyen un ejemplo para el país. La transformación también se va logrando en los funcionarios; lo juicioso de estos equipos lo llena a uno de satisfacción.

El sistema de indicadores de gestión de Medellín es reconocido como el más completo del país.





**Gerard:** ¿El Modelo Medellín tiene carácter de una administración tecnócrata?

**Carlos H.:** Yo diría que hay una muy buena combinación entre unos técnicos que hemos aprendido a hacer política y que nos estamos moviendo bien desde la técnica en un mundo político.

**Federico:** Pero en un mundo político del siglo XXI, como dice Fajardo. La solución de los problemas no es un asunto de ideología sino de pragmatismo. Resolver el problema de violencia y de seguridad en una región no se considera un asunto de derecha o izquierda. La seguridad es un derecho ciudadano y el gobierno tiene obligación de resolverlo sin importar su modelo político. Por esta razón se debe priorizar la solución de los problemas de las personas sobre la satisfacción de los intereses de los grupos políticos.

Eliminación de vivienda de alto riesgo en el viejo basurero de Moravia.

**Gerard:** Tengo la fuerte impresión de que mucha gente en Medellín no se da cuenta de que hay muchísimas ciudades en el exterior, en Europa y Estados Unidos por ejemplo, que no se están gestionando de una manera tan profesional como Medellín, que hace dos décadas fue sinónimo de fracaso. ¿Cuál es el reto de la administración para comunicar a la ciudadanía qué se está haciendo y cómo se está trabajando?

**Carlos H.:** Hace poco, en un evento con la Universidad Nacional y unos franceses, les mostraba los instrumentos que tiene la planificación en Colombia y en concreto en Medellín, y como tú dices, ellos estaban sorprendidos y decían que no había qué envidiarle a ninguna

ciudad de Francia. Yo estoy convencido de que la planeación está cumpliendo un papel muy importante en Medellín. Infortunadamente, por todas estas distorsiones políticas acumuladas históricamente recibimos cifras absurdas como las 32.000 viviendas en zonas de riesgo y un déficit de 40.000 viviendas. Entonces, incluso con estas administraciones que vienen haciendo las cosas bien hechas, resulta difícil demostrar lo bien que estamos caminando, por los enormes desafíos que todavía confronta la ciudad. Y con la impaciencia propia de la opinión pública, siempre hay el riesgo de que se vuelva a los viejos esquemas de la politiquería y corrupción. Creo que es importante no olvidar que esa transformación todavía se muestra muy frágil.



**ASÍ CUENTA MEDELLÍN Ofelia Paz, habitante  
del proyecto nuevo de vivienda popular  
en el sector Pajarito del barrio La Aurora.**



¿Cómo llegó usted a vivir acá? Yo vivía en el barrio Andalucía, al otro lado de la ciudad, en una casita malita que nos dejó mi mamá. Mi sobrina vive acá y tiene un kiosquito. Me decía "Venga a vivir conmigo y colabóreme con el kiosco" y aquí estoy.

¿Cómo le ha parecido? Bien. Vivimos mi sobrina, los dos niños de ella y yo. El apartamento es acogedor y cómodo, apenas para nosotros. En Andalucía sí tenía más amigos, pero esto es muy delicioso, con zonas verdes y la vista es muy bonita.



Conversatorio

# Finanzas y Transparencia

Casa del Encuentro Museo de Antioquia  
Diciembre 10 de 2008●

## Asistentes

IVÁN MAURICIO PÉREZ

Secretario de Hacienda  
2008-2011

HORACIO VÉLEZ DE BEDOUT

Presidente de UNE; Secretario  
de Hacienda 2004-2007

MARLENY MARÍA MONSALVE VÁSQUEZ

Contralora auxiliar de Auditoría  
Fiscal en la Contraloría General  
del Municipio de Medellín

## Moderador

GERARD MARTIN

Coordinador Académico  
del Proyecto Modelo Medellín

Vista desde Plaza  
Mayor hacia el  
Centro Administrativo La Alpujarra.





### **Parte integral del Modelo Medellín de**

**Buen Gobierno** es garantizar que la inversión de recursos públicos necesaria para lograr las metas se caracterice por una eficiente gestión fiscal, una transparente gestión administrativa y una construcción de confianza de las ciudadanas y ciudadanos en lo público. Varios han sido los mecanismos para lograrlo: actualización y revisión del catastro inmobiliario; diseño e implementación de una agresiva estrategia para sanear la cartera del municipio; incentivos a los contribuyentes a pagar sus impuestos a la propiedad y al comercio por medio de procesos pedagógicos; comunicación constante sobre las obras y sus costos; instauración de un nuevo modelo de contratación pública según el cual se dice qué, cómo, cuándo y con quiénes se contrata en la administración municipal; y ejercicios de rendición de cuentas como la Feria de la Transparencia, que dura varios días y en la cual la administración abre los procesos de contratación para propiciar mayores oportunidades y condiciones de igualdad a las empresas de Medellín.

En este conversatorio intercambiamos ideas con los secretarios de Hacienda de las administraciones de Sergio Fajardo y Alonso Salazar sobre las herramientas de la gestión financiera de Medellín y la importancia de la transparencia para fomentar credibilidad y legitimidad de gobierno. Participa también un representante de la Contraloría Municipal, entidad que tiene como objetivo principal coadyuvar con el desarrollo social del municipio de Medellín y de sus habitantes, mediante el ejercicio del control fiscal con participación ciudadana, vigilando con efectividad el uso de los recursos públicos.



**Gerard Martín:** Medellín es conocida últimamente por la excelente gestión de sus finanzas públicas. ¿Qué avances se han logrado durante las administraciones Fajardo y Salazar?

**Iván Mauricio Pérez:** Lo esencial está en nuestro compromiso con lo público de hacer las cosas de una forma transparente y responsable, con todo el rigor del caso: planeando, respetando las leyes y la comunidad. Un secretario de hacienda de un municipio en Colombia cumple con las normas y leyes establecidas para todo el país. Su labor es parecida a la de un cajero. Sólo puede moverse en cierto rango de tarifas, como en el caso de industria y comercio, que va de 2 a 10 por 1.000. Cada ciudad define el rango según las actividades económicas que quiere estimular. Por ejemplo, en Medellín las tarifas para los confeccionistas son muy bajas, ya que es un sector que queremos proteger porque genera mucho empleo y recursos.

**Marleny Monsalve:** Pero en realidad ustedes hacen mucha más gestión de la que haría un cajero...

**Iván Mauricio:** Dentro de las posibilidades y herramientas que da la ley, empezamos a delinejar los procesos y los roles en cuanto al recaudo y logramos cambios importantes en los impuestos de industria y comercio, predial, de planeación urbana y de contribución. Se trata de tener funcionarios con buenos conocimientos técnicos, pero también de permitirles hacer su gestión, establecer confianza y formar equipo. En la administración municipal tenemos personas de un compromiso, de un conocimiento, de una capacidad y de un rigor extraordinarios. Ellos no vienen ni de la administración de Alonso Salazar ni de la de Sergio Fajardo, sino de antes: hay gente que lleva más de veinte años en la administración, con un conocimiento muy fuerte y muy especializado. Lo que hacemos es respetar su opinión, valorarlos como personas.

**Horacio Vélez de Bedout:** Cuando llegamos con Fajardo en 2004 enfrentamos una situación bastante compleja, pues en la administración anterior no se habían hecho esfuerzos de recaudo y no había sido priorizado el gasto de inversión social por el impacto que esto genera. Lo primero que hicimos fue gestionar el presupuesto, operar con modelos más objetivos mediante acciones más cuantificables y una discusión más política que técnica. De ahí la construcción de un círculo virtuoso de "Eficiencia + Transparencia = Confianza", como lo dice Fajardo. Ahí está la base que ha permitido generar este proyecto tan ambicioso. Muchas de nuestras primeras decisiones causaron polémica en el Concejo: hacer la actualización catastral, algo que en más de cinco años no se había efectuado por su inmenso costo político; establecer así mismo una auditoría y seguimiento eficientes del impuesto de industria y comercio, y no otorgar ninguna exención tributaria que no generara positivo impacto económico a la ciudad como un todo; además, la única que se promovió fue vencida, es decir, que solo tuviera vigencia después de hecha la inversión por el sector privado.

**Gerard:** Explícanos un poco más acerca del círculo virtuoso.

**Horacio:** En virtud de este círculo el ciudadano paga tributo porque ve las obras, así no estén al frente de su casa. Hoy día, todos aceptan que buena parte de los recursos se inviertan en los menos favorecidos, y que la colaboración para generar igualdad y progreso sea de todos. Nuestra gestión catastral ganó el reconocimiento del Instituto Agustín Codazzi, se recibió calificación Triple A de Duff & Phelps por el manejo de deuda y gestión financiera, y además la Contraloría Municipal, por primera vez desde su fundación, nos entregó un "dictamen limpio" que reconocía la veracidad de las cifras presentadas por el municipio a la comunidad. Todos estos son resultados del círculo virtuoso, que producen cambios en la actitud de la gente frente a la administración.



**Gerard:** ¿Cómo compara la gestión actual con el pasado?

**Iván Mauricio:** Con alguna frecuencia, las finanzas públicas se manejaban como una caja menor de los políticos. Por ejemplo, cuando se iba a cobrar un impuesto a fulano este llamaba a un concejal, quien a su vez garantizaba que no se cobrara. O mandaban funcionarios a Empresas Varias para que se jubilaran allí, y entonces el pasivo pensional de Empresas Varias terminaba siendo muy grande, cuando es una excelente empresa con una cultura organizacional muy fuerte.

**Gerard:** Pero si no estoy mal, Medellín ha tenido alcaldes que fueron calificados por sus habitantes entre los mejores del país.

