

**IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MEDELLÍN A
PARTIR DE LA CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL DE GOBERNANZA
PROMOVIDO POR EL PROGRAMA COLEGIOS DE CALIDAD EN EL
PERIODO 2004-2011**

ESTUDIO DE CASO DEL COLEGIO HÉCTOR ABAD GÓMEZ

POR:

ANA CAROLINA GONZÁLEZ ALZATE

JESSICA JULIETH CONDE CÁRDENAS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE POLITÓLOGAS

ASESORA:

ALIX BIBIANA GÓMEZ VARGAS

**PROGRAMA DE CIENCIAS POLÍTICAS
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
MEDELLÍN
2013**

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNANZA: NUEVAS SOLUCIONES PARA VIEJOS PROBLEMAS	9
1.1 OBJETIVO GENERAL:	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	15
CAPITULO II	16
REFERENTES TEORICOS Y CONCEPTUALES	16
2._ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES PARA EL ABORDAJE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LA GOBERNANZA	16
2.1 NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	16
2.1.1 ORÍGENES DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	16
2.1.2 DEFINICIÓN DE NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (NGP):	19
2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.	21
2.1.3.1 Primer pilar operativo: la gestión administrativa	22
2.1.3.2 Segundo pilar operativo: transparencia de los procesos	23
2.1.4 CONTEXTO LATINOAMERICANO Y COLOMBIANO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.	24
2.2 GOBERNANZA: EL GOBIERNO CON LA GENTE	27
2.2.1 TIPOLOGÍAS Y FORMAS DE MEDIR LA GOBERNANZA	29
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GOBERNANZA EN COLOMBIA	30
2.2.3 INSTRUMENTALIZACIÓN DEL CONCEPTO DE GOBERNANZA EN COLOMBIA	31
2.2.3.1 Primer eje: las políticas públicas.	32
2.2.3.2 Segundo eje: Gobernabilidad	33
2.3 RELACIÓN ENTRE GOBERNANZA Y NUEVA GESTIÓN PÚBLICA, PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS	35
CAPITULO III	38
DISEÑO METODOLÓGICO	38
3._DISEÑO METODOLÓGICO	38

3.1 FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1.1 DISEÑO METODOLÓGICO	38
3.1.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	39
3.1.3 LOS PROCESOS METODOLÓGICOS	40
3.1.3.1 Diseño de la Investigación	41
3.1.3.2 Categorías de análisis	42
3.1.3.3 Recolección de información	42
3.1.3.4 Análisis de la información	45
3.1.3.4.1 Social Network: una mirada a las relaciones entre actores	46
3.1.3.5 Identificación de actores	48
3.1.3.5.1 Universidad De Antioquia	48
3.1.3.5.2 Corporación Héctor Abad Gómez	49
3.1.3.5.3 Colegio Héctor Abad Gómez	50
3.1.3.5.3.1 Calidad	51
3.1.3.5.3.2 Inclusión	52
3.1.3.5.3.3 Democracia	52
3.1.3.5.3.4 Educación Sexual	52
3.1.3.5.3.5 Escuela De Padres	53
3.1.3.5.3.6 Recreación y Tiempo Libre	53
3.1.3.5.3.7 Bienestar Social	53
3.1.3.5.4 Alcaldía De Medellín	53
3.1.3.5.4.1 2004-2007	53
3.1.3.5.4.2 2008-2011	54
CAPITULO IV	55
ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
4. GOBERNANZA Y NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: ELEMENTOS DE TRANSFORMACIÓN.	55
4.1 LA NGP EN MEDELLÍN: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN FUENTES SECUNDARIAS.	56
4.1.1 TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS	56
4.1.1.1 Eficiencia	57
4.1.1.2 Feria de la transparencia	59
4.1.1.3 Política pública de transparencia	59
4.1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	60
4.1.2.2 Ejecución de gastos	62
4.1.3 INVERSIÓN EN LOS COLEGIOS DE CALIDAD	64
4.2 CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL DE GOBERNANZA: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL TRABAJO DE CAMPO.	67

4.2.1 PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES FRENTE AL PROGRAMA COLEGIOS DE CALIDAD.	67
4.2.2 PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES FRENTE A LOS NIVELES DE PARTICIPACIÓN CON EL PROGRAMA.	70
4.2.3 RELACIONES DE ARTICULACIÓN EN TORNO AL PROGRAMA COLEGIOS DE CALIDAD: EL CASO DEL COLEGIO HÉCTOR ABAD GÓMEZ	74
4.2.3.1 Densidad de las relaciones	74
4.2.3.2 Posición estructural de los actores: Centralidad de grado e intermediación	77
5. CONCLUSIONES	79
6. BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	88

Listado de Tablas

Tabla 1. Categorías de análisis para la investigación.....	42
Tabla 2. Ejecución de ingresos a precios corrientes	61
Tabla 3. Ingresos Plan de Desarrollo vs. Ejecución de ingresos	62
Tabla 4. Ejecución de gastos a precios corrientes s de pesos corrientes)	63
Tabla 5. Comportamiento % de gastos	63
Tabla 6. Gastos presupuestados V.S. Ejecución de gastos.....	63
Tabla 7. Capacidad económica para educación. Medellín 2004-2007.	65
Tabla 8. Densidad de la matriz de relaciones en torno al Colegio Héctor abad Gómez . 75	
Tabla 9. Grado de centralidad de Actores que se relaciones en torno al programa Colegios de Calidad	78

Listado de Cuadros

Cuadro 1. Comparación Características del Modelo de Gestión: Enfoque Burocrático vs Nuevo modelo gerencial.....	20
Cuadro 2. Análisis cuatridimensional de los elementos centrales de la gobernanza.	29
Cuadro 3. Resumen de Entrevistas.	44
Cuadro 4. Nivel de cumplimiento de los planes de desarrollo por línea	58
Cuadro 5. Percepción Ciudadana.....	69

Listado de Gráficos

Gráfico 1. Presupuesto de educación de la ciudad de Medellín (2004-2007)	66
Gráfico 2. Estructura de redes -Articulación de actores en torno al Colegio Héctor Abad Gómez	76

Listado de Anexos

Anexo 1. Respuesta derecho de petición sobre solicitud de información al Municipio de Medellín	88
Anexo 2. Formato de Entrevistas.	89
Anexo 3. Matriz de Funciones	91
Anexo 4. Entrevista 1. Dr. Horacio Arango. Asesor de Educación de Antioquia. Ex secretario de educación de Medellín. 2004-2008.	94
Anexo 5. Entrevista 2. Luz Isleria Álvarez. Docente Institución Educativa Belén. Participó en la implementación del programa Colegios de Calidad en el Colegio Héctor Abad como docente de esta institución hasta el año 2012.	101
Anexo 6. Entrevista 3. Natalia Moreno. Comunicadora Audiovisual. Directora Ejecutiva. Corporación Héctor Abad Gómez.	109
Anexo 7. Entrevista 4. María Doris Ortiz Quintero. Ex vocal de la Asociación de Padres de Familia de la Institución Héctor Abad Gómez. 1999-2012. Tallerista en La Fundación Solidaria La Fraternidad.....	113
Anexo 8. Entrevista 5. Abogado Octavio Díaz. Ex rector del Colegio Héctor Abad Gómez.	117
Anexo 9. Entrevista 6. Diego León Montoya Corrales. Técnico en Administración de empresas. Presidente actual de la Junta de Acción Comunal del Barrio las Palmas. ...	124
Anexo 10. Entrevista 7. Elizabeth Zapata Vidal. Diseñadora Gráfica. Ex Presidenta de la Junta de Acción Comunal. Barrio Las Palmas 2008-2011.....	127
Anexo 11. Entrevista 8. Jeferson Bedoya Atehortúa. Estudiante de Derecho. Egresado de la Institución Educativa Héctor Abad Gómez. Personero 2012.....	132
Anexo 12. Entrevista 10. David Ospina Restrepo. Estudiante Gestión Talento Humano. SENA. Egresado de la Institución Educativa Héctor Abad. 2006.....	136
Anexo 13. Estado de la Actividad Financiera, Económica y Social del Municipio de Medellín desde 2003 hasta 2011.....	139

*A mis padres y hermanos, por ser el más valioso bastón de apoyo en mi vida.
A mi abuela, por llenarme de tranquilidad cada día.
A quienes hacen parte del universo de mis afectos, especialmente a mis amigos del
FBU.
A quienes no están presentes, pero les debo muchas alegrías y todas las motivaciones
para culminar este proceso.
Gracias.
Carolina González Álzate.*

*A mis padres por su amor, esfuerzo y apoyo desde siempre.
A mis hermanos, especialmente a Lina por ser mi primera maestra.
A mi hermano Andrés por recorrer este camino de la academia conmigo.
A mis sobrinos Juan Pablo y Julián, por ser mi motivación más grande.
A mi novio Jorge, por ser el motor de mi vida durante estos años y por el resto que nos
quedan juntos.
Gracias.
Jessica Conde Cárdenas.*

Agradecemos a:

Dios por permitirnos iniciar este proceso y regalarnos la inspiración para culminarlo.

Andrés Conde, por brindarnos sus conocimientos y colmarnos de su tranquilidad.

Gloria Córdoba, quien con sus ocurrencias nos alegra todos los días.

La Universidad de Antioquia y a la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas por permitirnos recorrer sus espacios durante estos años para hacer este sueño realidad.

Nuestros docentes del pregrado, especialmente a Luisa Cano, por sembrarnos lo que hoy es nuestra pasión.

Nuestra asesora Alix Bibiana Gómez, por permitirnos ser nosotras en este trabajo ofreciéndonos sus conocimientos con toda su paciencia.

Introducción

El proceso de transformación del modelo administrativo que se ha generado en la ciudad de Medellín, obedece en gran medida a las nuevas propuestas de gobernar a través de mecanismos o herramientas que posibilitan el acceso a la información, reconoce las reales problemáticas sociales y avanza consciente en la ejecución del gasto orientado a la máxima obtención de resultados según las metas planteadas.

La implementación del modelo “Nueva Gestión Pública” y la articulación de actores entorno a las políticas sociales que incentivan y promueven formas de gobernanza local, son la intención del análisis en esta investigación, y se proponen como los pilares orientadores de la misma, en tanto despertaron interés por tratarse de nuevos enfoques y por lo tanto nuevos retos en el ámbito nacional, departamental, municipal y local, para trabajar de la mano con el sector privado y el sector social en pro de la construcción de políticas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general.

Para abordar la instrumentalización de la gobernanza en el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP) en el sector educativo en la ciudad de Medellín, fue necesario plantear elementos contextuales de la NGP, y como ésta se inscribe en un problema de investigación a partir de la correlación con la gobernanza. Así mismo, preguntarse por la gobernanza en el sector educativo, desde un encuadramiento de la acción pública gubernamental para la educación en el modelo de la NGP, evidenciando los cambios que se produjeron a partir del 2004 en la ciudad de Medellín en relación a las políticas educativas que se implementaron durante este período de gobierno y el posterior.

A partir de esto, se abordaron las definiciones de ambos enfoques, dirigido al análisis específico del Programa “Colegios de Calidad” que surge en el 2004 y acoge entre ellos al Colegio Héctor Abad Gómez, convirtiéndolo en un referente urbano y la herramienta a partir de la cual se evidenciará la construcción de redes entre el gobierno, la sociedad y el sector privado.

Se pretende entonces con esta investigación, caracterizar el nivel de gobernanza promovido por el Programa Colegios de Calidad en los períodos de gobierno 2004-2007 y 2008-2011 en el municipio de Medellín. Es importante destacar, que la línea de educación fue escogida por la relevancia de ésta en los planes de gobierno de dichas administraciones.

La estrategia metodológica por la que se optó en esta investigación, fue combinar métodos cualitativos y recolección de información secundaria tanto documental como estadística. Esta combinación de estrategias metodológicas permitió el uso de técnicas y herramientas para la recolección, sistematización y análisis de la información primaria obtenida mediante el trabajo en campo, fundamentalmente a través de entrevistas con los actores claves. Para tal fin se empleó el enfoque de la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza como referentes teóricos y dos métodos de análisis: (1) el estudio de casos a través de entrevista a actores claves y (2) el análisis de indicadores de información secundaria. Cabe advertir, que se trata de un proceso que buscó, a través de distintas estrategias y herramientas, recopilar información mediante varias fuentes y su posterior análisis acorde a las metodologías empleadas.

Con respecto al marco teórico, se construyó de la siguiente manera: en un primer momento se abordaron los elementos teóricos y conceptuales sobre la Nueva Gestión Pública, partiendo de sus orígenes hasta exponer sus principales referentes teóricos; en un segundo apartado, se desarrolló un debate sobre la construcción conceptual de gobernanza, tanto en su parte descriptiva como prescriptiva, abordando las características y las variables que explican a partir de este concepto la acción pública gubernamental, y por último, se establecieron las relaciones teóricas entre la Nueva Gestión Pública y la gobernanza, a partir de las convergencias y divergencias y la correlación directa entre ambas categorías de análisis.