**Horacio:** Aunque Medellín había sido gestionada históricamente por hombres calificados y algunos empresarios, en los últimos años la administración se politizó y el presupuesto y los cargos públicos se convirtieron en un botín. Clientelismo no es conseguirse un amigo para un cargo; eso es nepotismo. Clientelismo es contratar una persona que le entrega a usted 20% de su salario. En algunas oportunidades Fajardo empezó por aplicar sanciones ejemplarizantes en casos concretos de corrupción. Por primera vez se capturaron y condenaron varios funcionarios de tesorería que habían sustraído recursos del municipio. Con este ejemplo, la gente lo pensaba dos veces antes de hacer algo indebido. Las frases de Fajardo que reemplazaron el viejo lenguaje de la componenda y la corrupción eran: "Lo

que digo en público lo digo en privado", o "Aquí hacemos las cosas bien hechas, de frente, mirando a los ojos", y "Nada resolvemos en cuartos oscuros".

**Gerard:** Por haber podido asistir a debates del Concejo en esta ciudad, me parece que en este momento está operando de manera constructiva, con debates técnicos y ejercicios serios de control político.

**Horacio:** La Ley de Bancadas garantiza más orden y disciplina. Sin embargo, sigue siendo una relación compleja pero manejable; uno se vuelve amigo de todos, pero llega el debate, y no falta el momento en que debe decirle a alguien: "¿Usted y yo somos amigos o no somos amigos? ¿Entonces vamos a discutir sobre el Metroplús o nos vamos a molestar, a insultar?". Y casi siempre la respuesta es: "No, usted tiene razón, me exalté y le voy a dar mis argumentos".

**Gerard:** ¿Dónde encontraron los recursos para tantas obras importantes?

**Horacio:** Fajardo asumió el costo político de hacer la actualización catastral. Además solicitamos a Empresas Públicas de Medellín destinar, de manera extraordinaria, recursos adicionales para el presupuesto municipal, sin afectar la viabilidad de la empresa. En el Plan de Desarrollo quedó una cláusula que deja a la administración la potestad de presentar proyectos especiales al Concejo de la ciudad contra recursos extraordinarios de EPM, siempre y cuando generen un gran impacto social y eviten endeudar al municipio. Debatimos en el Concejo con argumentos técnicos que de-

mostraban la validez de la inversión, y finalmente fue aprobada. Paralelamente formulamos indicadores de gestión para el Plan de Desarrollo Municipal y empezamos a hablar con el Banco Mundial sobre el tema de presupuesto por resultados. Todo esto contribuyó a consolidar la legitimidad de la gestión y del alcalde: una actitud metódica y justa, coherente con el vacío económico que había; y unas obras tangibles, dedicadas a la educación, para romper la desigualdad, generar convivencia y mitigar la violencia. Empezamos a ver entonces incrementos de los recaudos, que demostraron que la confianza es el gran activo en las finanzas de una ciudad.

**Gerard:** ¿Cuál es el secreto de una ejecución tan alta de las obras en tan corto plazo?

**Horacio:** Se alcanzó una muy buena disciplina presupuestal de cada uno de los secretarios, a la que contribuyó la introducción de controles trimestrales de ejecución; llegamos a ejecuciones de 94% durante Fajardo y de 97% en el primer año de Salazar.

**Gerard:** ¿Dónde están los riesgos de corrupción en las finanzas públicas en una ciudad como Medellín?

**Iván Mauricio:** En la contratación pública especialmente, en la forma de contratar, de crear condiciones para beneficiar a una persona o empresa determinadas.

**Gerard:** ¿Cómo disminuyeron estos riesgos de corrupción?



Montañas de Antioquia  
para regular el tráfico  
peatonal en la avenida  
Oriental. 2007.

**Iván Mauricio:** Ante todo con la férrea voluntad política de trabajar seriamente por la ciudad con gente honesta y con todos los instrumentos que el marco legal establece. Pero además creamos herramientas de contratación pública que van más allá de este marco legal, como el comité de contratación, una excelente página web para los contratos, la Feria de la Transparencia y un acuerdo de transparencia y probidad aprobado por el Concejo de Medellín. En todo esto, Planeación se ha convertido en una mano derecha para Hacienda, pues garantiza que haya un control preciso de la inversión y de su eficiencia. No es por nada que el Plan de Desarrollo de Medellín esté catalogado como uno de los modelos de Colombia. El desempeño fiscal municipal cumple también la reglamentación del gobierno nacional en planeación, y eso da fe de la estabilidad financiera del municipio. A comienzos de 2009 estábamos haciendo el salto del sistema operativo interno de la plataforma informática de la administración municipal, para quedar como el municipio más avanzado de Colombia en plataforma tecnológica, inclusive más avanzado que Ecopetrol.

**Gerard:** ¿Cómo contribuye la Contraloría, creada a partir de la Constitución de 1991, en el buen manejo de las finanzas municipales?

**Marleny:** Antes de la Constitución de 1991 los auditores ejercían una función de control previa y más administrativa, y en muchas ocasiones obstaculizaban el trabajo. La Constitución estableció las funciones de la Contraloría como un control fiscal posterior y selectivo. En Medellín la labor de la Contraloría es constante, y al contrario de municipios más pequeños, donde es ocasional, tenemos auditores permanentes en cada secretaría. Estamos muy pendientes de revisarle las cuentas al municipio. Por ejemplo, en esta Contraloría Auxiliar hemos realizado en la vigencia 2008 un informe especial sobre la conservación de la formación catastral, las inversiones de obligaciones urbanísticas que incluyen la taquilla del constructor y demás mecanismos que la Alcaldía de Medellín ha implementado para mejorar sus ingresos especialmente los provenientes de los impuestos predial e industria y comercio.

**Por transparencia se entiende la férrea voluntad política de trabajar con gente honesta y capaz.**

**Gerard:** Desde el punto de vista de la Contraloría, ¿cómo es la gestión financiera de Medellín?

**Marleny:** Yo considero que el municipio de Medellín ha avanzado mucho en materia de transparencia y manejo de los recursos fiscales. Todos los procesos de la administración municipal son de conocimiento de la comunidad, por ejemplo a través de las audiencias de rendición de cuentas, en las cuales la administración informa cómo ha obtenido los recursos y cómo los está aplicando en las diferentes obras. Otro aspecto muy importante es la intervención activa de la ciudadanía en el Presupuesto Participativo, que cubre 5% del presupuesto de inversión de cada anualidad para ser aplicado en las iniciativas populares de las comunidades organizadas, según lo establecido en un acuerdo municipal del Concejo. Hay algo que también genera mucha credibilidad en la gente, y es que en todas las grandes obras, como son los Parques Biblioteca, el Parque Explora o el Jardín Botánico, entre otras, se dice: "Aquí están invertidos sus impuestos", y ya no el aviso que decía: "Esta obra la construye el Municipio" sin especificar con qué recursos se finanza. Ahora los medellinenses conocen a dónde van a parar sus impuestos, y los pagan porque saben que se traducirán en excelente inversión. En cuanto a administración interna, el municipio ha avanzado mucho en el incremento de sus ingresos, en la forma como se están invirtiendo, en la recuperación de la cartera y en la aplicación equitativa de impuestos justos, para que paguen los que deben pagar. Han mejorado mucho los ingresos corrientes de libre destinación, con los cuales el municipio realiza la mayoría de su inversión. Medellín tiene hoy muy buena capacidad para generar recursos propios e invertirlos en financiar su plan estratégico.



**Gerard:** ¿Qué papel desempeñan los ingresos generados por Empresas Públicas de Medellín?

**Marleny:** EPM es una entidad descentralizada que genera sus propios ingresos por tarifas de servicios públicos y todos los demás servicios que presta. Según los estatutos que tiene establecidos, EPM le pasa al municipio 25% de los excedentes que genera, recursos que entran entonces a formar parte de los ingresos ordinarios de este último. Estos excedentes los invierte en financiación del Plan de Desarrollo y tienen dos designaciones: unos son de libre destinación y otros reciben una destinación específica por acuerdo del Concejo.

**Gerard:** ¿Qué retos hay hacia el futuro?

**Iván Mauricio:** Creo que el municipio tiene que ser cada vez más eficiente en el manejo de sus recursos y su relación con el ciudadano, desde la perspectiva de una cultura de servicio a la comunidad. Estamos trabajando mucho en comunicación pública y en las posibilidades de pago. Hemos instalado seis Más CERCAS en sectores estratégicos de la ciudad, donde la gente puede hacer todas sus gestiones; lo mismo hacen en las Casas de Gobierno y los nuevos Parques Biblioteca, que van a tener todos los servicios administrativos municipales. También queremos estar a la vanguardia de la oferta tecnológica en temas como pago por Internet, que en Medellín es posible para casi todos los servicios. Trabajamos en establecer un modelo econometrónico con sus respectivas variables para cada tributo, cada ingreso y cada egreso. Tenemos que avanzar mucho en la administración de los bienes inmuebles y referenciados del municipio, en el establecimiento y cumplimiento de los comodatos y arrendamientos. El otro reto fundamental de este cuatrienio es implementar la valorización y conseguir los recursos para el sistema integral de transporte Metroplús.

**Gerard:** ¿Y la capacidad de endeudamiento de Medellín para el futuro?

**Iván Mauricio:** La capacidad de endeudamiento la estamos trabajando con el gobierno nacional. Como cual-

quier ciudad del país, y a pesar de ser tan solvente, Medellín tiene unas restricciones legales para invertir. La regla es que los municipios pueden mantener o reducir su endeudamiento pero nunca aumentarlo, así que Medellín lo redujo. Según nuestro análisis, la ciudad puede con un billón o un billón y medio de pesos de endeudamiento, pero las restricciones nacionales no son lógicas.

**Gerard:** ¿Qué porcentaje de ciudades grandes e intermedias en Colombia pueden tener secretario de Hacienda que pase la calificación?

**Horacio:** Tal vez en otras ciudades y municipios la clase política tradicional no ha pasado por la renovación que recibió en nuestra ciudad con Fajardo. Aquí sí hubo una ruptura, la misma que necesitan todas las ciudades para tener secretarios de Hacienda independientes y técnicos. Aquí han venido de otras ciudades a preguntar, por ejemplo, sobre cómo hacer cumplir a quienes deben pagar sus impuestos. El primer paso es generar tecnología para no poner "cara a cara" al empleado público y al contribuyente, ya que un contacto personal puede llevar a circunstancias complejas que los buenos sistemas logran superar.

**Gerard:** Los que vienen de otras ciudades a estudiar el Modelo en cuanto a la gestión financiera, ¿qué más quieren ver?

**Iván Mauricio:** Creo que les sorprende mucho el manejo administrativo que se le da a la hacienda pública; Medellín resulta un caso muy inspirador para ellos, porque por ejemplo Bogotá, por ser Distrito Especial, tiene más libertades y puede establecer unos rangos de mayores impuestos. Lo que realmente les impacta es toda la plataforma administrativa que tenemos, la gente que trabaja acá y sus conocimientos. Por ejemplo, el estatuto tributario de Medellín es copiado casi





Esta administración hace énfasis en el desarrollo de los corregimientos y la zona rural de Medellín.

**Horacio:** Fajardo siempre decía: "Hagamos pocas cosas, pero que sean bien hechas, de gran impacto social". En el caso de Hacienda se trataba de crecer en el recaudo, ganar en las calificaciones e ir al mercado de capitales y que los bonos de Medellín fueran tan seguros que la tasa de interés llegara a ser la más baja siempre, tal como ocurre. Terminamos siendo, con esta filosofía diferenciadora, la ciudad mejor manejada fiscalmente de Colombia: nos dieron "dictamen limpio", nos calificaron como el primer municipio en el manejo de los recursos de la nación en acción fiscal, nos dieron Triple A y en su ocasión salimos al mercado a obtener los bonos que quisimos y pagar toda la deuda bancaria. Eso no lo había hecho nadie.



por todo el mundo en Colombia y constituye un ejemplo nacional después de que fue actualizado en 2003. También les sorprende que la gente de Medellín pague bien sus impuestos y confíe en la administración. Aquí recaudamos 90% del impuesto que facturamos, y sabemos que hay otras ciudades entre las más grandes del país que apenas recaudan 30%.

**Gerard:** ¿La transparencia se traduce efectivamente en legitimidad y credibilidad para el gobernante?

**Horacio:** Lo que importa es avanzar como administración hacia la legitimidad por haber gestionado con transparencia las finanzas públicas en obras de calidad para el progreso de la ciudad. Incluso, identificamos proyectos concretos dentro del Plan de Desarrollo en los que los concejales aparecen merecidamente como impulsores de los mismos, garantizando visibilidad política para ellos sin incidencia en la contratación técnica o económica de la obra.

**Gerard:** Esto deja un impacto a largo plazo, podríamos decir.

**ASÍ CUENTA MEDELLÍN** **Eduardo Montoya, vendedor autorizado por la Alcaldía de Medellín, avenida Carabobo, sector Centro.**



¿Cómo obtuvo usted este módulo? Éramos arrendatarios de los módulos viejos en este mismo lugar. Cuando el municipio hizo la transformación de Carabobo y lo volvió peatonal, firmamos un Pacto Ciudadano con la Alcaldía y nos hizo una reubicación. Esto nos ha mejorado las ventas y las condiciones de trabajo.

¿En qué consistía el Pacto Ciudadano? Nos comprometimos a hacer buen uso del módulo, a cuidar la calle, los arbólitos, que no haya ladrones y a estar al día con los arriendos.





Conversatorio

# Participación Política y Social

Asistentes

LUCRECIA RAMÍREZ

Primera Mujer 2004-2007

FEDERICO GUTIÉRREZ

Concejal de Medellín 2004-2007 y 2008-2011.

Presidente del Concejo 2008

GEOVANNY CELIS

Secretario de Bienestar Social 2004-2007 y 2008-2011

ALEJANDRO RAMÍREZ

Primer joven con una limitación visual miembro del Consejo

Municipal de la Juventud -CMJ-



Mural del cantante argentino de tangos Carlos Gardel. Barrio Manrique.

## Moderadores

GERARD MARTIN

Coordinador Académico del Proyecto Modelo Medellín

DIEGO CORRALES

Director Proyecto Modelo Medellín, asesor del Alcalde

Casa del Encuentro Museo de Antioquia  
Diciembre 10 de 2008●

## Parte integral del Modelo Medellín de Buen Gobierno

Desarrollo Social Integral es reconocer de manera explícita que la sociedad civil tiene acumulada una serie de experiencias, conocimientos y vivencias que son fundamentales a la hora de abordar programas, no desde un punto de vista de transacciones o negociaciones políticas, sino desde el reconocimiento de la validez, la dignidad y el respeto que todos aquellos que quieran aportar a la transformación de la ciudad ameriten. Aprovechando a fondo la Constitución de 1991 –que define el carácter participativo y representativo de la democracia colombiana– las administraciones de Sergio Fajardo (2004-2007) y Alonso Salazar (2008-2011) se han comprometido con una relación constructiva y transparente de fomento y consolidación de los diferentes espacios de participación ciudadana presentes en la ciudad –como son el Consejo Municipal de Planeación y el Consejo Municipal de la Juventud– conforme a los principios de corresponsabilidad, sentido de pertenencia, apropiación y legitimidad. La presencia de veedurías ciudadanas en cada obra, la firma de pactos ciudadanos como compromiso concreto de procesos de concertación ciudadana, el Manual de Convivencia Ciudadana, el Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo (P yPP) y la creación de la Secretaría de la Mujer, son algunos de los hitos más importantes en este campo. Por su parte, el Concejo de Medellín ha consolidado y profesionalizado su papel de control político y ha visto crecer su legitimidad en la ciudad. El Concejo fomenta cada vez más debates técnicos sobre temas específicos y algunos de sus debates son transmitidos por el canal local TeleMedellín; igualmente, las transcripciones de los debates se pasan a fichas el mismo día, y todas las sesiones –ordinarias y no ordinarias– pueden ser vistas en vivo en su página web. Estos y otros temas son objeto de debate en este conversatorio sobre la participación política y social como eje transversal del Modelo Medellín de Buen Gobierno.



**Gerard Martin:** ¿En qué medida la participación es un eje fundamental del Modelo Medellín?

**Lucrecia Ramírez:** La participación ciudadana ha sido clave en el Modelo Medellín desde la semilla más primigenia de esta nueva manera de hacer política, o sea, desde la primera campaña electoral en 1999. Planteamos que era directamente con el ciudadano de a pie con quien la campaña hacía interlocución y que no íbamos a llegar a la comunidad a través de los líderes políticos tradicionales. Después, para consolidar una interlocución directa, se idearon mecanismos como el Presupuesto Participativo y lo pedagógico.

**Federico Gutiérrez:** La esencia del Modelo Medellín es esto: que los recursos se invierten en donde se necesiten y no en donde se obtengan los votos. Hace cuatro años era impensable llegar a la Alcaldía o a espacios de participación política sin tener maquinarias políticas. Pero los partidos políticos tradicionales se equivocaron pensando que no había voto de opinión. Les faltó darle más importancia a la comunidad. Hoy se han abierto espacios de participación en la Alcaldía de Medellín, en el Concejo de Medellín, en el Plan de Desarrollo, en el Plan de Ordenamiento Territorial y en el Presupuesto Participativo, donde 6% de la inversión de la Alcaldía la define la comunidad.

**Geovanny Celis:** Yo quisiera ubicarme un momento en el Medellín de los años noventa, cuando hubo toda esa agudización del conflicto que generó una gran inmovilidad, y cuando apenas se estaba estrenando la elección directa de alcaldes y gobernadores. Entonces, había concejales de los constructores, de los comerciantes, de los transportadores y en general una fragmentación de la representatividad. Aquí, los políticos tradicionales estaban muy cómodos. La gente de estrato alto se aislaban de la política porque la consideraba vergonzosa. Por otro lado las comunidades

populares, que contaban con muy poquito margen de participación, tenían que buscar intermediarios, que terminaron por ser de dos tipos: gamonales de barrio y actores armados ilegales. Ahora bien, siempre hubo movimientos de resistencia, de mujeres, de sectores sociales despolitizados, de defensores de derechos humanos -aunque con mucha más dificultad-, de comités barriales, de juntas de comerciantes o de juntas vecinales por fuera de las Juntas de Acción Comunal. Poco a poco empezaron a partir de ahí procesos de desarrollo y de transición hacia propuestas más coherentes. Ahí está el germen de lo que es la propuesta de ciudad incorporada hoy por Fajardo y Salazar. Cuando el proyecto de Compromiso Ciudadano se planteaba por primera vez en 1999, se trataba precisamente de agregar en una gran plataforma estas iniciativas de personas que en parte se habían refugiado en sus negocios o se había dedicado a su finca, a la academia o a otros asuntos, porque en política no había nada que hacer.

**Lucrecia:** Casi todo ese conglomerado de personas y movimientos sabían e intuían que la vía de hacer política tenía que ser a través de la participación ciudadana, porque la otra vía -la de la politiquería- no era una opción.

**Federico:** La consolidación de nuestro proyecto político implica la apertura institucional hacia unos mecanismos reales de participación electoral y ciudadana con las herramientas del Presupuesto Participativo, el Consejo Municipal de Cultura, el Consejo Municipal de la Juventud, el Consejo Municipal de Planeación, los Pactos Ciudadanos, las redes y otros tantos más.