Finalmente esta investigación tiene como propósito, aportar nuevos conocimientos y reflexiones que permitan propuestas y estrategias a escala local y regional, dando cuenta de la relación armónica que propone la gobernanza en donde el gobierno, el sector privado, y la comunidad participan de la construcción de políticas que aseguran la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Nuevas Soluciones Para Viejos Problemas

Para esta investigación será necesario evidenciar los cambios que se produjeron a partir del 2004 en la ciudad de Medellín, desde la estructura administrativa hacia las políticas educativas, abordando la gobernanza y la Nueva Gestión Pública como elementos contextuales y teóricos que permitan dar cuenta del encuadramiento de la acción pública gubernamental dentro del sector educativo.

Los Estados latinoamericanos de finales del siglo XX, estuvieron caracterizados por un alto grado de formalismo burocrático, clientelismo, patrimonialismo y otras formas de privatización de la esfera pública, lo cual generó consecuencias negativas en sus modelos de administración pública, esto es, pérdida de eficiencia y efectividad, aislamiento burocrático, fragilidad de la gestión pública en el área social, excesiva centralización, imitación de fórmulas extranjeras y déficit democrático (CLAD, 2010).

Como resultado de esto y tras las sucesivas crisis económico-sociales del Estado interventor, en gran parte de los países latinoamericanos durante los años 80 y principios de los años 90, las principales agencias económicas internacionales (BM, FMI, BID) definieron políticas económicas que condicionaron a los gobiernos de la región a la implementación de un nuevo modelo de gestión pública, como requisito para recibir asistencia financiera, esto es, otorgamiento de préstamos, o renegociar los existentes para no quedarse por fuera del sistema financiero y comercial internacional (Ramírez Brouchoud, 2009).

Es así como la Nueva Gestión Pública o *New Public Management*, aunque se inscribe en un proceso de dimensiones globales, de transformación de los Estados, se ha difundido con vigor a nivel mundial como eje neurálgico para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, en países con tradiciones institucionales tan distintas como Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina (López, 2003).

En pocas palabras, la NGP se puede definir como un conjunto heterogéneo de técnicas y valores extrapolados desde el segundo sector (o sector privado) al primer sector (o sector público) que tienen como fin acabar con el alto gasto público de los Estados sociales en cualquiera de sus formas (desarrollista, de bienestar, intervencionista, entre otros), (Arellano, 2004). Es de aclarar que la NGP, no sólo transfiere técnicas administrativas o de gestión; sino también, valores propios de los modelos administrativos del sector privado.

Este nuevo modelo de gestión pública, implicó cambios estructurales radicales en el desempeño de cada gobierno, conduciéndolos a nuevas metas como el equilibrio fiscal, la eficiencia y la eficacia administrativa, la estabilidad monetaria, la desregulación y apertura de la economía; a la vez, aportó al fortalecimiento de las capacidades institucionales de formulación e implementación de políticas, la descentralización político administrativa, la orientación al ciudadano, la transparencia y la información, la responsabilidad, y la participación del mercado y la sociedad civil en la provisión de bienes y servicios públicos. (Pérez Aramburú, 2003).

En el caso particular de Colombia, fue a finales de la década de los ochenta, que el Estado puso en marcha una serie de reformas político-administrativas con las cuáles quería remediar los problemas históricos de ineficiencia, falta de presencia en el territorio nacional y de legitimidad política. Esas reformas, entre las que se destaca la descentralización, en su primera generación desde 1983 y la elección popular de alcaldes en 1988, fueron luego fortalecidas con la redacción de una Nueva Constitución Política en el año de 1991. Los principales rasgos de esta constitución, tienen que ver con la redefinición de las relaciones entre los ciudadanos y el Estado y por consiguiente, con un cierto mejoramiento de la gobernabilidad en Colombia.

Sin embargo, es de aclarar que en Colombia se pasó inicialmente por un período de construcción de la descentralización a través de un proceso de desvinculación del centro, en el cual se pretendió otorgarle mayor autonomía a los niveles de gobierno intermedio y local, brindándoles una serie de competencias fiscales, administrativas y políticas mediante reformas que iniciaron con la Ley 14 de 1983 y terminaron con la Ley 617 del 2000. Después, surge un segundo momento a partir de las reformas de

inicios del 2000, en particular la Ley 617 del 2000 y el Acto Legislativo 01 de 2001, en los que se dio un nuevo período de revinculación con el centro. (Leyva Botero, 2011)

Por otra parte, es a través del proceso constituyente de 1991, que se marca el devenir político administrativo del país, a través de dos fenómenos: la descentralización del Estado y la institucionalización de espacios y mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública, especialmente en el nivel municipal. Por medio de la descentralización, se pretendió otorgar competencias, recursos y poder de decisión a las entidades territoriales con el propósito de mejorar la prestación de los servicios y acercar la gestión pública al ciudadano; y a través de la institucionalización de la participación ciudadana se pretendió incorporar a la ciudadanía a las decisiones que la afectan (Velásquez, F., & González, E., 2009).

La Constitución de 1991 logró transformar algunos de los sentidos atribuidos a la relación Estado y sociedad para convertirse en una de las referencias utilizadas por actores colectivos para reivindicar sus derechos. Precisamente, esta Constitución opera como el marco histórico y texto de referencia desde el cual se pregunta por la construcción de una gobernabilidad; se vuelve entonces la base jurídica, política y social para las instituciones que desarrollan programas de ayuda al mejoramiento de la gobernabilidad en el país (Launay, 2008). A través de este proceso de institucionalización formal, se pretendió incorporar a la ciudadanía a las decisiones que la afectan, aunque esta formalización de la participación mediante instrumentos jurídicos, no se da hasta la Ley 134 de 1994, en la cual se establecen los mecanismos de participación ciudadana, esto en relación con las directrices constitucionales y la creciente ola de democratización que se da a finales de los años 80 y principios de los años 90 en América Latina, donde la democracia participativa se instaura en los discursos políticos y se instrumentaliza mediante mecanismos de democracia directa en el marco de la democracia representativa.

Este proceso de modernización envolvió todos los sectores estatales y significó el inicio de un proceso de reconfiguración de las instituciones públicas y de la estructura del Estado. Se incorporó como eje fundamental de administración pública el modelo de gestión basado en resultados, el cual hace énfasis especial en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos, por lo cual establece que el Estado debe tener herramientas de Monitoreo y Evaluación (M&E)

adecuadas, así como un sistema para mejorar la efectividad en la formulación y ejecución de las políticas, programas y proyectos públicos; como resultado surge el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados –SINERGIA-, que se encarga de dar respuesta a estas nuevas necesidades estatales, y además se encarga de medir oportunamente los resultados de la gestión de los administradores públicos, fortalecer el manejo gerencial de la inversión pública y generar la información adecuada para la asignación de recursos (Sinergia)

El sector educativo no fue ajeno a estas transformaciones y a principios de los años 90, ante el nuevo modelo de administración pública basado en resultados, adquirió mayor importancia en el debate público gracias al proceso de descentralización fiscal, pues los recursos aumentaron gradualmente, a la vez que se ajustaban los mecanismos de distribución territorial de las transferencias y las normas que regulaban la carrera docente (Melo, L., & Ramos, J. 2006). Para este período, el país registró un aumento de cobertura en primaria y secundaria, pero no se visibilizó en cuanto a calidad de los planteles oficiales; además, aunque aumentaron los recursos para este sector, al parecer hubo ineficiencia en el gasto, ya que no se lograron los niveles de calidad que se esperaban.

Así mismo se establecieron como factores problemáticos que afectaban el sector educativo en Colombia, las condiciones socioeconómicas de los alumnos, las características físicas de los planteles educativos, la escasez de los recursos públicos, los mecanismos de selección y remuneración de los docentes, la formación de los mismos y el carácter provisional de los programas ejecutados, cuya vigencia, en la mayoría de los casos no superaba el período de cada uno de los gobiernos (Melo, L., & Ramos, J. 2006).

Los lineamientos constitucionales relacionados con el sistema educativo se reglamentaron mediante la ley 60 de 1993 y 115 de 1994, ambas fortalecían el proceso de descentralización, otorgándole mayor autonomía a las entidades locales y regionales para administrar los recursos humanos y financieros del sector. No obstante, los parámetros definidos para la distribución y porcentajes de las transferencias, suscitaron un gran debate ya que el indicador de necesidades básicas insatisfechas (NBI) elegido para tal fin, no medía necesariamente las necesidades educativas y como resultado, la asignación por estudiante no coincidía ni con los costos del servicio ni con los

requerimientos particulares de las regiones para financiar la educación pública (Melo, L., & Ramos, J. 2006).

En aras de dar respuesta a estas problemáticas y mejorar la eficiencia y equidad del sector educativo, se reformó el sistema de transferencia a las regiones y se creó el Sistema General de Participaciones (SGP), el cual definió las competencias en materia de educación y salud que deben ejercer los diferentes niveles de gobierno y deben basarse en los criterios de población atendida y población por atender en condiciones de eficiencia y equidad (Melo, L., & Ramos, J. 2006).

Con la aprobación de la ley 715 de 2001, se obligó a las entidades territoriales: departamentos, distritos y municipios, a dirigir, planificar y prestar el servicio educativo, mantener y ampliar la cobertura, administrar los recursos del sistema general de participación, brindar asistencia técnica a la institución, diseñar e implementar planes de mejoramiento de la calidad en su respectiva jurisdicción. A la vez permite que la educación cuente con más recursos, que sean bien utilizados y que los ingresos estén sintonizados con los egresos.

En el municipio de Medellín, la educación ha sido una política de ciudad y es una de las áreas más atendidas por los gobiernos desde 1995 hasta 2011, períodos estudiados por la Veeduría Ciudadana al Plan de Desarrollo de Medellín en su balance de la ejecución de los Planes de Desarrollo de los últimos 15 años de gobierno de la ciudad, donde además evaluaron los principales logros y dificultades de la gestión e hicieron algunas recomendaciones para mejorar las condiciones de vida de la población y para superar las dificultades presentadas en administraciones anteriores.

Este balance expone las dificultades de encontrar información oficial sobre el sector educativo en la ciudad antes del 2004 y sostiene que la educación ha sido entendida como un medio para el desarrollo y para reducir los niveles de desigualdad. Además, presenta de manera detallada los problemas que se evidenciaban en este sector y “la evidente bancarrota que hizo inminente la reestructuración del sistema educativo de la ciudad, para que la educación se asumiera, no como una agencia transmisora de conocimientos prestados y anacrónicos, sino como un centro de producción de proyectos pedagógicos a partir de la realidad, en la perspectiva de formar ciudadanas y

ciudadanos integrales, que construyeran el conocimiento del futuro” (Veeduría Ciudadana al Plan de Desarrollo de Medellín, 2012).

Según este informe, sólo a partir de los gobiernos de Sergio Fajardo y Alonso Salazar la cobertura universal dejó de ser la preocupación principal para dar paso al tema de la calidad y con el Plan de desarrollo 2004-2007 se “emprendió un Plan Maestro de Infraestructura, que buscaba fortalecer la educación pública de la ciudad con la construcción, reposición, ampliación, adecuación y mantenimiento de plantas físicas, que permitieran la atención de los estudiantes en condiciones de dignidad y con espacios de calidad para los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el fin de ampliar y mejorar la cobertura y la calidad educativa de la población medellinense” (Veeduría Ciudadana al Plan de Desarrollo de Medellín, 2012). Este plan además de un cambio infraestructural, proponía una mejora sustancial de la calidad y una búsqueda intensiva de los niños y niñas que por alguna razón no podían acceder al sistema educativo.

Esto cambiaría sustancialmente la cara de la ciudad, visibilizándola con una nueva imagen de lo que es la educación. De la mano de este programa, se sumarían otros como el de las bibliotecas en las zonas más deprimidas y otros lugares de aprendizaje complementarios como el Parque Explora, el Planetario y un Jardín Botánico abierto a la ciudad, lo cual tenía como propósito, lograr altos grados de legitimidad, gobernabilidad y gobernanza, al acercar activamente a la población a los centros educativos y otros espacios públicos a través de actividades y eventos, donde los ciudadanos se sintieran incluidos y partícipes de las decisiones que se tomaban en la ciudad.

En continuidad a ello, el gobierno de Alonso Salazar (2008-2011), asumió el poder comprometiéndose en mantener y mejorar las cifras que en educación había alcanzado su antecesor, para lo cual prestó especial atención en la cobertura y la atención de la primera infancia y mejorar las fuentes de financiamiento para la educación técnica, tecnológica y universitaria (Salazar, A. Plan de desarrollo de Medellín 2008–2011).

Estas transformaciones se han hecho visibles en la ciudad, con la construcción y mejoramiento de los establecimientos educativos a partir del Programa “Colegios de Calidad”. Asimismo, las propuestas de nuevos mecanismos de gobierno a través de los

cuales ambos alcaldes comenzaron hablar de un cambio en el modelo de administración pública, hacia la transparencia, la eficiencia y la eficacia, y con ello, la promoción de gobernanza como un nuevo discurso donde confluyen el sector público, privado y social a favor de la construcción de políticas que mejoren la calidad de vida de los habitantes de la ciudad, e involucra a una ciudadanía activa y participativa de los temas públicos.

La pretensión de este trabajo se centra en caracterizar el nivel de gobernanza promovido por el Programa Colegios de Calidad en los períodos de gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar, en el municipio de Medellín, producto de la implementación de la Nueva Gestión Pública.

Finalmente, esta investigación busca generar inquietudes en la comunidad académica que den paso a debates y discusiones en torno a las problemáticas sociales del municipio en búsqueda de su solución a través de estas nuevas estrategias gubernamentales y de resaltar procesos con cierto grado de pertinencia en los procesos políticos locales, a modo *policyadvice*.

Los objetivos que se trazaron en esta investigación fueron:

1.1 Objetivo general:

Caracterizar el nivel de gobernanza promovido por el Programa Colegios de Calidad en los períodos de gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar, en el municipio de Medellín, producto de la implementación de la Nueva Gestión Pública.

1.2 Objetivos específicos.

Evidenciar las características de la Nueva Gestión Pública en la ciudad de Medellín durante los períodos de gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar, en el marco del Programa Colegios de Calidad focalizado en la institución Héctor Abad Gómez.

Describir e identificar el proceso de gobernanza que se promovió en la ciudad de Medellín durante los períodos de gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar a partir del Programa Colegios de Calidad.

Identificar los aspectos de la participación potenciadores de la gobernanza en el Programa Colegios de Calidad.

CAPÍTULO II

REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

2. Elementos teóricos y conceptuales para el abordaje de la nueva gestión pública y la gobernanza

En aras del cumplimiento con los objetivos planteados, se abordaran categorías conceptuales que sirvan de lente para la comprensión de la realidad que convoca el objeto de investigación. En un primer momento, se abordarán los elementos teóricos y conceptuales sobre la nueva gestión pública, partiendo de los orígenes de la misma hasta exponer sus principales referentes teóricos; en un segundo apartado, se desarrollará un debate sobre la construcción conceptual de gobernanza, tanto en su parte descriptiva como prescriptiva, abordando las características y las variables que explican a partir de este concepto la acción pública gubernamental, por último, se establecerán las relaciones teóricas entre la nueva gestión pública y la gobernanza, a partir de las convergencias y divergencias y la correlación directa entre ambas categorías de análisis.

2.1 Nueva Gestión Pública

2.1.1 Orígenes de la Nueva Gestión Pública

La crisis económica y fiscal que trajo consigo el final de la II guerra mundial generó ineficiencia, ineficacia y cuestionamientos al modelo tradicional-burocrático implantado en los principales países europeos a finales del siglo pasado. Esta administración clásica o burocrática, propuesta por Max Weber, se basó en el principio del mérito profesional y se adoptó para sustituir la administración patrimonialista que definió las monarquías absolutas, en donde patrimonio público y privado se confundían, el Estado era entendido como propiedad del rey y el nepotismo y la creación de empleos, así como la corrupción, eran la norma. Este tipo de administración burocrática debía partir no sólo de la clara distinción entre lo público y lo privado, sino también de la separación entre el político y el administrador público (Bresser Pereira , 1996).

El modelo Weberiano centró su interés en algunos elementos que mejorarían los sistemas de administración pública, entre estos Weber en su libro “Que es la burocracia” (2001) destaca:

- El principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados en general normativamente, es decir, mediante leyes u ordenamientos administrativos.
- Los principios de jerarquías de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores.
- La administración del cargo moderno se funda en documentos escritos (“archivos”) que se conservan en forma original o como proyectos. Existe así un personal de subalternos y escribas de toda clase.
- Administrar un cargo, y administrarlo de manera especializada implica por lo general, una preparación cabal y experta.
- Si el cargo está en pleno desarrollo, la actividad del funcionario requiere toda su capacidad laboral, aparte del hecho de que su jornada obligatoria en el despacho está estrictamente fijada.
- La administración del cargo se ajusta a normas generales, más o menos estables, más o menos precisas, y que pueden aprenderse.

Según esto, el sistema burocrático privilegiaría: a) el carácter legal de las normas y reglamentos; b) el carácter formal de las comunicaciones; c) el carácter racional y división del trabajo; d) la impersonalidad en las relaciones; e) la jerarquía de autoridad; f) las rutinas y procedimientos estandarizados; g) la competencia técnica y meritocrática; h) la especialización de la administración, independientemente de los propietarios; i) la profesionalización de los participantes y j) la completa previsión del funcionamiento¹.

No obstante, a finales del siglo XX este modelo de administración pública generó diversos cuestionamientos teóricos, quienes coincidían en la necesidad de replantear o ajustar este modelo de administración pública a las nuevas exigencias del mundo. Al respecto, el profesor Sergio Chica Vélez, en su artículo “Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública” (2011), realiza un breve acercamiento a algunos teóricos

¹Características de la Teoría de la Burocracia de Max Webber.

críticos de la administración burocrática: Osborne y Gaebler y Michael Barzelay, quienes además sugieren nuevas prácticas en la administración pública.

Para el profesor Chica, en Osborne y Gaebler, la administración de los recursos financieros desde la forma burocrática, tenía como finalidad dificultar el desvío de dinero, pero esta función terminó a la larga dificultando la administración de los recursos. Asimismo, la adopción de exámenes de selección y la estabilidad funcional, terminaron introduciendo la mediocridad en la fuerza de trabajo, pues al imposibilitar la cesantía de funcionarios, se terminó proporcionando estabilidad a los más mediocres. “Al controlar virtualmente todo, pasó a ignorar los resultados. El resultado fue el Gobierno con un ethos especial: Gobierno lento, ineficiente e impersonal”. Por lo que se propone por parte de estos autores –Osborne y Gaebler- una nueva gestión pública donde se reinvente el gobierno, superando el paradigma Weberiano, que se conocerá como “la reinención del Gobierno” (Chica Velez, 2011).

El profesor Michael Barzelay, que también hace parte de este debate, sustenta su crítica en la preocupación por los aspectos formales del modelo, que son fundamentales para la mejora continua de procesos orientados a resultados y en este sentido las formas burocráticas se soportan más en la eficiencia que en la eficacia; por lo tanto, su propuesta tiene la pretensión de ser un cambio paradigmático, y toma el nombre de enfoque del “paradigma posburocrático” el cual expone un conjunto de principios que se establecen a través del surgimiento de una nueva cultura organizacional, nuevos enfoques operativos, nuevas tecnologías administrativas, nuevas místicas y nuevas actitudes; a su vez requiere que se transite del concepto burocrático de interés público a un concepto de resultados, medidos desde la valoración de los ciudadanos, buscando la calidad y la generación de valor, para lo cual se debe superar el enfoque de la eficiencia desligado de la eficacia.

Desde este nuevo paradigma la Administración se entiende en términos de producción, lo cual implica dar una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados de los niveles operativos (Chica Velez, 2011).

En resumen, diversos autores cuestionan el modelo Weberiano, y muchos otros proponen la necesidad de un cambio hacia la nueva gestión pública. Sin embargo, el

direccionamiento hacia este nuevo modelo de administración pública solo se visibilizó en los 80', tras la crisis del Estado y de su burocracia, lo que originó una gran revolución en la Administración Pública de países centrales como Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia y los Estados Unidos, hacia una administración pública gerencial.(Bresser Pereira , 1996).

Finalmente, la nueva gestión pública se originó como un dispositivo conceptual inventado con el propósito de estructurar la discusión académica sobre los cambios contemporáneos en la organización y el gerencialismo de la rama ejecutiva del gobierno (Sánchez González, 2001).

2.1.2 Definición de Nueva Gestión Pública (NGP):

El término Nueva Gestión Pública, denota un profundo cambio en los estilos gerenciales del sector público; se trata de una combinación intrincada, pragmática, entre el nuevo institucionalismo económico y el “gerencialismo”. El primero, recupera doctrinas claves para el sector público y su reforma como: competencia en vez de monopolio, transparencia en vez de subsidios escondidos, estructura de incentivos más que modernización administrativa perenne; el segundo, incorpora la dimensión organizacional, traduciendo las estructuras de incentivos en sistemas de comportamiento gerencial, movilizand o la competencia, más en la búsqueda de un nuevo “ethos” para la burocracia que en la generación de “celdas” dinámicas, donde la burocracia ya no pueda escapar de la vigilancia (Arellano Gault, 2002) .

Según Luis Aguilar (2007) la NGP, se inscribe como una disciplina o práctica profesional que posee los métodos de reorganización y de trabajo, apropiados para incrementar la eficiencia y mejorar la calidad de la gestión gubernamental y la propone como un enfoque gerencial de la Administración Pública, cuya propuesta esencial es dar forma a una estructura administrativa descentralizada y desregulada, que fomente la iniciativa del personal y su compromiso con el logro de resultados.

Plantea que “la búsqueda de la eficiencia económica, comenzando con el ahorro de recursos, propone articulaciones entre gobierno y organizaciones privadas (sindicatos incluidos) y las organizaciones de la sociedad civil, además de promover y formalizar la participación de estas organizaciones en la deliberación sobre los asuntos públicos, la

formulación, implementación y evaluación de determinadas Políticas Públicas y en la prestación de ciertos servicios públicos. Numerosas funciones públicas comenzaron a ejecutarse mediante asociaciones entre organismos de gobierno y organizaciones privadas y civiles, o mediante la autorización y contratación de éstas bajo financiamiento, regulación y evaluación gubernamental. En este sentido, se le da forma a “la gobernación indirecta, mediante terceros”, que ponía fin al monopolio directivo y administrativo del gobierno e instauraba un modo de gobernar alternativo en el que tomaban parte actores extra gubernamentales” (Aguilar , 2007).

El establecimiento de este nuevo tipo de racionalidad administrativa, implica superar el burocratismo, al cual se le asigna la responsabilidad de los problemas de ineficiencia de la gestión pública y la crisis de la Administración Pública (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Comparación Características del Modelo de Gestión: Enfoque Burocrático vs Nuevo modelo gerencial

Burocratismo	Nuevo Modelo Gerencial
El ciudadano puede ser marginal y hasta irrelevante.	El ciudadano cliente es el eje de la acción pública.
El Estado es un fin en sí mismo.	El Estado es un medio para alcanzar fines sociales y colectivos.
La gestión pública no tiene una preocupación prioritaria por lo social.	Su prioridad es la inversión social.
El gasto público no tiene límite alguno, ni mayor vocación productiva.	El gasto público es limitado y tiene la obligación de ser selectivo y altamente productivo.
El mal uso y derroche de los recursos es la norma.	El aparato administrativo tiene vocación de austeridad en todos sus actos.

Fuente: (Chica Velez, 2011:59)

Esto se amplía con la idea de Sergio Chica Vélez, (2011), según la cual, para Michael Barzelay, el término nueva gestión pública expresa la idea de un caudal acumulado de decisiones sobre políticas públicas, que se han seguido en las últimas décadas y que ha redundado en un giro sustancial en el ejercicio del gobierno y la gestión del “sector

estatal” en casos concretos como son el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Escandinavia y América del Norte.

2.1.3 Características de la Nueva Gestión Pública.

La Nueva Gestión Pública de manera general, pretende fortalecer la capacidad administrativa y de respuesta del Estado frente a la preocupación por los problemas administrativos de los gobiernos; es una herramienta útil para mejorar sus resultados, así como su mayor nivel de aceptación (legitimidad) por parte de los ciudadanos. (Sánchez González, 2001:297).

Esta nueva administración pública gerencial se inspiró en los avances realizados por la administración de empresas y poco a poco fue delineando los contornos de la nueva administración pública: descentralización del punto de vista político, transfiriendo recursos y atribuciones a los niveles políticos regionales y locales; descentralización administrativa, a través de la delegación de autoridad para los administradores públicos transformados en gerentes crecientemente autónomos; organizaciones con pocos niveles jerárquicos al contrario de piramidal, presunción de la confianza limitada y no de la desconfianza total, control por resultados a posteriori, al contrario del control rígido paso a paso de los procesos administrativos; y administración volcada hacia la atención del ciudadano, al contrario de la auto-referida (Bresser Pereira , 1996).

La nueva gestión pública generó un nuevo tipo de relación entre gobierno y sociedad en lo concerniente a la dirección de ésta: “Redes de políticas”, “asociaciones público-privadas”, “democracia participativa, deliberativa”, “presupuesto participativo”, “contraloría social”, “auditoría ciudadana”, “ámbito público no estatal, no gubernamental”, “participación solidaria”, “co-gestión del poder” han sido algunos de los nombres que se han dado en América Latina a la emergencia del nuevo modo de gobernar interdependiente, interactivo, en coproducción y corresponsabilidad, que ha ido adquiriendo prácticas estables (institucionalizadas o no) y se ha mostrado progresivamente no sólo más productivo, sino políticamente más consensual, aceptable, “legítimo”, a pesar de sus limitaciones, defectos, sesgos y riesgos a la vista (como la difuminación de las responsabilidades en caso de resultados deficientes o logrados ineficientemente).