**Gerard:** ¿Qué son las redes, cómo operan, para qué sirven y cuántas hay?

**Lucrecia:** Parte del éxito del Modelo Medellín es que los programas, más allá de tener un director y un presupuesto, se acompañan por redes de ciudadanos, de manera que lo que más respalda a las políticas públicas es la misma gente. Un alcalde puede declarar una política pública, definirla por un acuerdo municipal, pero si la gente no está ahí, esa política muere. Entre

Reunión de socialización del PUI Centro Oriental.



las redes que se crearon a través del despacho de la Primera Mujer, están, entre otras, las de Mujeres Públicas y Mujeres Talento, la de Prevención de Embarazo de Adolescentes, la de Prevención de la Anorexi-Bulimia, la de Cuidado de la Infancia y la Red de Ciudadanos Contra las Armas. Y cada una de ellas representa un proceso o un experimento ciudadano. Son la combinación de la voluntad ciudadana y los elementos institucionales los que consolidan estos programas y dificultan su desmonte, porque la gente ya se las ha apropiado.

**Geovanny:** En un encuentro nacional sobre presupuestos participativos mostramos que un aspecto fundamental de la participación, tal como la manejamos en Medellín, es la circulación de la información y la comunicación sobre lo que está ocurriendo. Por ejemplo en el tema de anorexi-bulimia, el manejo apropiado de la información requiere formación, capacitación y calificación que hemos venido propiciando con cursos y otras herramientas. También aprendimos en el camino que es fundamental generarle autonomía a la gente, a fin de que obtenga la suficiente fuerza para garantizar su propia dinámica. Esto a su vez promueve el voto de opinión y mejora la calidad de la participación política. Todavía se da más fácilmente en los estratos medios-altos y altos, pero en los estratos bajos y medio-bajos las mujeres, los jóvenes, los adultos y las personas mayores ya se están dando cuenta de que hay un espacio legítimo de participación y que pueden poner a jugar sus intereses allí.

**Gerard:** ¿Se está restituyendo la participación política de la ciudadanía a medida que crece la confianza en el gobierno local?

**Federico:** Hay un grupo de la población, los estratos medio altos y altos, que nunca han necesitado ser subsi-

diado por el Estado pero que viven en el limbo, como si no existieran para los gobernantes. Creo que el éxito de la participación es justamente que estamos garantizando espacios para todos. Por ejemplo, en las elecciones de Fajardo y Salazar había mucha participación electoral de gente joven y yo estoy convencido de que esta gente joven seguirá votando. Otro resultado: en dos períodos de elecciones, el Concejo de Medellín se reformó en más de 95%. El viejo modelo de "venga que yo le doy el puesto y contratos y usted me aprueba proyectos" ya no se da. El Concejo de Medellín siempre estaba entre las instituciones peor evaluadas en las encuestas públicas, pero en 2008 obtuvimos 83% de favorabilidad en la encuesta Medellín Cómo Vamos, liderado por la Cámara de Comercio de Medellín, entre otras entidades. Es un cambio radical para el Concejo, ya que lo que en el pasado algunos políticos tradicionales pretendían era garantizar que el Concejo tuviera muy mala fama para que la gente buena no quisiera participar.

**Gerard:** ¿Qué herramientas técnicas utiliza el Concejo para consolidar su representatividad? ¿Los debates se transmiten? ¿La votación es secreta o no?

**Federico:** Todas las sesiones, tanto ordinarias como extraordinarias, son transmitidas en directo por la página web del Concejo de Medellín: [www.concejodemedellin.gov.co](http://www.concejodemedellin.gov.co). Cualquier ciudadano puede ver cuáles concejales asisten, quién firma y se va -que cada vez son menos-, quién vota, cómo vota y qué dice. Ade-

más, los miércoles por el canal local TeleMedellín tenemos un foro abierto para que la gente llame y participe. Estamos entregando el informe de gestión del Concejo de 2008 en directo por TeleMedellín, sabiendo que formalmente el Concejo no está obligado a rendir cuentas. Además, a partir de este año, por reglamento interno y aprovechando las posibilidades que brinda la Ley de Bancadas, estamos institucionalizando en el Concejo la votación nominal en todas las votaciones. O sea, no más balota, ni más voto secreto, un simple "sí" o "no" y un conteo de uno por uno. Son cambios muy importantes. Todo esto le está ayudando al Concejo a quitarse un poquito de encima ese lastre que traía.

**Gerard:** ¿Qué papel desempeñan dentro de este modelo las organizaciones comunitarias más tradicionales como las Juntas de Acción Comunal -JAC-, y cuál es su futuro?

**Geovanny:** Durante cincuenta años de participación barrial, las Juntas de Acción Comunal estuvieron controladas por la politiquería y el clientelismo. Esto explica por qué entre los 90.000 miembros de las -JAC- en la ciudad, 60% son personas mayores de cincuenta años y 80% lleva más de dos períodos en la Junta. Históricamente, un líder comunal tenía que participar en el clientelismo, ya que era su única opción para ingresar a la política. Hoy, la generación de espacios como el Presupuesto Participativo los libera de tener que buscar un intermediario -que generalmente era un concejal-, para poder garantizar que llegue cualquier tipo de beneficio a su barrio o a su cuadra. Con el Presupuesto

Participativo y otros mecanismos, ellos están discutiendo sus proyectos y representando unos intereses legítimos de un barrio o de un sector.

**Gerard:** ¿Cuál es la situación y el futuro de las Juntas Administradoras Locales -JAL- en Medellín y a qué política de descentralización interna aspira la ciudad?

**Federico:** Medellín reguló las Juntas Administradoras Locales en 1994, pero no ha sido una fórmula atractiva para la gestión territorial de la ciudad. Hay varios problemas. Primero, en Medellín son demasiados ediles, o sea siete por comuna, para un total de 147 en las 16 comunas y 5 corre-



Recinto del Concejo de Medellín en el Centro Administrativo La Alpujarra  
Foto: Gerard Martin.

**La participación ciudadana es el alma del Modelo Medellín.**



Vista al Centro  
desde el Parque  
Biblioteca La Ladera.

gimientos. Además, los ediles son servidores públicos y tienen las mismas inhabilidades que un concejal o un congresista. Es ridículo, ya que muy contrario a concejales y congresistas, ellos trabajan *ad honorem*. Tal vez no sorprende entonces que haya ediles -bien que no todos- que terminan haciendo argucias para que les quede algo a ellos. Al mismo tiempo, en el Concejo, la fuerza política se medía por la cantidad de JAL que uno controlaba, pero no por su manera de operar o su representatividad. Segundo, hay que mejorar la calidad de las personas que llegan allá ya que siempre suelen ser las mismas, aunque esta vez hubo un cambio de 50%. Para contrarrestar estos problemas, les hemos abierto un espacio propio dentro del Presupuesto Participativo, pero les ha costado entender las nuevas lógicas. Paradójicamente, ellos han hecho la oposición más dura al Presupuesto Participativo en sus comunas y corregimientos. Ahora bien, hay diferencias. Los ediles de El Poblado o de Laureles -o sea, de barrios de estrato alto- son más profesionales, poseen su empresa y están en la JAL con una actitud propositiva además no dedican todo su tiempo a esta actividad. Al contrario, la mayoría de los ediles en sectores de bajos ingresos dedican tiempo completo a la JAL y tienen un padrino político y su actitud es mas contestataria, al igual que cuando vienen al Concejo.

**Geovanny:** Yo creo que en un escenario futuro limpio y normatizado tendría que ser posible asignar a las JAL la responsabilidad para gestar en su comuna un Presupuesto Participativo. Implicaría definir un nuevo marco para las JAL en Medellín. De hecho, Bogotá es la única ciudad del país donde las JAL funcionan un poco mejor, ya que allí también hay Alcaldías Locales, y de manera conjunta forman pequeñas administraciones territoriales dentro de la ciudad. Pero hay que tener mucho cuidado con las contraprestaciones, con las JAL no se repita lo que sucedió con el Consejo Municipal de Juventud en el período 2003-2006.

**Gerard:** ¿Qué pasó entonces con el Consejo Municipal de la Juventud y cómo se ha venido transformando durante estos últimos años?

**Federico:** Yo fui miembro del CMJ en 1999; la mayoría de los jóvenes llegaron ahí a ver qué había para ellos, y esto se concretizó en obtener becas. Eran muy jóvenes para estar tan metidos en política, pero ya todos tenían padrino político. El CMJ de hoy es muy diferente. Han hecho, por ejemplo, contribuciones útiles al Consejo Municipal de Planeación. Hay que tratar que los partidos políticos no amarren el CMJ para que sus miembros logren constituir un semillero diferente. No se trata de negar el esquema político sino de evitar que estos jóvenes entren al juego político sin la formación requerida.

**Gerard:** El concejal decía que el nuevo Consejo Municipal de la Juventud está haciendo una buena labor en la ciudad como espacio de participación. Ilústranos un poco por favor.

**Alejandro Ramírez:** Tengo 24 años. Soy uno de los 19 consejeros del CMJ: seis por organizaciones, nueve por independientes y cuatro por minorías étnicas. Somos elegidos por tres años, del 2007 hasta el 2010. Por todos los problemas e irregularidades del CMJ pasado, el Secretario de Cultura Ciudadana decidió cancelar la sede propia que teníamos. Estamos explorando con la Secretaría de Comunicación del Concejo de Medellín si nos facilitan uno de los salones alternos. Nos sentimos muy respaldados por la administración municipal, en comparación con lo que vimos en otras ciudades. Mas en general estamos reestructurando y renovando el CMJ, ya que el anterior quedó muy afectado por jóvenes que olvidaron las responsabilidades que tenían. Por ejemplo, hemos retomado algunos debates en el Concejo de Medellín sobre temas de cultura, organización y desempleo, y su relevancia para los jóvenes. Orientamos a jóvenes, fortalecemos las Redes Juveniles que hay en la ciudad y acompañamos a grupos y procesos juveniles. Lo bueno es que los jóvenes de ahora están tomando conciencia de que sin educación secundaria no se puede trabajar; que lo que tienen en la cabeza lo tienen en el bolsillo; y que a mayor educación, mayores ingresos. Antes, como era una época en la cual se conseguía trabajo a través del dinero fácil y las guerras, a los jóvenes lo que les interesaba era el



Alcalde Alonso  
Salazar en la Marcha  
Contra el Secuestro  
y la Violencia,  
noviembre de 2008.