Este nuevo modelo, requiere el apoyo de mecanismos o herramientas eficaces que garanticen el uso adecuado de los recursos públicos, y con esto el continuo fortalecimiento de la cultura de la legalidad y la transparencia de los procesos. De conformidad con esto, la gestión administrativa y la transparencia de los procesos, serán los dos pilares operativos, a través de los cuales se pretende dar cuenta del proceso de direccionamiento local hacia este nuevo enfoque. A continuación se presentan las características de estos pilares operativos.

2.1.3.1 Primer pilar operativo: la gestión administrativa

A nivel mundial, el Fondo Monetario Internacional propone una metodología única para la clasificación de las finanzas públicas, la cual está contenida en el Manual de Estadísticas de Finanzas Publicas (2001), que describe la forma en que los gobiernos y las entidades territoriales deben clasificar sus estadísticas fiscales con el fin de hacerlas más transparentes y de facilitar la rendición de cuentas; la metodología consiste en una guía para estandarizar la compilación de datos y para clasificar los flujos y saldos que registre una entidad territorial según un criterio único mundial.

Este Manual define el ingreso como el aumento del patrimonio neto resultado de una transacción y se clasifica de la siguiente forma: ingresos tributarios, contribuciones sociales, donaciones, rentas de propiedad, ventas de bienes y servicios, y otros tipos de ingresos no tributarios. El gasto es definido como una disminución del patrimonio neto resultado de una transacción y es catalogado de dos formas: una económica y una funcional; la primera revisa el tipo de gasto que se hace para proporcionar bienes y servicios que el mercado no es capaz de proveer a la sociedad², en tanto que la segunda se interesa por la causa que llevó a que se efectuara el gasto³ (González Sanchez & Rodríguez, 2009).

²Estos bienes y servicios pueden ser producidos, comprados a terceros o enviados en forma de efectivo a los hogares por parte de las entidades territoriales. Incluyen la remuneración a los empleados, el uso de bienes y servicios (utilizados para la producción de bienes y servicios de mercado y de no mercado), consumo de capital fijo (incluye la disminución en el valor de los activos fijos como consecuencia del deterioro físico), intereses, subsidios, donaciones, prestaciones sociales (como servicios médicos, indemnización por desempleo y pensiones) y otros gastos (como de propiedad distintos de intereses y otros gastos diversos).

³Como educación y medio ambiente. Esta clasificación está constituida por servicios públicos generales, defensa, orden público y seguridad, asuntos económicos, protección del medio ambiente, vivienda y servicios comunitarios, salud, actividades recreativas, culturales y de religión, educación y protección social.

Los indicadores que se proponen en el Manual son funcionales al nuevo modelo de gestión que acoge el principio de descentralización, obligando a los entes territoriales a adquirir mayor autonomía en el manejo de los procesos y de la administración local; poniendo a prueba la capacidad de los gobernantes para administrar eficientemente los recursos. De esta manera, el componente de gestión se convierte en un determinante clave a la hora de evaluar los resultados fiscales de las entidades territoriales (González Sanchez & Rodríguez, 2009).

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), “el análisis de gestión permite determinar la capacidad administrativa⁴; el desempeño financiero de la entidad territorial para dar soporte a sus competencias, a la ejecución de los programas y proyectos del Plan de Desarrollo y a los demás planes estratégicos sectoriales, y la gestión sectorial” (DNP, 2005).

En este sentido, el desempeño de la gestión administrativa integra entre otros, a la eficiencia y a la eficacia, como factores de evaluación de desempeño municipal. Así, “el desempeño será mayor si se cumplen las metas en la producción de bienes y servicios, se usan racionalmente los insumos y la organización responde a las exigencias administrativas y legales en los procesos misionales y de gestión” (DNP, 2005), por tal razón la eficacia dará cuenta del cumplimiento efectivo de los objetivos y las metas propuestas en los planes de desarrollo, mediante elementos cuantitativos, en su mayoría porcentajes. Por su parte, la eficiencia únicamente se preocupará por el desempeño desde el punto de vista de la obtención de los resultados sin considerar la combinación de los recursos o insumos empleados por las unidades de decisión.

2.1.3.2 Segundo pilar operativo: transparencia de los procesos

A partir de la rendición de cuentas sobre la gestión del gobierno, el ciudadano observa cómo se manejan los recursos públicos, generando un ambiente de confianza y

⁴“Por capacidad administrativa se entiende la disposición de recursos humanos, tecnológicos y otros, asignados a dar soporte a los distintos procesos y procedimientos que se cumplen dentro de la organización. Esta capacidad se mide mediante indicadores relativos que relacionan los recursos disponibles entre sí o con respecto de los requerimientos del servicio, o bien relacionados con la competencia prestada”.

reconstruyendo la visión del manejo transparente de los recursos públicos y dignificando al funcionario público y a todo el mecanismo político local.

“Este eje de transformación en la administración pública se enfoca a la continua presentación de resultados y avances ligados a la rendición de cuentas. Con ello se busca exponer al ciudadano y a los entes de control la transparencia con la que se manejan los recursos públicos, como respuesta a la presunción de corrupción en el manejo de lo público, generalizada en la percepción ciudadana” (Ramos Molano, 2010).

La continua publicación de documentos y la creación de eventos para mostrar avances en inversión y ejecución de los planes de desarrollo a la ciudadanía y entes de control, permite ver a los ciudadanos la eficiencia y eficacia de la administración pública en cada período de gobierno.

Si bien, el termino transparencia y rendición de cuentas, a menudo son usados como términos intercambiables y/o alternativos, es necesario dejar claridad en que son aliados pero no son iguales. Cada uno tiene su propia dinámica, es decir, “puede haber transparencia sin rendición de cuentas y viceversa. Sin embargo, para facilitar la rendición de cuentas, es indispensable la transparencia, y para que la transparencia sea efectiva es necesaria la rendición de cuentas” (Berthin Siles, 2008).

2.1.4 Contexto Latinoamericano y Colombiano de la Nueva Gestión Pública.

La implementación de la Nueva Gestión Pública en América Latina, obedece principalmente a sugerencias condicionadas de las principales entidades internacionales (BM, FMI, BID) para recibir asistencia financiera, esto es, otorgamiento de préstamos, o renegociar los existentes para no quedarse por fuera del sistema financiero y comercial internacional (Ramírez Brouchoud, 2009).

No obstante, este proceso ha estado apoyado por diferentes organizaciones internacionales: la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD); quienes además se han pronunciado a favor de incorporar la calidad y otros elementos de este enfoque para modernizar y transformar los gobiernos del contexto latinoamericano que se enmarcaron en los

modelos propuestos a partir de los lineamientos de las llamadas reformas de segunda generación que se presentaron a mediados de la década de los años noventa del siglo XX, como una respuesta a las consecuencias en los procesos de implementación de las “recetas” del denominado consenso de Washington⁵ o reformas de primera generación, al no traer los resultados esperados para los Estados y en general para las sociedades latinoamericanas, y contribuyendo más bien al desarrollo de efectos adversos que ampliaron la brecha entre países ricos y pobres.

Tras las sucesivas crisis económicas y sociales del Estado interventor en gran parte de los países latinoamericanos, el endeudamiento externo, la reducción de los márgenes de maniobra de los gobiernos y la crisis fiscal, entre otros factores, los gobiernos latinoamericanos adoptaron, por influencia, coacción o capacidad relativa de autonomía, modelos administrativos de gestión y de políticas públicas, originados en los países centrales. Lo anterior implicó cambios estructurales radicales en el desempeño de cada gobierno, esto es, nuevas metas, como el equilibrio fiscal, la eficiencia, la economías y la eficacia administrativa, la estabilidad monetaria, y la desregulación y apertura de las economías; nuevos criterios organizativos, como el fortalecimiento de las capacidades institucionales de formulación e implementación de políticas, la descentralización político administrativa, la orientación al ciudadano, la transparencia y la información, la responsabilidad, y la participación del mercado y la sociedad civil en la provisión de bienes y servicios públicos, lo cual generó transformaciones sustantivas en la producción institucional, los procesos y los sistemas.

El cambio estructural en estas últimas dimensiones condujo a la incorporación masiva de tecnologías de información, nuevos *know-how* técnicos y profesionales, y nuevas tecnologías de gestión (Pérez Aramburú, 2003).

Colombia no fue ajena a estas transformaciones, por lo que la implementación del enfoque de la nueva gestión pública obedeció a los cambios que se generaron en la región y a las dinámicas propias de la globalización, mediante diversos enunciados expuestos en diferentes lugares de visibilidad internacional (foros y simposios internacionales, misiones extranjeras, procesos de capacitación y formación, informes

⁵ Surgió en 1989 a fin de procurar un modelo más estable, abierto y liberalizado para los países de América Latina. Se trata, sobre todo, de encontrar soluciones al problema de la deuda externa que atenaza el desarrollo económico de la zona latinoamericana y, al mismo tiempo, establecer un ambiente de transparencia y estabilidad económica.

de instancias internacionales –ONU, OEA, BID, FMI, OMC–, revistas especializadas, libros especializados, prensa internacional, etc.), que fueron reproducidos nacionalmente en diferentes medios de difusión especializados (foros y simposios nacionales, cursos, revistas especializadas, misiones e informes de expertos, libros especializados, prensa, etc.), especialmente por miembros de la administración y grupos académicos y de especialistas nacionales y extranjeros(Chica Velez, 2011:69).

Asimismo, el Estado Colombiano se vio obligado a legislar en materia de gestión pública, luego de la aprobación por parte de la IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado de la “Carta Iberoamericana de la Función Pública” (CLAD, 2003), la cual definió un marco de referencia genérico de la Gerencia Pública y suscitó la expedición de la Ley 909 de 2004, en donde se consagra la Gerencia Pública, los nuevos requisitos del empleo público, los acuerdos de gestión, la evaluación del desempeño y la carrera administrativa, entre otros. Además, la Constitución de 1991, también significó el inicio de un proceso de modernización de las instituciones públicas y de la estructura del Estado, procurando hacer los ajustes necesarios que demanda la realidad del país en dicha materia.

Como parte del proceso de modernización del Estado colombiano, se asume con la Constitución de 1991, una serie de reformas económicas y políticas, dentro de ellas el modelo de gestión basado en resultados, el cual establece que el Estado debe tener herramientas adecuadas de Monitoreo y Evaluación (M&E), así como un sistema que reúna los diferentes esfuerzos institucionales de un Gobierno orientado a la reforma.

Surge el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados –SINERGIA–, herramienta diseñada con el propósito de mejorar la efectividad en la formulación y ejecución de las políticas, programas y proyectos públicos, para medir oportunamente los resultados de la gestión de los administradores públicos, fortalecer el manejo gerencial de la inversión pública y generar la información adecuada para la asignación de recursos. (Sinergia, 2013).

Más adelante, en el año 2002 con el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, empieza a gestarse el Programa de Renovación de la Administración Pública Nacional desde la expedición del Manifiesto Democrático: Hacia un Estado Comunitario, el cual esboza desde sus inicios la noción de Estado Comunitario que filosóficamente será la piedra

angular del Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP) en Colombia, así mismo, contempla un capítulo específico denominado “Reforma Política y administrativa. Lucha contra la Politiquería”, entre otros (Forero, M. C. 2005).

Este programa tiene una sustentación normativa en la Directiva presidencial No. 10 de 2002 en la que se presenta la necesidad de reformar la administración pública existente para lograr el objetivo de un Estado Comunitario, entendiéndose éste como un Estado que sirve enteramente al ciudadano y que relaciona el Estado gerencial, el participativo y descentralizado. Esta directiva le entrega el poder de reformar y modificar las funciones al Departamento Administrativo de Planeación que acompañado del Departamento Administrativo de la función pública y de otros entes públicos, crea el documento CONPES 3248 “Renovación de la Administración Pública” el cual “busca adecuar la administración pública a los requerimientos de un Estado Comunitario, racionalizando funciones, redimensionando el tamaño de las estructuras administrativas y fortaleciendo la capacidad para cumplir con sus objetivos esenciales” (Ramos Molano, 2009).

Es en este contexto, donde el modelo de la nueva gestión pública en Colombia se estructura de mecanismos e instrumentos que tiendan no sólo a generar mayores índices de eficiencia y efectividad en la gerencia del Estado, sino también a promover procesos de legitimación de las mismas. Es así como se plantea la gobernanza como un proceso de inserción de técnicas e instrumentos que buscan una mayor correlación entre los organismos tomadores de decisiones y la ciudadanía, ya que el Estado en la gobernanza busca crear esas nodalidades; es decir, puntos de encuentro para la convergencia de intereses. De manera que antes de entrar a describir los procesos de gobernanza en Colombia se debe empezar por una conceptualización de la misma, rastreando sus orígenes y sus categorías, las cuales sirvan de artefactos conceptuales para el presente trabajo en el marco de la NGP.

2.2 Gobernanza: El gobierno con la gente

Las transformaciones del modelo de gestión pública establecieron fuertes cuestionamientos a los ejercicios de gobierno. Desde los elementos teóricos, se promueven posturas complementarias que han sido fundamentadas en la participación

de la sociedad civil a todos sus niveles: internacional, nacional, regional y local (Launay, C. 2008), este proceso de inclusión de la sociedad civil, al igual que el sector privado en las decisiones de gobierno, se le denomina gobernanza.

En palabras de Aguilar, la gobernanza se define como “un nuevo proceso, una nueva relación entre gobierno y sociedad, que no se da en dirección de mando- control, por el contrario es una relación de cooperación por parte de ambos actores y donde los actores sociales cuentan con total independencia política; la gobernanza pretende ser una respuesta positiva a la pregunta de cómo evitar que una sociedad vaya a la deriva en las nuevas circunstancias internas e internacionales que ponen a los gobiernos en situaciones de real dificultad” (Aguilar, 2006).

El concepto suele emplearse en mayor medida en el ámbito económico, aunque, también se puede observar un uso destacado en materia social y de funcionamiento institucional, especialmente en lo que concierne a la interacción entre los distintos niveles, cuando se producen importantes cesiones hacia arriba y hacia abajo. En este sentido, la gobernanza es una nueva forma de organización, que optimiza los procesos y busca la eficiencia a todo nivel, para hacer de los entes Estatales y de la sociedad, actores competitivos.

La gobernanza entendida como una nueva forma de gobernar, no es por completo un concepto reciente de la ciencia política, autores como Marín y Mayntz desde 1991, Jessop en el 2000, entre otros, han aportado en el debate desde conceptos como *governance*, *policy networks* y *network governance*, como nuevas tendencias de gobernabilidad y administración de lo público y lo privado conjuntamente.

Al describir a la gobernanza, no se puede dejar a un lado el concepto de gobernabilidad, el cual se refiere a la capacidad que tiene un gobierno de cumplir con sus acciones, es decir, hay gobernabilidad en un país sí el Estado tiene todos los elementos para llevar a cabo las actividades administrativas; estos dos conceptos se relacionan puesto que al existir gobernabilidad es posible que la gobernanza se presente. “Más aún, la gobernanza incluye a la gobernabilidad, en tanto requiere la acción de un gobierno capaz y eficaz, pues sin esta condición cumplida no existiría un espacio esencial para que pueda haber dirección de la sociedad antes y ahora.” (Aguilar, 2006).

2.2.1 Tipologías y formas de medir la gobernanza

En los últimos años han surgido varios esfuerzos tendientes a conocer la medida de gobernanza de los países del mundo. Uno de los más destacados es aquel impulsado por los miembros del Banco Mundial y del Instituto del Banco Mundial, *World wide Governance Indicators* -WGI-; el mismo publica tanto indicadores globales como individuales para más de 200 países en seis niveles de gobernanza: estabilidad política, ausencia de violencia, efectividad gubernamental, Estado de derecho, control de la corrupción, la calidad de la regulación, entre los más importantes.

Considine y Lewis (2003) identifican cuatro fases del desarrollo de los marcos de gobernanza en el sector público: la gobernanza procesal, la gobernanza corporativa, la gobernanza de mercado y la gobernanza de red, ofreciendo un análisis cuatridimensional de sus elementos centrales:

Cuadro 2. Análisis cuatridimensional de los elementos centrales de la gobernanza.

	Fuente de racionalidad	de Forma control	de Virtud primaria	Énfasis en la prestación de servicio
Gobernanza procesal	Derecho	Normas	Tratos fiables	Universal
Gobernanza corporativa	Gestión	Planes	Impulsado por los objetivos	Grupos objetivo
Gobernanza de mercado	Competencia	Contrato	Impulsado por los costes	Precio
Gobernanza de red	Cultura	Coproducción	Flexibilidad	Clientes

Fuente: (Clarke, 2006)

De estos tipos de gobernanza, la más utilizada es la gobernanza en red, pues se centra en las formas más autónomas de red; sin embargo, las redes relacionadas con estructuras más formales son probablemente igual de significativas en lo que a su impacto se refiere. Incluso las redes autónomas desarrollan necesariamente marcos de gobernanza

alrededor de la construcción de relaciones con los posibles socios, estableciendo protocolos para pertenecer a la misma, fijando los objetivos de la red, especificando los requisitos humanos y de recursos, y codificando estos conocimientos; (Natera, 2004) se pueden destacar siete relaciones que conforman las redes de gobernanza:

- Relaciones formales o de autoridad.
- Relaciones coercitivas.
- Relaciones utilitarias.
- Relaciones clientelares.
- Relaciones articuladas en torno a una coalición.
- Relaciones basadas en la cooptación.
- Relaciones personales.

La función de la gobernanza no es suprimir la complejidad en los procesos de gobierno, por el contrario su función es aceptarla y gestionarla. Los actores deben ser reconocidos, y su participación en red debe promover los procesos de aprendizaje social. “La gobernanza implica un sistema de gobierno a través de la participación en red de distintos actores; estas redes deben cumplir con tres características principales según los autores Ismael Blanco Y Ricard Gomá: estas redes no tienen jerarquías, hay interdependencia entre ellas e institucionalización” (Blanco, 2006).

2.2.2 Conceptualización de la gobernanza en Colombia

Es relevante mencionar que en América Latina y en Colombia en particular se usa casi siempre el término de gobernabilidad y no el de gobernanza. Hasta mediados de los años ochenta, en América Latina y en Colombia, la gobernabilidad tuvo una connotación negativa, es decir, se hablaba de gobernabilidad para caracterizar una mala situación. En efecto, las crisis económicas y sociales, la declinación del Estado de bienestar, el agotamiento de modelos, la violencia, la corrupción, el descrédito de los partidos políticos y la incapacidad de las agencias estatales para responder a las demandas sociales, son factores que demuestran una cierta ausencia de gobernabilidad. Sin embargo, en el principio de los años noventa, las discusiones sobre este concepto cambian dicha relación negativa y privilegian la consolidación democrática y la redefinición del papel del Estado. Más que partir de valoraciones negativas, lo que se

busca es, mejorar la gobernabilidad y proponer elementos para obtener “sociedades gobernables” llegando a una connotación más positiva que quiere relacionar el sistema democrático con el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos.

2.2.3 Instrumentalización del concepto de gobernanza en Colombia

Sin embargo, es importante exponer en qué manera la gobernanza ha influido en diferentes espacios del país, empezando por su constitución. A finales de la década de los ochenta, el Estado Colombiano puso en marcha una serie de reformas político-administrativas con las cuales quería remediar los problemas históricos de ineficiencia, falta de presencia en el territorio nacional y falta de legitimidad política. Esas reformas, entre las que se destaca la descentralización en 1986 y la elección popular de alcaldes en 1988, fueron luego fortalecidas con la redacción de una nueva Constitución Política en el año de 1991. Los principales rasgos de aquella constitución tienen que ver precisamente con la redefinición de las relaciones entre los ciudadanos y el Estado y por consiguiente con un cierto mejoramiento de la gobernabilidad en Colombia.

La Constitución intentó modernizar el mundo político, y aunque su impacto se ha visto limitado a ámbitos específicos (derechos de comunidades étnicas, mundo escolar y laboral, entre otros), logró transformar algunos de los sentidos atribuidos a la relación Estado y sociedad y convertirse en una de las referencias utilizadas por actores colectivos para reivindicar sus derechos. Precisamente, la Constitución de 1991 opera como el marco histórico, el texto de referencia desde el cual se pregunta por la construcción de una gobernabilidad en Colombia, se vuelve entonces la base jurídica, política y social para las instituciones que desarrollan programas de ayuda al mejoramiento de la gobernabilidad en Colombia(Launay, C. 2008) .

En este sentido , se ha mostrado como la gobernanza como un nuevo enfoque que, sin reemplazar a la NGP, supone pasar de ejercer jerárquicamente el poder del “gobierno” a gestionar redes de “gobernanza” de naturaleza múltiple, con una visión de mejora de la gestión de servicios en consonancia con el ideario de la NGP, por lo cual se halla orientada a la eficacia y la eficiencia de cara a la satisfacción del ciudadano en tanto que es cliente de servicios (Natera, 2004).

Para lograr esto, el proceso de gobernanza debe asumir relaciones de cooperación de múltiples actores entrelazados a través de la lógica de la inclusión, lo cual implica la

generación de programas sociales que se reflejan en la formulación de políticas públicas, y por ende, contribuye al avance y fortalecimiento del Estado y del gobierno. En este sentido, las políticas públicas y la gobernabilidad son los ejes fundamentales a través de los cuales se abordará el análisis de la gobernanza.

2.2.3.1 Primer eje: las políticas públicas.

Las problemáticas sociales, en su mayoría son de tal magnitud que deben ser atendidos por muchos actores, pues el gobierno en particular no tiene ni la capacidad, ni los recursos suficientes, ni siquiera el suficiente conocimiento del problema para abordarlo eficazmente; por tal motivo, las políticas públicas son el resultado de una red y constante interacción de múltiples actores, que permiten espacios para el diálogo y la verdadera democracia, lo que crea efectos de corresponsabilidad y ambiente para un gobierno de consenso.

Estas prácticas políticas de relación con los ciudadanos, es decir, gobernar con la gente, en lugar de gobernar a la gente, visibiliza no sólo el proceso mismo de la democracia, sino también, mayor eficacia de los procesos y las estrategias con las cuales se pretende atacar los problemas sociales, connota mayor legitimidad en la acción pública y su finalidad pasa de ser un resultado concreto, y se convierte en todo un proceso democrático, en el que la participación y el compromiso mutuo entre gobierno y ciudadanos, es lo verdaderamente relevante y por lo tanto lo convierte en acción pública.

De esta manera, las políticas públicas se establecen como una herramienta de gestión de lo público y su objetivo es buscar hacer más eficiente esta gestión. “Las políticas públicas son la forma como se le da coherencia, integralidad y sostenibilidad a las decisiones y acciones de los gobiernos” (Valencia Agudelo, G. D., & Alexis Álvarez, Y. 2008).

En Colombia, a mediados de los años ochenta del siglo pasado se institucionalizaron espacios de participación ciudadana en la gestión pública. La ley 11 de 1986 reglamentó las Juntas Administradoras Locales, la participación de los usuarios en las Juntas Directivas de las Empresas Municipales de Servicios Públicos y la contratación

comunitaria. Ese mismo año el Acto Legislativo N. 1, abrió la posibilidad de realizar consultas populares en los municipios sobre temas de interés local. Luego, en 1989 fueron creados los Comités de Participación Comunitaria en Salud.

En 1991, los constituyentes definieron la participación como un principio constitutivo y como una función esencial del Estado Colombiano, y ordenaron la creación de los espacios y los mecanismos necesarios para que diferentes sectores de la población pudieran participar en las decisiones que los afectan y/o que son de su interés. La creación de espacios institucionales de participación, fue la respuesta de los sectores más progresistas de la dirigencia política colombiana a la crisis del régimen político en Colombia a comienzos de los años ochenta del siglo pasado, producto de una creciente desconfianza de diversos sectores sociales en la dirigencia política, los partidos y los cuerpos de representación (Velasquez, F., & Gonzalez, E. 2009).

Con la Constitución de 1991 se fortalece el entorno de acciones públicas, no sólo porque se genera la multiplicación de los espacios de participación, sino porque se construye un nuevo imaginario político inspirado en las ideas de democracia participativa, garantía de derechos fundamentales, descentralización del poder, autonomía de las regiones y reconocimiento a la diversidad socio-cultural de la nación (Velásquez, F., & González, E. 2009).

2.2.3.2 Segundo eje: Gobernabilidad

A partir de las experiencias de gobierno vividas actualmente, en las cuales se han visto cambios notorios en su manera de actuar, dirigir, y funcionar, nacen dos conceptos fundamentales en el momento de definir y reorganizar la situación gubernamental de países como Colombia: Gobernabilidad y Gobernanza. “Gobernanza y Gobernabilidad tienen como foco cognoscitivo y práctico al gobierno, a su actividad directiva, no al Estado ni a su constitución política, ni tampoco a la estructura del sistema social o económico” (Aguilar, 2007).