## Información, confianza y autonomía: tres fortalezas de la comunidad a la hora de participar.

billete y no les importaba tener un buen capital académico. Hoy se siente ya la transformación, con los nuevos espacios para los jóvenes y con todo lo que ha transformado la ciudad.

**Geovanny:** Esta historia muestra que la participación constituye también un aprendizaje. Por ejemplo, la primera asamblea de Presupuesto Participativo fue un desastre; los funcionarios no sabían qué hacer, estaban asustados, se los tragaba vivos la comunidad. Nos tocaba ir definiendo de manera innovadora una metodología clara.

**Diego Corrales:** En cuanto al tema de la mujer, que Lucrecia lideraba como Primera Mujer en la administración de Sergio Fajardo, ¿cómo fue ese trabajo y cómo se consolida dentro del Modelo Medellín?

**Lucrecia:** Existían unos antecedentes muy importantes. Uno, un movimiento social de mujeres con trayectoria y solidez, con cuatro o cinco ONG muy poderosas, con recursos muy generosos, con un grupo de mujeres muy valiosas, inteligentes y muy buenas guerreras,

además con mucho cuero duro, que habían consolidado una agenda pública a través de un organismo que se llamaba y todavía se llama la Mesa de Trabajo Mujer de Medellín, con la cual nos sentamos a dialogar desde el comienzo del movimiento político Compromiso Ciudadano. La Mesa de Trabajo había formulado un documento que era una agenda multiforme que abarcaba las necesidades y la visión de las mujeres como ciudadanas de primera en esta ciudad. Pero lo que también quedó muy claro en las reuniones que hicimos con ellas es que les faltaba un puente para la socialización de la agenda y para su concreción. El otro antecedente muy importante era que en ese tiempo se estaba creando la Sub-Secretaría de la Mujer. El alcalde anterior (2001-2003) encontró una agenda pública propuesta por una mesa de trabajo y un movimiento social y de alguna manera les dio un dulcecito. Creó la Sub-Secretaría con 0,02% del presupuesto, de manera que la capacidad de intervención era ninguna. Con esos antecedentes, se instituyó en la campaña de Sergio Fajardo un Comité de Mujeres y se constató que, si bien la agenda de la Mesa de Trabajo Mujer había sido construida por consenso por el movimiento social de

mujeres, había un millón y pico más de mujeres en la ciudad que no conocían ese trabajo, y además, muchas de ellas se oponían a cualquier movimiento social de mujeres. De manera que la primera tarea era de sensibilización, no solamente de las mujeres, sino de la comunidad en general. Así mismo, fue claro desde el comienzo que teníamos que escoger unos grandes temas prioritarios con capacidad de convocatoria, que nos sirvieran además como ejemplos de cómo implementar una estrategia de comunicación masiva y que se relacionaran al mismo tiempo con unas estrategias sociales de intervención innovadoras.

**Diego:** ¿Nos puedes detallar por qué la Alcaldía decidió crear y financiar el programa de Mujeres TalentoO, en vez de apoyar, como se hacía históricamente, los reinados de belleza; y por qué el énfasis en Embarazo Adolescente y el tema de Anorexi-Bulimia?

**Lucrecia:** La agenda de la Mesa de Trabajo Mujer manejaba un eje temático sobre la conciencia de género, la corporeidad y sus expresiones sociales. Cuando una sociedad tiene a las mujeres como unos objetos, como ciudadanas de segunda clase, hace reinados, las obliga a estar delgadas, las mujeres son violadas, son objeto de abuso sexual en la adolescencia temprana y no tienen acceso a los recursos para regular su maternidad, entre otras expresiones. Pero las sociedades se transforman y eso fue el hilo conductor de donde se derivaron los proyectos de Anorexi-Bulimia, de Embarazo Adolescente, de Mujeres Talento y de Mujeres Públicas, que eran estrategias para movilizar a la sociedad alrededor del tema de las mujeres como ciudadanas de primera. Hubiéramos podido escoger otros, pero esos nos parecían muy representativos de la problemática, y en ellos se podía explicar el desafío sin necesidad de entrar en distinciones académicas. A mi manera de ver, hubo simbólicamente dos hechos que

## La esencia del Modelo Medellín está en que los recursos se invierten donde se necesitan.

le dijeron a Medellín qué íbamos a hacer en el tema de la mujer. Uno, el cambio del nombre de Primera Dama a Primera Mujer. Yo les dije a los periodistas el primer día, cuando Sergio había ganado, que pretendía una movilización simbólica para que la gente se preguntara: “¿Por qué esta no quiere llamarse Primera Dama y sí Primera Mujer? ¿Qué significa eso?”. Y el otro fue a la siguiente semana, cuando me llegó la carta del Comité de Belleza, recordándome que yo era la vicepresidenta automática del Comité del Reinado. Entonces mandé una carta en la cual les decía que no solamente no me interesaba, sino que les avisaba que no contaran con dineros públicos, o sea, con los mil millones de pesos que Medellín gastaba cada año en eso, sin considerar todo lo que en ese entonces ponían Empresas Públicas de Medellín, sus filiales y varias empresas del sector privado. Todos los programas lo que buscaban era, de alguna manera, trabajar y poner el tema de las mujeres en la agenda pública, con el objetivo final de crear la Secretaría de la Mujer; o sea, cuando llegamos al debate público en el Concejo de Medellín para su aprobación, ya había cuatro años de una sociedad movilizada alrededor del tema y era muy difícil decir que no se creara.

**Gerard:** ¿En este espíritu, el tema de la mujer es para ustedes un tema de participación, de inclusión, de vulnerabilidad o de todo un poco?

**Lucrecia:** Aspiramos a la inclusión a través de la participación. El análisis en términos de inclusión únicamente, siempre termina en que se está hablando de gente vulnerable. Detesto ese enfoque de la vulnerabilidad porque crea ciudadanos pobrecitos. O sea, cuando uno dice “voy a trabajar con estos pobrecitos que no están incluidos”, ya de hecho los estás excluyendo y

los estás poniendo simbólicamente en el papel del excluido, haciendo mucho daño desde el punto de vista subjetivo. En cambio, cuando hablas de participación, de entrada estás hablando de gente empoderada y eso simbólicamente, al menos desde mi perspectiva, es poderoso. Además, siempre se consideró el tema de mujeres desde la perspectiva de las capacidades y de las oportunidades, que implicaba otra ruptura temática con el movimiento social de mujeres en términos de pobrecitas, gente vulnerable, a las que les pegan, a las que las ponen flacas, a las que el novio...

**Gerard:** ¿En este tema de oportunidades y de participación para la mujer, el BID ha tenido algún papel?

**Lucrecia:** El BID tuvo un papel muy importante en la legitimación y el soporte presupuestal, porque Sol y Luna, el proyecto de prevención de embarazo en adolescentes, fue cofinanciado por el BID con recursos no reembolsables, algo fundamental porque facilitó mucho el camino con la administración municipal. Además, era la primera vez que el BID aprobaba y cofinanciaba un proyecto de salud sexual y reproductiva en Latinoamérica. Fue el espaldarazo que reconocía la calidad del proyecto y la habilidad que tuvo este de saltarse las resistencias de ciertos sectores muy recatados que siempre frenaban los proyectos de salud sexual y reproductiva, a los cuales el BID históricamente les había hecho caso.

**Diego:** ¿Cuál es el elemento o la práctica más innovadora que ustedes rescatarían en el Modelo Medellín, en relación con el tema de participación?

**Lucrecia:** A mí, personalmente, me gusta mucho el rigor. El Modelo Medellín es un modelo riguroso, no se hizo nada a la loca y yo creo que eso le dio valor y legitimidad. Por eso la gente siempre venía a decirnos "qué diferencia", en relación con lo que hacían antes las otras administraciones. Con rigor quiero decir: seriedad, respeto, estudio, conocimiento previo, concertación, disciplina, trabajo juicioso.

Federico: Creo que se ha ido consolidando algo como una nueva conciencia. No hablo de la conciencia política y no hablo de la conciencia social, sino de la expresión de una sociedad que estaba callada y no tenía claro qué le estaba ocurriendo y, paso siguiente, se alborotó, se despeinó, entró en otro estado de conciencia, en otra forma de relacionarse y de mirar las cosas. Eso también es parte integral del Modelo Medellín.