“En suma, la cuestión sobre la capacidad/ eficacia directiva de los gobiernos, se explica en gran medida porque el gobierno ha perdido capacidades, facultades, poderes, alcances en asuntos centrales de interés general..., a consecuencia de las

transformaciones políticas, económicas y sociológicas que han ocurrido al cambio del siglo y están en curso, y sobre cuya orientación y dinámica, el gobierno no tiene control total ni determinante. Más aún, en muchos casos, el gobierno parece haber perdido también capacidad cognoscitiva, al mostrarse confuso e indeciso ante las tendencias económicas contemporáneas y las tensiones domésticas, debido con frecuencia a sus prejuicios ideológicos (neoliberales o socialistas- populistas) que no puede o no quiere revisar.”(Aguilar, 2007)

Los problemas de ingobernabilidad de un país, no surgen exclusivamente de la habilidad que pueda tener el gobernante elegido por sus habitantes, sino más bien, por la poca capacidad de gobernar, es decir, la actividad directiva de éste, pues, su cargo está totalmente legitimado y se puede decir que tiene las herramientas para hacerlo, pero en el momento de ejecutar las acciones de gobierno se enfrenta con una nación que se desarticula en innumerables subsistemas (Aguilar, 2007). Su eficiencia como gobernante se ve absolutamente limitada. No hay una función dominante en este gobierno, sino más bien cada una de ellas moviéndose de manera independiente, dejando obviamente a la sociedad como el mayor perdedor y afectado de la poca organización que tiene el Estado.

La Gobernabilidad es, entonces, un verdadero cambio de administración, donde cada uno de estos sistemas sea manejado exclusivamente por el gobierno, manteniendo al margen a la sociedad, pues se tiene como premisa, que ésta no tiene los recursos ni la facultad para mantenerse en pie en cada situación que enfrenta.

La gobernabilidad alude a la capacidad y posibilidad que tiene el gobierno (sujeto) de gobernar a una sociedad que es incapaz de organizarse, regularse, auto controlarse y que por lo tanto requiere de su dirección y control que los obligue a actuar bajo unas condiciones legales previamente establecidas, o que él mismo instaure, mediante políticas, y que finalmente lo ubican como una figura de alta jerarquía, poder y dominación. La idea de un Estado autónomo, para hace algún tiempo, sonaba bonita y hasta factible, pero la democratización que emergió en los nuevos regímenes políticos y la globalización económica, despojaron al gobierno de su “poder” para mantener a la sociedad satisfecha en cuanto a sus necesidades más básicas, como la seguridad, la educación, la alimentación, etc.

Por estas necesidades insatisfechas y por el colapso que se venía venir en los gobiernos de países que implementaban este “método” nace la gobernanza, como un salvavidas del cual tanto el Estado como la sociedad pueden sujetarse. En ella, es inherente contar con la gobernabilidad como condición óptima del Estado, pues se necesita de la capacidad y actividad directiva del gobierno. Pero no se deja de lado a la sociedad y se es consciente de la importancia de ésta en el momento de la toma de decisiones, de la capacidad económica con la que cuentan los actores privados y civiles, es decir, la gobernanza es el proceso de inclusión de la sociedad, para el mejoramiento de los problemas y conflictos que tiene una nación. En ningún momento, la gobernanza excluye la participación del gobierno, pero su influencia no va a ser nunca la misma que en los anteriores sistemas.

La gobernabilidad en ningún momento involucra a la sociedad en las acciones de gobierno, mientras que a la gobernanza le interesa un gobierno de corresponsabilidades y de participación; la gobernabilidad insiste que la sociedad se convierte en un objeto y destinatario de las acciones del gobierno y no en un sujeto o actor dentro del gobierno como lo establece la gobernanza; de ahí que la gobernabilidad se centre en las capacidades o potencialidades de acción y no en las acciones de relación del gobierno con la sociedad, que le otorgarían la real capacidad directiva en eficacia directiva. No obstante, la gobernanza incluye a la gobernabilidad, en cuanto necesita la acción de un gobierno capaz y eficaz que dirija la sociedad.

2.3 Relación entre Gobernanza y Nueva Gestión Pública, propuesta para el análisis

Si bien la gobernanza se instaura como una crítica a la visión tecnócrata de la NGP, esta no excluye la otra, ni tampoco su relación es implícita entre ambas, existen convergencias y divergencias entre las nociones acerca de la acción pública gubernamental, sin embargo se pueden plantear una relación entre las dos categorías que servirán de soporte para este trabajo.

La gobernanza en sociedades contemporáneas y en los regímenes democráticos se inscribe como una realidad ineludible de los gobiernos, es de esta manera que los modelos de gerencia y de gestión pública deben ajustarse a los alcances que pone la gobernanza, por tanto, la NGP da cabida a la gobernanza como esa posibilidad de entretejer relaciones público-privadas para la toma de decisiones.

Como lo expresa David Arellano:

“La NGP no es realmente una opción radicalmente distinta de analizar la administración pública, sino una importante recreación de los problemas gubernamentales contemporáneos a la luz de los cambios en el contexto socio-tecnológico y de gobernanza que se enfrentan en el siglo XXI. Una recreación que está realizando importantes apuestas analíticas y políticas, que tiene importantes limitaciones, que está cambiando la faz de la administración pública en diversos países, más por las nuevas dinámicas que se generan y las reacciones a éstas, que por la pureza de sus argumentos teóricos o la fortaleza de sus marcos analíticos”(Arellano,2002; pg 3)

Es de esta manera como la participación ciudadana, ya sea individual o colectiva, para la definición y evaluación de las políticas públicas, así como la concertación de las actuaciones de la administración pública con el resto de agentes sociales, son la base de un nuevo modelo de administración. De esta manera, mientras la gerencia pública se origina en una admiración por la eficiencia empresarial, el enfoque definido como gobernanza se preocupa por la creación de valor público, pues si bien la eficiencia es extremadamente relevante, no puede ser el único principio guía de la acción del Estado, y ella siempre debe equilibrarse con consideraciones de interés público. En ese sentido, la gobernanza es entendida como el ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa para gerenciar los asuntos de un país, mediante la promoción de relaciones interactivas entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, y la institucionalización de conceptos como transparencia, rendición de cuentas, debido proceso, probidad y eficiencia. (Restrepo, 2009:182). Es en este sentido en que la gobernanza y la NGP, no se excluyen sino que se complementan, a medida que esa pretensión modernizadora de la administración pública que pretende la NGP, se debe incursionar en mecanismos de interacción entre el Estado, la sociedad civil y los agentes económicos para la gestión de lo público.

Siguiendo a Aguilar, una característica que comparten los conceptos, métodos o tecnologías de la de la NGP es que han sido entendidos o practicados a partir del enfoque de la gobernabilidad o de la gobernanza. Muchos gobiernos han empleado sus métodos y tecnologías con el propósito de restablecer su capacidad directiva debilitada

y la gobernabilidad, o bien lo han hecho con el propósito o el resultado de dar forma a un nuevo proceso de gobierno más eficaz y acaso socialmente más aceptado, en tanto se practica con la participación de la sociedad: a una nueva gobernanza. Una lectura global de la recepción, empleo y efectos de la NGP en los países latinoamericanos a lo largo de las últimas dos décadas, dispone de las evidencias para enunciar que el propósito original de los gobiernos fue reconstruir y asegurar la gobernabilidad, pero que los resultados de las prácticas que se difundieron con la NGP llevaron a desarrollar, normalizar y volver socialmente aceptable un estilo de gobernar en modo de gobernanza (Aguilar, 2007).

Es de esta manera como la emergencia de la NGP ha impulsado la gobernanza de dos maneras. En primer lugar presupone que el Estado renuncia a algún control directo sobre su organización. Al dejar a los gestores gestionar, la nueva gestión pública concede un papel más periférico a los cargos electos en comparación a los sistemas tradicionales de gobierno. A los políticos se les deja principalmente el papel de fijar los objetivos, algo que está estrechamente relacionado con el nuevo pensamiento sobre gobernanza. La producción y prestación de servicios en el sector público debe ser conducido como en el mercado, tan actualizado como sea posible y al alcance de la élite política. En una segunda vía, la NGP aboga por menos control en la entrada (*inputs*) y más énfasis en la evaluación y el rendimiento. Esto requiere diferentes modelos e interacciones organizacionales, comparado con el modelo previo de Administración Pública (Peters & Pierre, 2005).

Es a partir de esta relación que esta investigación se centró en realizar la caracterización del nivel de gobernanza promovido por el Programa Colegios de Calidad en Medellín, producto de la implementación de la Nueva Gestión Pública. Fue necesario el apoyo de dos pilares operativos, a través de los cuales se pretende dar cuenta del proceso de direccionamiento local hacia la Nueva Gestión Pública: la gestión administrativa y la transparencia de los procesos. Por su parte, la gobernanza tomará elementos como las políticas públicas, la participación y la gobernabilidad, para visibilizar la transformación y adaptación de la ciudad en este campo.

CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO

3. Diseño Metodológico

La estrategia metodológica por la que se optó en esta investigación, fue combinar métodos cualitativos y recolección de información secundaria tanto documental como estadística. Esta combinación de estrategias metodológicas permitió el uso de técnicas y herramientas para la recolección, sistematización y análisis de la información primaria obtenida mediante el trabajo en campo, fundamentalmente a través de entrevistas con los actores claves.

Para tal fin se empleó el enfoque de la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza como referentes teóricos y dos métodos de análisis: (1) el estudio de casos a través de entrevista a actores claves y (2) el análisis de indicadores de información secundaria. Cabe advertir, que se trata de un proceso que buscó, a través de distintas estrategias y herramientas, recopilar información mediante varias fuentes y su posterior análisis acorde a las metodologías empleadas.

3.1 Fundamentación metodológica y objetivo de la investigación

3.1.1 Diseño metodológico

Esta investigación es de tipo cualitativo, descriptivo y exploratorio. Se elaboró un diagnóstico en su etapa de descripción y exploración a través de un estudio de caso, apoyado en el análisis documental, entrevistas y en algunos instrumentos teóricos tomados del marco teórico sobre nueva gestión pública y gobernanza, del cual se extrajo un sistema categorial y unos ejes temáticos que permitieron desarrollar la investigación mediante la exploración de fuentes documentales, la realización del trabajo de campo y el posterior análisis de la información primaria levantada a partir de esta aproximación.

Se eligió el caso de la Institución Educativa Héctor Abad Gómez, ubicada en el centro de la ciudad, con sede cerca a la Placita de Flórez y en el sector de Niquitao. Esta institución hizo parte de las 10 construcciones nuevas y de mejoramiento, promovidas por el Programa Colegios de Calidad implementado en el gobierno de Sergio Fajardo

(2004-2007) que buscaba promover “escuelas de calidad para la equidad y la convivencia” a través de la construcción de estos colegios en zonas estratégicas de la ciudad donde las problemáticas sociales eran uno de los factores de vulnerabilidad a los cuales estaban expuestos los jóvenes.

La institución Héctor Abad Gómez cerca a la Plaza de Flórez fue entre las 10 obras, la primera en ejecutarse, de un lado porque su infraestructura representaba un peligro inminente para sus estudiantes y por otro, por el fuerte impulso que recibió ante la administración municipal de su rector en aquel momento Octavio Díaz, quien la posicionó como una institución incluyente y la única pública mixta en todo el sector con disposición para ejecutar tres jornadas de estudio, dándole oportunidad a quienes postergaron su educación.

Esta nueva estructura, producto del Programa Colegios de Calidad, convierte a esta institución en un referente de ciudad, ya que deja de ser solo un espacio académico y se convierte en un escenario abierto, de participación activa de los actores locales y cercanos a este sector y promotor de múltiples proyectos de la mano de otras organizaciones locales en beneficio de los estudiantes, los padres de familia y la comunidad en general.

3.1.2 Enfoque de Investigación

Esta investigación se apoyó en los enfoques de la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza tanto en la estructura del debate teórico que aquí se plantea, como en la estructura conceptual a partir de la cual se tejen las principales categorías de análisis del estudio de caso. Además se evidencia la forma como los gobernantes de las administraciones 2004-2007 y 2008-2011 intentan instrumentalizar estos dos enfoques a través del Programa Colegios de Calidad. Si bien se evidencia un desarrollo histórico en la forma en que aparecen estos dos enfoques y se intenta mostrar las principales discusiones en torno a la relación entre los modelos de gestión pública y la horizontalidad en las relaciones de gobierno, se toma como referente teórico las propuestas del mexicano Luis Aguilar, quien define la nueva gestión pública: “como una disciplina o práctica profesional que posee los métodos de reorganización y de trabajo, apropiados para incrementar la eficiencia y mejorar la calidad de la gestión gubernamental y la propone como un enfoque gerencial de la Administración Pública,

cuya propuesta esencial es dar forma a una estructura administrativa descentralizada y desregulada, que fomente la iniciativa del personal y su compromiso con el logro de resultados”(Aguilar, 2007).

La gobernanza por su parte, es definida como “un nuevo proceso, una nueva relación entre gobierno y sociedad, que no se da en dirección de mando- control, por el contrario es una relación de cooperación por parte de ambos actores y donde los actores sociales cuentan con total independencia política; la gobernanza pretende ser una respuesta positiva a la pregunta de cómo evitar que una sociedad vaya a la deriva en las nuevas circunstancias internas e internacionales que ponen a los gobiernos en situaciones de real dificultad” (Aguilar, 2007).