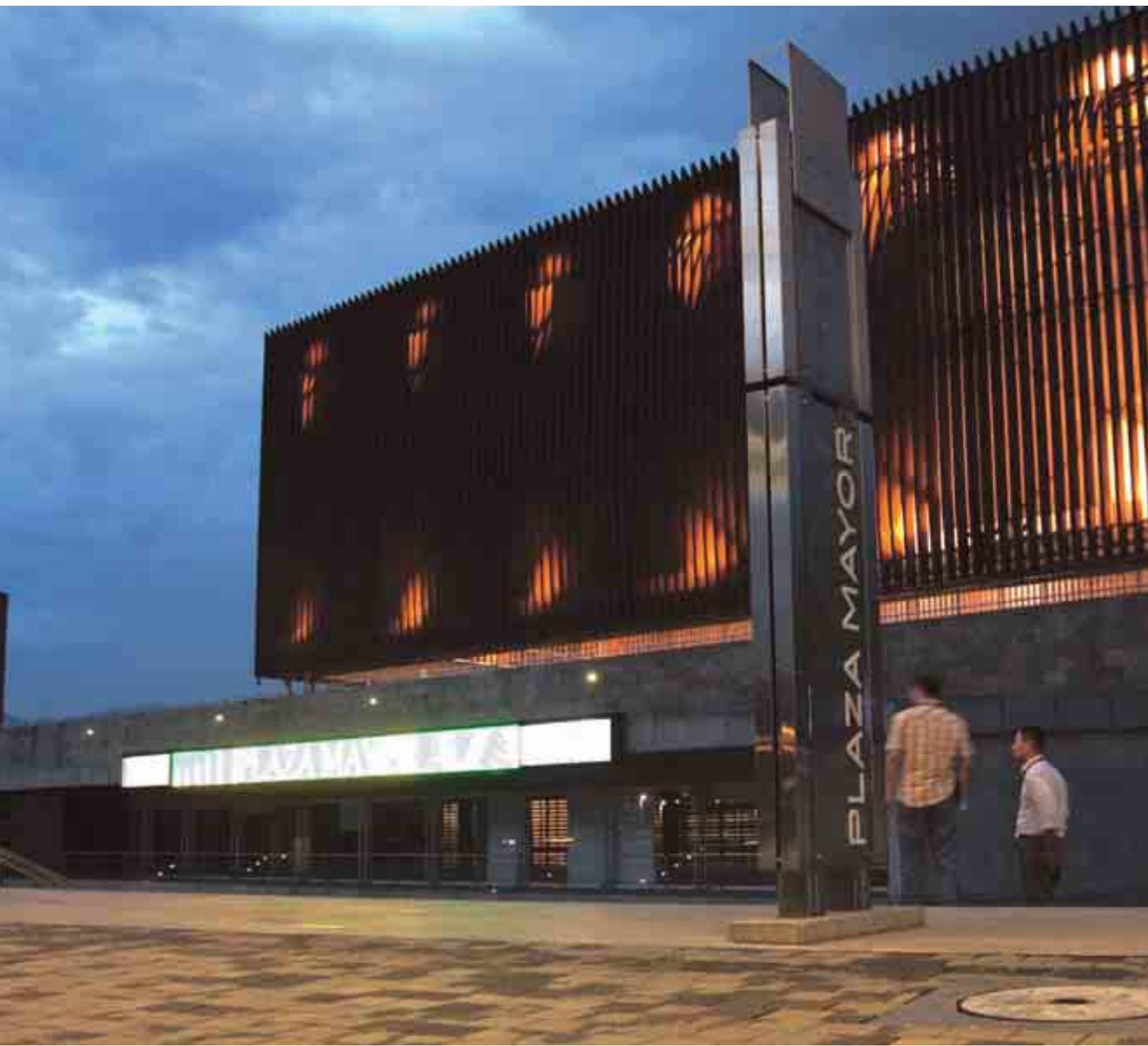


**ASÍ CUENTA MEDELLÍN** María Teresa Arbeláez,  
habitante del proyecto de Renovación  
Urbana Nuevo Sol de Oriente en la  
quebrada Juan Bobo.



¿Cómo empezó el proceso de transformación? Llegaron de la Empresa de Desarrollo Urbano, hicieron un censo y nos dijeron que no podíamos construir más, que iban a canalizar la quebrada, a hacer edificios, a mejorar las casas, a construir puentes. Para ellos fue difícil entrar porque acá no creímos en la Alcaldía porque siempre venían a prometer pero no hacía nada.

¿Usted cómo se benefició? Recibí un subsidio para mejorar la casa. Sólo nos dieron los materiales y la pintura, pero fue bonito ver a todo el mundo trabajar en comunidad.



## Asistentes

PAULA TRUJILLO

Ex Directora Agencia de Cooperación  
e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana -ACI-; Directora de Internacionalización  
y Competitividad Inexmoda

EDWARD JARAMILLO

Asesor de Comunicaciones  
Alcaldía de Medellín 2004-2007

LUZ HELENA NARANJO

Subsecretaria de Turismo 2005-2011

JUAN GUILLERMO BEDOYA

Comunicador ISVIMED; Director general de  
Comunicaciones de la Alcaldía 2008-2009

KATHARINA HALLER HECKER

Directora de Relaciones Públcas  
Alcaldía de Medellín 2008

## Moderadores

GERARD MARTIN

Coordinador Académico del Proyecto  
Modelo Medellín

DIEGO CORRALES

Director Proyecto Modelo Medellín;  
asesor del Alcalde

## Conversatorio

# Comunicación Pública e Internacionalización

**La comunicación pública** es un área transversal en el Modelo Medellín de Buen Gobierno y Desarrollo Social Integral para garantizar el pleno derecho a la información oportuna y veraz sobre la gestión y la inversión de los recursos públicos. Los nuevos medios, entre ellos las páginas web de la Alcaldía y del Concejo, ofrecen información detallada y actualizada acerca de cada uno de los programas y proyectos que la administración está realizando, incluso todos los contratos celebrados con fondos públicos. Igualmente, se producen y distribuyen de manera focalizada gacetas y periódicos especiales como las publicaciones *Habitemos*, *Medellín es Compromiso*, *Boletín Externo EDU*, *Luz Verde*, *Ciudad Rural y Ciudad Deportiva* o el *Boletín Informativo del Programa Planeación Local y Presupuesto Participativo*, con información sobre determinados programas o intervenciones como son los Macroproyectos y los Proyectos Urbanos Integrales, cada uno con su propia publicación. Esto se complementa con periódicos comunitarios, muchas veces apoyados con recursos del Presupuesto Participativo y realizados por reporteros comunitarios, con ediciones de 10.000 a 20.000 ejemplares de distribución gratuita. Otra dimensión de la comunicación es el posicionamiento de la ciudad, transformada en los ámbitos nacional e internacional, en relación directa con la agenda liderada por la ACI, Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana. En este conversatorio damos una mirada a las diferentes dimensiones, estrategias, programas y actividades de comunicación pública e internacionalización de la ciudad.



**Gerard Martin:** ¿Cómo entienden y gestionan la comunicación pública en la ciudad?

**Juan Guillermo Bedoya:** Dividimos la comunicación pública en dos bloques. Por un lado, la que se produce en el mismo movimiento Compromiso Ciudadano y, por otro, la dinámica propia de la comunicación pública en el ejercicio administrativo de la ciudad. En lo primero, desde la conformación del movimiento se marcaron estilos y diferencias porque eran personas y organizaciones cívicas que siempre habían estado distanciadas del poder y se habían aislado intencionalmente de la vieja manera de hacer política. Reflexivo frente al camino que llevaba la ciudad, el movimiento comenzó a plantear nuevas formas de participar en la política local y surgió entonces una unión de intereses y una construcción de sentido, que generaron nuestros primeros momentos y estilos de comunicación pública. Después, durante la fase electoral propiamente dicha, nuestro estilo de actuar y de comunicar se diferenciaba de otros, me parece, por la cercanía con los ciudadanos, con recorridos calle a calle por los barrios, con mesas abiertas y líneas claras. Invitar a todos a participar, sin excluir a ningún sector de Medellín, implicaba comunicar un modo muy distinto de percibir la ciudad. Ya instalado el movimiento en la administración entramos en el segundo bloque, el de la comunicación pública desde la gestión; se trata entonces de darle voz a la comunidad para que se integre en la formulación del Plan de Desarrollo y entienda cuál es su papel, dónde y cómo puede aportar para mejorar su calidad de vida. Ahí se destaca la rendición de cuentas sobre cada peso tributado, y en este aspecto, la comunicación tiene que acompañar paso a paso no solamente la gestión, sino también al ciudadano y a la comunidad beneficiada para que se motiven a contribuir y participar. Por ejemplo, la comunicación pública en el campo de la movilidad tiene entre sus objetivos transformar la cultura ciudadana,

las actitudes y los comportamientos, de modo que se tome conciencia de que la modernización de la movilidad es para beneficio para todos. Yo llamaría a eso una comunicación de interacción, que hace un acompañamiento paso a paso hasta el final del proyecto o la intervención, e incluso hasta que los proyectos o las obras ya están en manos de las comunidades. La Alcaldía constituye una unidad donde la institucionalidad es una sola, tiene que verse, sentirse y vivirse como un ente unificado. Cada contratista, cada servidor, cada participante debe llevar un mensaje claro de unidad institucional.

**Edward Jaramillo:** Creo que nuestro modelo de comunicación pública forma parte integral del éxito de la transformación, que es innovador en varias dimensiones y que puede servir de modelo para muchos gobiernos locales en Colombia y en América Latina. En general, una vez en el poder, la comunicación no se valora más allá de unos rubros alrededor de la promoción de determinado personaje o funcionario. Además, cuando dentro de una administración, sectores enteros son entregados a grupos políticos diferentes, cada cual trabaja para sus propios intereses y se genera una comunicación fragmentada de la información, que no está enmarcada por una estrategia común. Así, la comunicación se convierte en un elemento puramente informativo, pero no formativo. Nosotros, al contrario, pensamos que gobernar es saber comunicar y que la comunicación debe desempeñar un papel fundamental en formar ciudadanos, en dárles todos los elementos necesarios para que tomen decisiones respecto de las políticas públicas. En vez de tener una comunicación emitida por cada secretaría, hemos centralizado las comunicaciones en un

**La participación ciudadana  
exige medios y modos  
de comunicación directos  
y cercanos.**



Visita de la Secretaria de Estado de EE. UU.  
Condoleezza Rice.

equipo que opera bajo una dirección única conforme al Plan de Desarrollo, lo que da mayor coherencia y sentido a la comunicación. Consideramos muy importantes las formas, las maneras y los medios a través de los cuales llegamos a las comunidades.

**Juan Guillermo:** Dentro de este programa único de comunicación que recoge la gestión de todas las secretarías, la Alcaldía publica con regularidad un periódico que se llama *Medellín es Compromiso*, que se distribuye ampliamente.

**Gerard:** ¿Cómo evitan que esto se vuelva una comunicación uniforme, demasiado vertical o inclusivo propagandística?

**Edward:** De antemano sabemos que la ciudad es diversa, y que no es posible comunicarse con ella bajo parámetros únicos; debemos ser respetuosos de las interpretaciones varias que puede haber. Consideramos que a veces se necesita orientar ciertos sectores sociales o determinados territorios de la ciudad, explicándoles y haciéndolos partícipes del proceso o proyecto en el que están involucrados. Nosotros no

enfocamos la comunicación al tema de la manipulación, sino al de la argumentación, incluyendo voces de la comunidad y garantizando espacios para los opositores, precisamente para entrar en comunicación con ellos, escuchar sus argumentos y, dentro del marco del bien común, llegar a unos acuerdos. Todo esto genera un debate público mucho más enriquecedor para la ciudad. Además garantizamos que los ciudadanos no solo sean receptores de información, sino que también se conviertan en emisores comunitarios de información y de opinión. Con respecto a los medios de comunicación, por fin ha quedado muy claro que no habrá ningún tipo de remuneración para que hablen bien de nosotros o digan lo que queremos.

**Gerard:** ¿Qué otras herramientas se están utilizando?

**Juan Guillermo:** La novedad son los medios alternativos. Es una propuesta novedosa y concreta, que se combina muy bien con el Presupuesto Participativo. Por ejemplo, estamos abriendo una veta de comunicación pública. Cada comunidad en los barrios está muy consciente de que necesita sus propios medios para comunicar su propia diversidad, su identidad,



Inauguración del Acuario  
en el Parque Explora.  
2 diciembre de 2008.

sus proyectos, sus sueños y su vida comunitaria. El año pasado, entregamos seis centros de producción audiovisual en igual número de comunas y fortalecimos 16 periódicos comunitarios. En esos periódicos la Alcaldía no escribe ningún contenido, pero exige, como contraparte del apoyo financiero, que haya comité editorial con representación de la diversidad de esa comuna, incluyendo mujeres, minorías y escolares, y que el periódico sea escrito por miembros de la comunidad. También hay espacios de televisión donde se lleva un tema y se le responde a la comunidad. Cada seis meses, en unos espacios especiales, se le informa a la ciudad cuál ha sido el balance de la gestión, con el fin de mostrar a la gente la transparencia en el manejo de los recursos.

**Edward:** Debe quedar claro que estas herramientas no tienen valor ni impacto cuando no existe la construcción de una propuesta política común y una visión de ciudad que garanticen que cada cual no trabaje bien en su esquina, sino que haya interrelación entre el uno y el otro y a su vez con un proyecto político que los incluya en un norte compartido para la ciudad. Solamente cuando otro municipio tenga todo esto claro, tendría sentido aportarle experiencias más puntuales para que pueda empezar a proyectarse.

**Katharina Haller:** Pienso, con todo respeto, que la comunicación no puede mostrar nada distinto de la realidad. Si somos exitosos en este momento con nuestra comunicación pública, es porque tenemos muchas cosas en proceso de que hablar. Además, aquí hay de verdad un interés en construir una nueva forma de hacer política, con un equipo de pensadores de ciudad con autoridad moral, gente que no está inmersa en la corrupción. Eso resulta esencial para la legitimidad de cualquier ejercicio de comunicación pública. Una vez garantizado lo anterior, el sistema de cercanía entre gobernante y ciudadanos es fundamental, para que la gente perciba que su gobernante es de carne y hueso y que tiene problemas como cualquiera. Por fin, es vital que la gente sienta que, por primera vez, su opinión se tiene en cuenta.

Turismo, negocios, inversión, cooperación e imagen son algunos de los frentes que atiende la estrategia de mercadeo de Medellín.

**Luz Helena Naranjo:** Yo resumo nuestro enfoque de comunicación pública en la frase "Formación de ciudadanía activa - formación activa de la ciudadanía".

**Gerard:** Hablemos de cómo Medellín ha logrado comenzar a comunicarse hacia afuera, en un esfuerzo de romper el estigma de "ciudad más peligrosa del mundo" y posicionarse como ejemplar en temas de Buen Gobierno.

**Paula Trujillo:** El tema internacional se tomaba como algo frívolo. No era percibido como un asunto estratégico, no era liderado por las personas más capacitadas al respecto, y no había conciencia sobre la importancia y casi urgencia de la internacionalización. Estamos pasando por un cambio importante, ya que hoy Medellín es la que se cuenta y se describe ante el mundo. En el pasado, Medellín cedió el derecho a otros de contarla: medios de comunicación u organizaciones internacionales, entre otros, presentaron "su versión de Medellín", que no necesariamente coincidía con toda la realidad. Incluso, Medellín ha formulado una estrategia intencionada de internacionalización que se ha traducido en mucho más que ser una ciudad con un par de hermanamientos. Reconocemos que tam-



Programa de televisión "Un Café con Alonso", transmitido semanalmente en vivo por TeleMedellín.

bien influyen mucho los progresos nacionales. Bajo el liderazgo del Gobierno Nacional, el país ha tomado la decisión de trabajar el tema internacional como nunca lo había hecho. Dentro de la Política de Seguridad Democrática del presidente Uribe (2002-2006; 2006-2010), no solamente hay transformaciones internas significativas, sino que se consolidan y toman su importancia temas como el de exportaciones, inversión extranjera o turismo, entre otros.

**Luz Helena:** Coincido con Paula en que el tema de la internacionalización de la ciudad se da en gran medida por la necesidad de cambio de imagen, a partir del cambio real de la ciudad. En esto también tiene un papel importante la prensa internacional. Tuve la experiencia de participar en el Plan de Mercadeo de Medellín, que estaba incluido como meta en el Plan de Desarrollo 2004-2007. El tema fue medio exótico, tanto en Colombia como en el exterior, porque no se conocía de ciudades con planes de mercadeo en este medio. El producto final se definía no solo en materia turística sino en negocios, inversión, cooperación e imagen. A

partir de ahí empezamos de manera organizada a vender nacional e internacionalmente la transformación de la ciudad, que comenzó a convertirse en un lugar para mostrar. Los resultados son, por ejemplo, la visita de los senadores estadounidenses, de Condoleezza Rice y del rey de España, y la escogencia de la ciudad como sede de la asamblea de la OEA en 2008, la asamblea BID en 2009 y los Juegos Suramericanos de 2010. Al mismo tiempo, esa imagen positiva empezó a promover el turismo y nos llevó a su vez a crear herramientas como la ruta turística de la transformación de la ciudad. El Plan de Desarrollo de Salazar (2008-2011) visualiza el turismo como un sector estratégico de enorme importancia económica.

**Gerard:** ¿Cuáles son más en concreto las herramientas locales de esta internacionalización?

**Paula:** En lo local surge un trabajo interinstitucional interesante que aglutina una voluntad de trabajo entre el sector público y el privado. Hay una decisión clara de exportar la institucionalidad al ámbito internacional.

**Los ciudadanos no son solo receptores: son emisores comunitarios de información y opinión.**



Asamblea OEA,  
Medellín, 2008.

Emerge un proceso de fortalecimiento, no sólo en su enfoque estratégico, sino en las personas que están al frente de este tema. Existe un evidente profesionalismo alrededor del asunto, a partir de la decisión de la administración de Fajardo de poner énfasis en lo internacional. El tema internacional estuvo consignado claramente en el Plan de Desarrollo, y cuando hay una clara voluntad política, es imposible que no pasen cosas importantes. La ciudad decidió construir su propia agenda internacional, posicionarse hacia el turismo y establecer un portafolio de cooperación internacional con aliados en diversos temas. Parte integral del esfuerzo era lograr que estos aliados nos ayudaran a darle visibilidad a la ciudad en áreas distintas al estereotipo de la violencia y la inseguridad y en particular en el tema de negocios e inversión extranjera. Con otra dosis de voluntad política, hemos liberado un poco más el mercado, para dejar actuar a los empresarios y buscar alianzas y padrinazgos extranjeros. Como resultado, Medellín conoce desde este lustro una tremenda apertura ante el mundo y un radical reposicionamiento.

**Gerard:** ¿Cuáles son los desafíos que quedan en esta agenda de internacionalización de Medellín?

**Paula:** Buscar la continuidad y consolidación de estos esfuerzos, trabajando de la mano con el Gobierno Nacional. El Presidente ha puesto su mejor empeño para que Medellín esté allí, y la ciudad ha sabido responder con liderazgo y capacidad, a tal punto que hoy existe una lista importante de contactos, proyectos y asuntos concretos, como es el caso de la Asamblea del BID. En el tema internacional, muchas ciudades de América Latina miran hoy a Medellín con gran interés. La ACI es la única agencia de cooperación descentralizada en Colombia y una de las pocas de América Latina; la inversión extranjera ha crecido en un 370% en los últimos cinco años.



El Alcalde Sergio Fajardo con los Reyes de España y el Presidente Uribe en la inauguración del Parque Biblioteca España en 2007.

**Luz Helena:** Un gran desafío es consolidar la configuración del turismo como industria, empezando con la infraestructura, los servicios y la solución de todas las falencias que pueden encontrarse en el desarrollo del mismo.

**Juan Guillermo:** Cualquier sociedad que se transforma necesita símbolos. Para los que visitan a Medellín, además de llevarse la imagen de una ciudad renovada, está claro que también se llevan la marca de Fajardo, que ya es una marca internacional de un líder contundente, y seguramente también la marca Salazar.

**Gerard:** ¿Y cuáles desafíos quedan pendientes en el tema de la comunicación pública?

**Edward:** Continuar con la claridad en lo que se quiere comunicar en cuanto a proyecto de ciudad y nuestro norte común. Saber entender los momentos para poner en sintonía la comunidad con los proyectos en curso y perseverar en el acompañamiento de las comunidades.