3.1.3 Los procesos metodológicos

Para iniciar este proceso de investigación, el primer paso, fue buscar información bibliográfica en diferentes universidades y bibliotecas de la ciudad, incluyendo tesis y trabajos de grado de otros estudiantes de Ciencia Política, revisar fuentes secundarias que permitieran ahondar acerca de los tema de interés. Consultar páginas web de sitios que periódicamente evaluaran la gestión de los gobiernos, y suministraran datos acerca de su desempeño, en este caso, los informes anuales de la Veeduría Ciudadana al plan de desarrollo municipal, y el balance de la gestión de los planes de desarrollo 1995 - 2011, el Ministerio de Hacienda, Departamento de Planeación Nacional, Medellín como vamos, Planes de desarrollo y publicaciones con resultados en estos campos. Como estrategia para acceder a la información se optó por enviar un derecho de petición a la Secretaria de Educación de Medellín, solicitando información sobre todo el tema del Programa Colegios de Calidad. (Ver anexo 1).

Posteriormente se pasó a recopilar y a fichar toda la información encontrada y se sistematizó por categorías de análisis; después de realizar este trabajo se decidió entre las integrantes del grupo trabajar en una fase inicial de manera separada las dos principales categorías de análisis, la nueva gestión pública y Gobernanza, de manera que fuera posible visibilizar las categorías de cada una y posteriormente llegar a los indicadores que permitieron cumplir con el objetivo general de este trabajo, el cual se

centra en “caracterizar el nivel de gobernanza promovido por el Programa Colegios de Calidad en los períodos de gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar, en el municipio de Medellín, producto de la implementación de la Nueva Gestión Pública”.

3.1.3.1 Diseño de la Investigación

Pregunta principal:

¿Cuál fue el nivel de gobernanza promovido por el Programa Colegios de Calidad en la ciudad de Medellín durante los años 2004-2011, producto de la Nueva Gestión Pública?

Preguntas secundarias:

- ¿Cuáles son las características de la NGP en la ciudad de Medellín durante años 2004-2011? ,
- En la institución educativa Héctor Abad Gómez ¿Qué procesos de gobernanza se promovieron a partir del Programa Colegios de Calidad durante los años 2004-2011?
- ¿Cuáles son los aspectos potencializadores de la gobernanza en el programa colegios de calidad?

Objetivo General:

Caracterizar el nivel de gobernanza promovido por el Programa Colegios de Calidad en los períodos de gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar, en el municipio de Medellín, producto de la implementación de la Nueva Gestión Pública.

Objetivos Específicos:

Evidenciar las características de la Nueva Gestión Pública en la ciudad de Medellín durante los períodos de gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar, en el marco del Programa Colegios de Calidad focalizado en la institución Héctor Abad Gómez.

Describir e identificar el proceso de gobernanza que se promovió en la ciudad de Medellín durante los períodos de gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar a partir del Programa Colegios de Calidad.

Identificar los aspectos de la participación potenciadores de la gobernanza en el Programa Colegios de Calidad.

3.1.3.2 Categorías de análisis

Las categorías de análisis surgieron de construir un sistema categorial a partir del enfoque teórico, la literatura revisada y lo hallado en el trabajo de campo. Lo anterior, permitió analizar el problema desde las dimensiones previstas, en aras de dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la investigación. Según lo anterior, el sistema categorial se estableció como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Categorías de análisis para la investigación.

	CATEGORIA	VARIABLES	INDICADORES	
NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	Gestión	Eficiencia y	Gasto Público	
	Administrativa	Eficacia	Administración de los recursos dirigidos a	
			Funcionamiento	
	Transparencia en los procesos	Rendición de cuentas	Capacidad de Pago	
			Desempeño	Dependencia Financiera
			Financiero	Nivel de Cumplimiento del Plan de Desarrollo
			Principios del Buen Gobierno	
	GOBERNANZA	Políticas Públicas	Participación	Ferias de la transparencia
				Política Pública de Transparencia
		Gobernabilidad	Legalidad	Presupuesto Participativo
Legitimidad				Inclusión
			Percepción Ciudadana	

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.3.3 Recolección de información

Se recurrió al uso de la entrevista puesto que esta se representa como un “relato fluido de experiencias que permiten emerger ubicaciones y visiones del mundo social, articuladas desde una estructura narrativa que al ser comunicable apela a una modalidad de conocimiento común desde una voz individual, en la que converge lo singular y lo social” (Ramírez y Aguilar, 2006, p. 12). Igualmente este recurso permitió un acercamiento a los actores claves dentro del proceso de implementación y ejecución del Programa Colegios de Calidad en la Institución Héctor Abad Gómez, de manera sutil

pero directa, contrastando así, diversas narrativas y percepciones. Se acordó clasificarlos así: 1. Instituciones, 2. Organizaciones, y 3. Sociedad civil.

Posterior a esta identificación, se seleccionaron algunas personas que podrían aportar a la investigación por su cercanía con la implementación del programa en la institución.

Se realizó un listado con posibles nombres de la siguiente manera:

1. Dr. Sergio Fajardo. Alcalde de Medellín 2004-2007. La idea era conocer de primera mano, cuál era la visión del programa Colegios de Calidad.
2. Dr. Alonso Salazar. Alcalde de Medellín 2008-2011. Se pretendía conocer acerca del proceso con la sede de Niquitao.
3. Rector Institución Héctor Abad Gómez, con el cual evidenciaríamos, desde adentro el proceso de transformación del colegio y de la educación en la ciudad.
4. La Corporación Héctor Abad.
5. La Junta de Acción Comunal Las Palmas, como un sector privilegiado por su cercanía a los colegios.
6. Uno o dos estudiantes del colegio, que dieran cuenta de estas transformaciones.
7. Ex secretario de educación de la ciudad de Medellín.

Por dificultades para concertar todas las entrevistas, se optó por iniciar con la entrevista con el Sr Octavio Díaz, ex rector de la institución quien le dio un fuerte apoyo al trabajo, reafirmando la intención de indagar acerca de los procesos de gobernanza que se promovieron desde la institución con este programa. A partir de esta entrevista se mencionaron otros actores que para la investigación fue necesario contactar.

Fue el caso de algunos profesores que formaron parte de este proceso, la Corporación Héctor Abad y una representante de la asociación de padres de familia, con quienes no se tuvo algún inconveniente en dialogar.

En cada entrevista se nombraba un actor diferente y surgía en el trabajo la necesidad de conocer las perspectivas de todos ellos, algunas se lograron como la del ex personero de la institución 2012, la de un miembro de la comunidad LGTB y la del anterior y actual presidente de la JAC del Barrio las Palmas. Sin embargo, muchas otras quedaron pendientes, por la dificultad de contactarlos y muchas otras por los desplazamientos y los gastos que ello acarrearía.

Cuadro 3. Resumen de Entrevistas.

Actores	Clasificación	Numero de entrevistas	Cargo
	Según naturaleza		
Octavio Díaz	Instituciones	1	Rector Institución Héctor Abad Gómez 2004-2011.
Luz Isleria Álvarez	Instituciones	1	Profesora Institución Héctor Abad Gómez
Dr. Horacio Arango	Instituciones	1	Secretario de Educación 2004.
Natalia Moreno	Organizaciones	1	Corporación Héctor Abad. Directora Ejecutiva
Diego León Montoya Corrales	Organizaciones	1	Presidente. Junta de Acción Comunal Las Palmas.
Elizabeth Zapata Vidal	Organizaciones	1	Ex Presidente. 2008-2011 Junta de Acción Comunal Las Palmas.
David Ospina Restrepo.	Sociedad Civil.	1	Estudiante Institución Héctor Abad Gómez. Comunidad LGTB
Jefferson Bedoya Atehortúa.	Sociedad Civil.	1	Estudiante Institución Héctor Abad Gómez. Personero 2012
María Doris Ortiz Quintero.	Sociedad Civil.	1	Representante Asociación Padres De Familia. Institución Héctor Abad Gómez. Ex Vocal. 1999-2012.

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, el diseño de las entrevistas estuvo encaminado a conseguir de manera práctica y clara, un acercamiento a los puntos de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad desde cada actor, y que además diera cuenta de las variables elegidas según cada categoría. (Ver anexo 2. Formatos de entrevistas 1 y 2).

Se desarrollaron dos tipos de preguntas que se estructuraron en dos formatos, el *formato 1* exclusivamente para el Ex secretario de educación, contiene preguntas específicas sobre el programa y el objetivo de este instrumento era obtener la mayor cantidad de información posible desde la visión institucional.

El *formato 2*, se diseñó de manera que los demás entrevistados entendieran en palabras muy generales cuál era el objetivo de la investigación y de manera concreta aportaran para la construcción de los referentes empíricos.

La pregunta 1 del *formato 2*, introduce al tema del Programa Colegios de Calidad. Sólo pregunta sobre el conocimiento acerca del programa.

Las preguntas 2, 3 y 4 de este mismo formato, se acercan a la caracterización del nivel de participación y por lo tanto de gobernanza.

Las preguntas 6 y 7 intentan dar cuenta de la percepción acerca de la nueva gestión pública y el conocimiento sobre el manejo eficiente de los recursos públicos.

La pregunta 8, indaga sobre la legitimidad y la percepción ciudadana sobre los gobiernos estudiados.

3.1.3.4 Análisis de la información

Realizadas las entrevistas, se procedió a leerlas rigurosamente para clasificar la información obtenida y hacer la respectiva codificación. Las entrevistas fueron transcritas, organizadas y posteriormente clasificadas por categorías de análisis; este procedimiento facilitó la comprensión, análisis y diferenciación de la información recolectada. Para esto, se construyeron las matrices que evidencian las funciones y el rol de cada uno de los actores y el sociograma o redes de articulación de actores que permite mostrar además de la densidad de las relaciones el lugar estructural que tiene cada uno de los actores.

Para el análisis de la percepción ciudadana frente al Programa Colegios de Calidad, se elaboró una tabla a partir de las entrevistas realizadas (organizaciones privadas y públicas, instituciones privadas y públicas y sociedad civil. Se identificaron las preguntas más relevantes para diseñar esta matriz como: ¿Sabe usted en qué consiste el programa colegios de calidad? y ¿Cuáles creen que han sido los impactos del Programa Colegios de Calidad en el colegio y la comunidad aledaña? A través de las respuestas

obtenidas se pudo dar cuenta de la opinión positiva frente al programa y de su ejecución en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Lo plasmado en la tabla realizada, fueron las opiniones más comunes acerca de lo apreciado por la comunidad aledaña a la institución de cómo la transformación del Colegio y la implementación del Programa Colegios de Calidad cambiaron de alguna manera los estilos de vida de todos los involucrados. La clasificación de los actores entrevistados y mencionados (instituciones públicas y privadas, organizaciones públicas y privadas y sociedad civil), facilitó la organización de los actores en la construcción de la tabla.

Para dar cuenta del nivel de participación, se procedió en primer lugar, a leer exhaustivamente las entrevistas realizadas, donde se identificó la pregunta que mejor se acomodaba al nivel de participación: ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad Gómez? A partir de las respuestas obtenidas, se identificaron los actores mencionados por cada una de las entrevistas y de qué manera estos actores mencionados habían participado en las actividades del programa y como habían beneficiado a la comunidad educativa y a los vecinos del sector.

En un segundo momento, se realizó la clasificación de actores según su naturaleza, es decir: organizaciones privadas y públicas, instituciones privadas y públicas y sociedad civil, para facilitar la comprensión de las entrevistas. (Ver anexo 3. Matriz de funciones)

3.1.3.4.1 Social Network: una mirada a las relaciones entre actores

A partir de esta clasificación de actores se utilizó la herramienta metodológica de Social Network, con la aplicación del *software Ucinet 6*. Esto con el objetivo de poder crear indicadores que permitieran mostrar la densidad de las relaciones que se dan como resultado del Programa Colegios de Calidad, y de conocer cuáles son los actores de mayor centralidad y con mayores relaciones de intermediación que posibilitan vínculos en la comunidad, alrededor de los cuales se generan procesos de participación comunitaria que tienen que ver con el mejoramiento de la calidad de la educación pero al mismo tiempo generan procesos de gobernanza local.

Se plantearon tres indicadores básicos para el análisis de las relaciones, *la densidad de las relaciones*, el *indicador de centralidad de grado* y el *indicador de centralidad de intermediación*. Cada uno de estos indicadores se construye a partir de la matriz de actores Entrevistados-Mencionados, en la cual se organiza la información recolectada en las entrevistas con los actores que responde a la pregunta ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad? (Ver Anexo 13).

El indicador de densidad de las relaciones muestra de todas las relaciones posibles cuales son las que efectivamente se están dando en la red, es decir, que muestra de manera estructural si los actores están articulados de manera directa a cada uno de los demás actores existentes. Si bien se espera que se logre el mayor número de relaciones posibles y que este indicador sea de un 100% este dependerá del número de relaciones directas que tenga cada uno de los actores. No obstante el hecho de que exista baja densidad no es un indicador negativo porque puede ser que los actores nodos de la red estén articulados a otros de manera indirecta. En este caso es importante indagar por los indicadores de centralidad, de grado y de intermediación que mostraran cual es la posición estructural de los actores en la red.