**Katharina:** No permitir, ahora que vamos entrando en períodos electorales, que la comunicación se personalice en un solo nombre, porque todo esto es la expresión de una participación grupal, que obviamente tiene un dirigente, pero que fundamentalmente tiene un sentido de colectividad. Respecto del mensaje que comunicamos, creo que aún tenemos que involucrar

más la formación, captar con mayor atención la percepción de ciudadanos que nos critican o la de quienes ven con preocupación algún deterioro que esté sufriendo la ciudad. Siempre podemos mostrarle a la gente cómo era la ciudad antes y cuánto hemos progresado, pero también es fundamental permanecer abiertos para compartir las responsabilidades de los desafíos que aún nos quedan y que, seguramente, los ciudadanos nos señalarán.



**ASÍ CUENTA MEDELLÍN** Lina María Echavarría, habitante del barrio Belén San Bernardo, en el vecindario de la nueva estación de Policía de Belén.



**¿Te gusta la nueva estación?** Sí, es la más bonita en la ciudad, de lo que yo conozco.

**¿Te hace sentir segura vivir cerca de esta estación de policía?** Por un lado sí, porque este lugar antes era peligroso y ya no. Por otro lado, uno no sabe qué pueda pasar. Pero hasta ahora ha sido más la seguridad que ha traído que el peligro que haya significado. Antes uno no podía pasar por la cancha sin encontrarse un ladrón; hoy uno puede pasar a cualquier hora.

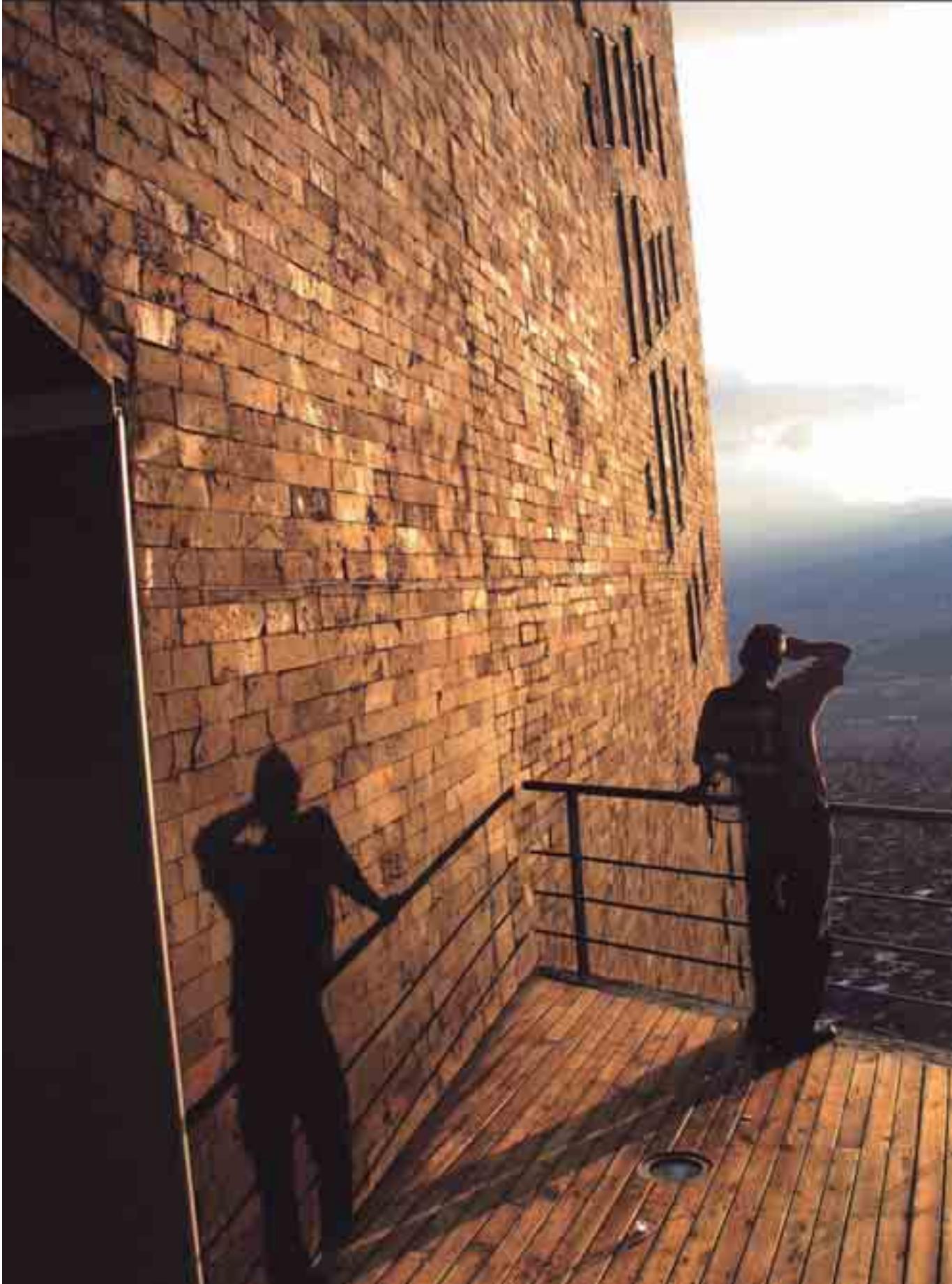


Concierto de Juanes.  
Diciembre 19 de 2008.  
Fotógrafo: Luigi Baquero.

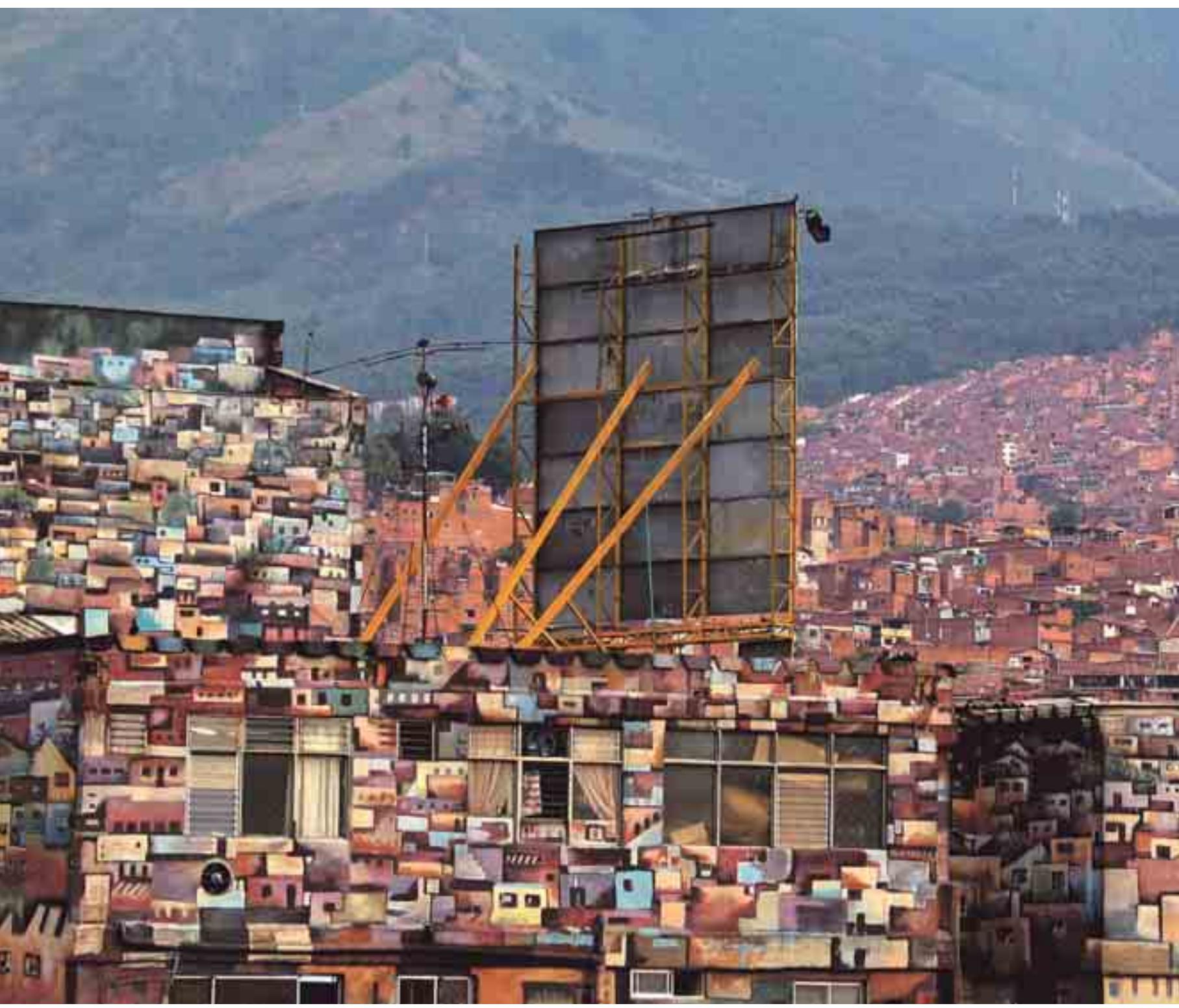




Cámbulos y guayacanes,  
árboles característicos  
de Medellín.



Atardecer en Medellín  
desde el Parque Biblio-  
teca España.



Mural *Luz del Salvador*, 2002  
Fredy Serna, aprendices y asistentes.  
400 m<sup>2</sup> aproximadamente.  
Centro de Medellín.



Conversatorio de  
Cultura Ciudadana  
y Artes.



Conversatorio  
de Participación  
Política y Social.



Conversatorio de  
Urbanismo Social,  
Espacio Público y  
Vivienda.



Conversatorio de  
Inclusión Social.

# Me- dellín

trans-  
formación de  
una ciudad.

*...porque sus ciudadanos  
decidieron un día  
que era posible construir  
con la misma materia  
de los sueños.*



SIGAMOS CONSTRUYENDO LA CIUDAD QUE SOÑAMOS



Alcaldía de Medellín