El indicador de centralidad de intermediación muestra si la posición estructural de los actores es de servir de vínculos intermedios o puentes, son llamados actores *Brokers*, y en muchos casos de redes pequeñas son los actores más importantes de la red, porque a través de ellos se articulan los demás y pueden existir mayores relaciones. Sin embargo, estos actores pueden tener mayores niveles de poder en la red, porque tienen más capacidad de retener información que los demás. Los actores que tienen más vínculos tienen mayores oportunidades porque tienen más opciones. Esta autonomía los hace menos dependientes ante cualquier otro actor específico y por lo tanto más poderoso. (Robert A. Hanneman, 2004).

La posición estructural de los actores también se mide a partir del indicador de centralidad de grado, que muestra la centralidad del actor según el número de relaciones directas que tiene con los demás. Los actores que tienen mayores vínculos con otros actores puede que tengan posiciones ventajosas. Debido a que tienen muchos vínculos, pueden tener formas alternativas de satisfacer necesidades y por tanto son menos

dependientes de otros individuos. Además, dado que disponen de muchos vínculos, pueden tener acceso y pueden conseguir más del conjunto de los recursos de la red. El hecho de tener más vínculos les posibilita a menudo, ser terceros y permitir intercambios entre otros, pudiéndose beneficiar de esa posición. Así que una muy simple, pero a menudo efectiva medida de centralidad de un actor y de su poder potencial es su grado (Robert A. Hanneman, 2004).

Este análisis se llevó a cabo a partir de constantes reuniones en las cuales se logró llegar a acuerdos relevantes a través del diálogo y de la transmisión de información. Gracias a este arduo trabajo, las integrantes del trabajo de grado pudieron realizar el análisis de resultados para dar cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

3.1.3.5 Identificación de actores

A continuación se señalan las principales características de los actores clave en la caracterización de gobernanza, evidenciado en la institución educativa Héctor Abad Gómez:

3.1.3.5.1 Universidad De Antioquia

La Facultad de Educación está orientada a la producción de conocimiento en educación y pedagogía y a la formación de maestros para los distintos niveles y contextos educativos del país, incluida la formación pedagógica de profesores universitarios y la formación continuada de los maestros en ejercicio, mediante la investigación como eje articulador de la docencia y la extensión, y en consonancia con las problemáticas y necesidades de la sociedad contemporánea. (Universidad de Antioquia, 2011). La labor desempeñada en el Colegio Héctor Abad Gómez, consistió en ofrecer capacitación a los padres de familia en las diferentes actividades realizadas a través del Programa Colegios de Calidad, implementado en la institución desde el año 2004. La Universidad de Antioquia también acogió al grupo de maestros y los capacitó para asumir los nuevos retos que traía consigo esta transformación. Se ofreció un acompañamiento académico, social y administrativo en la elaboración del nuevo manual de convivencia realizado en el colegio a partir de las vivencias surgidas en el camino del Programa Colegios de Calidad.

A través del Proyecto Escuelas Saludables, profesionales de la salud de la Universidad de Antioquia, realizaron un diagnóstico para intervenir en las necesidades que se detecten en los estudiantes en los temas: salud, sexualidad, drogadicción y otros temas de prevención; éste contaba con una cobertura de 750 alumnos y alumnas en la jornada de la mañana y 150 en la jornada de la tarde, para una total de 900 estudiantes.

En el programa “vaso de leche” contaba con 310 alumnos y alumnas en la tarde y en la mañana de 90, para un total de 400 estudiantes. Teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección: Sisben 1, 2 o 3; hijos de desplazados o de reinsertados; hijos e hijas de madres cabeza de familia; estudiantes con desnutrición; estudiantes embarazadas y en la sede San Lorenzo la cobertura era de 600 estudiantes.

3.1.3.5.2 Corporación Héctor Abad Gómez

La Corporación para la Educación y la Salud Pública, Héctor Abad Gómez, es una organización social sin fines de lucro y de carácter privado, que pretende adelantar acciones y proyectos para beneficiar la población de bajos recursos en aspectos como Educación, Salud Pública y Derechos Humanos.

Cuando en 2002 se constituyó la Institución Educativa Héctor Abad Gómez, la familia Abad fue invitada a la inauguración del nuevo establecimiento -que es producto de la fusión de las escuelas Simón Bolívar, República del Brasil, República de Argentina y Estanislao Gómez Barrientos- en ese momento se evidencian, para los allegados al Doctor Abad, las necesidades de esta población. Surge el deseo de conformar una organización para apoyar el desarrollo del nuevo colegio y ayudar a quienes lo conforman.

Y para consolidar este deseo se realizó, en agosto de 2002, un pacto voluntario entre 37 personas quienes unidos por el pensamiento de Héctor Abad Gómez constituyeron ante Cámara de Comercio la Corporación para la Educación y Salud Pública Héctor Abad Gómez, contemplando entre sus principales objetivos: la difusión del pensamiento de quien le dio su nombre y dar forma a sus ideas con propuestas coherentes de Salud Pública, Educación y Derechos humanos. (Hector Abad Gomez, 2008). Y fue mediante la gestión de la corporación que el Colegio logró entrar en el concurso para que quedara entre los Colegios de Calidad, entonces es gracias a la Corporación que el Colegio se puede llamar Colegio con Calidad.

Esta Corporación hace presencia en la institución por medio de proyectos y programas musicales y educativos con importantes impactos que los han mantenido vigentes hasta ahora. Un ejemplo de esto, es el convenio con la empresa YAMAHA llamado “Tokando el corazón de los niños”, puesto en marcha desde el año 2009 y con el cual se pretende brindar iniciación musical a niños de básica primaria entre los 7 y 14 años, del Colegio Héctor Abad Gómez. Mediante este proyecto se busca contribuir al desarrollo personal, cultural y lúdico, el cual, permitirá su inclusión social, y contribuirá al sano esparcimiento y aprendizaje de apreciación musical.

Es importante mencionar que la Corporación participó en conjunto con la Alcaldía de Medellín, en la dotación completa del restaurante escolar de las dos sedes de la institución, también ha procurado mantener activos los convenios con diferentes entidades para llevarle a la comunidad de la Institución Héctor Abad distintas alternativas culturales y educativas.

3.1.3.5.3 Colegio Héctor Abad Gómez

La Institución Educativa Héctor Abad, está ubicado en la calle Colombia N° 50 -13, frente a la entrada lateral Sur de la Plaza de Flórez, está conformado por dos plantas físicas unidas interiormente, donde prestan sus servicios en la primera jornada, grupos correspondientes a la primaria; en la jornada de la tarde grupos correspondientes a los grados de preescolar, básica primaria y básica secundaria; en la tercera jornada, los ciclos lectivos integrados: tres, cuatro, cinco y seis en 19 grupos. (I.E. Hector Abad Gomez, 2007).

Es importante destacar que la Institución Educativa Héctor Abad Gómez es de carácter público y de puertas abiertas a toda la población del municipio de Medellín y su Área Metropolitana. Por algo, su principal filosofía es la de “La Inclusión” y bajo esto, el colegio se ha movido a través de proyectos construidos por toda la comunidad educativa: alumnos, maestros, padres de familia, y población cercana al sector, siendo éstos partícipes desde la construcción hasta la ejecución de los mismos. Los proyectos son:

3.1.3.5.3.1 Calidad: Este proyecto ha sido el que más apoyo recibió con el Programa Colegios de calidad, a partir de él se consolidaron 22 aspectos de mejoramiento, que hoy son parte del trabajo cotidiano en la Institución Educativa Héctor Abad Gómez. En él se pretendía alcanzar:

- Reestructurar el P.E.I
- Reordenar el manual de convivencia
- Actualizar planes y programas
- Organizar el equipo de calidad
- Realizar el diagnóstico de la Institución
- Determinar coordinaciones y sus funciones
- Reuniones por áreas para determinar contenidos y metodología
- Reuniones por grupos en forma periódica, para mejoramiento comportamental y académico
- Diagnóstico sobre las condiciones familiares, sociales y económicas de los estudiantes de la I.E.H.A.G.
- Evaluación Institucional cada período
- Elaborar pruebas de apoyo tipo ICFES y SABER cada período
- Banco de talleres en las diferentes áreas académicas
- Jornadas pedagógicas por período
- Diseñar y aplicar estrategias para la retención de estudiantes
- Orientación comportamental, actitudinal, formativa masculina y femenina
- Asignar una hora para asesoría de grupo
- Crear comité de bienestar estudiantil, a partir de las alianzas con el H.G. M. y la Corporación Héctor Abad Gómez
- Cátedra Abadista en valores: respeto, pertenencia y gratitud para generar la cultura abadista en la nueva planta física.
- Asesorarnos de personas expertas en ICFES y Saber
- Asignar el mobiliario a cada uno de los alumnos. (I.E. Hector Abad Gomez, 2007)

Es de resaltar que la mayoría de los objetivos del proyecto se lograron gracias a las alianzas y convenios realizados a través del programa Colegios de Calidad.

3.1.3.5.3.2 Inclusión: Para el Colegio Héctor Abad Gómez, la apertura de la Institución se concibió sin distinciones de ninguna naturaleza, bajo preceptos de compromiso, responsabilidad, respeto y tolerancia como relación múltiple entre todos los actuantes del proceso educativo. Bajo la concepción de los valores y derechos humanos de Héctor Abad Gómez.

- Inclusión en el aula de apoyo
- Programa de aceleración
- Los discriminados por lo económico y lo social.
- Criterios humanistas y científicos
- Estructurando una sociedad con justicia y sentido social
- La educación en la institución es ofrecida a hombres y mujeres de la República de Colombia, sin otro requisito que los de ley y eso sí con la ambición de mejorar cognitivamente y en su relación con el resto de la sociedad.

3.1.3.5.3.3 Democracia: Con este proyecto se pretende formación en: Constitución Política de Colombia, Política Ley 115 Código del menor, democracia, liderazgo, valores, convivencia y manejo de conflictos. Para lo cual se elaboró el siguiente cronograma:

- Realizar charlas sobre formación política, énfasis en gobierno escolar.
- Presentación en público de las diferentes propuestas de los candidatos a representante de grupo.
- Realizar la elección de representantes de grupo
- Conformar el Consejo de estudiantes
- Presentar los candidatos a personero escolar

Para que de esta manera, la escuela se convirtiera en el cimiento para que la democracia participativa sea una realidad en el país.

3.1.3.5.3.4 Educación Sexual: Con este proyecto se pretendía informar y formar a la comunidad educativa, sobre el desarrollo físico y emocional del ser humano, para que su desempeño en la vida activa sexual sea de manera autónoma, responsable, y fundamentalmente cuando las condiciones de madurez lo permitan.

3.1.3.5.3.5 Escuela De Padres: La pretensión de este proyecto era que cada padre y cada madre de familia, como parte de la comunidad educativa, desempeñaran el rol que les correspondía, a la vez que iban mejorando en su interactuar como familia, para que en unión con los demás componentes de la institución, proyectaran a los estudiantes a caminos de convivencia, tolerancia y calidad académica y personal. A través de esta escuela de padres, se pudo formar una especie de cooperativa para el empleo, donde los padres fueron capacitados en la fabricación de trapeadoras, clases de computadores dictados por los mismos alumnos del colegio a sus papás, clases de Foamy, entre otros eventos que permitieron que muchas personas contaran con una opción de empleo brindada por el aprendizaje.

3.1.3.5.3.6 Recreación y Tiempo Libre: Este proyecto buscaba que los alumnos emplearan de forma apropiada el tiempo, entendiendo esto como la utilización de los diferentes escenarios, lúdicos, recreativos y culturales de la ciudad. Con la ruta amarilla, Medellín la más educada, se realizaban visitas a los parques bibliotecas, se participaba de actividades lúdicas, recreativas y formativas con las diferentes cajas de compensación, se hacía presencia además de los diferentes programas que ofrecía las diferentes Secretarías del municipio, en convenio con otras entidades.

3.1.3.5.3.7 Bienestar Social: La Secretaría de Bienestar Social, con sus Programas de Vaso de Leche y Refrigerio, hizo presencia en la institución, de igual forma la gestión del rector Octavio Díaz permitió que a cada estudiante se le obsequiara un equipo escolar completo. Además la institución beca un número considerable de estudiantes que carecen de capacidad de pago.

3.1.3.5.4 Alcaldía De Medellín

3.1.3.5.4.1 2004-2007: La administración correspondiente al Sr. Sergio Fajardo Valderrama, pretendía en primera medida innovar a través de la promoción del desarrollo humano integral lo que significa la promoción y potenciación de las capacidades, oportunidades y libertades de las ciudadanas y ciudadanos, la remoción y superación de los obstáculos para impactar problemas como la pobreza, la exclusión, la desigualdad, la violencia y la intolerancia, la falta de crecimiento económico sostenido y sostenible, y la baja gobernabilidad democrática que han estado presentes en la ciudad (Fajardo, S. 2004-2007).

En la línea 1 del plan de desarrollo 2004-2007 denominada: “Medellín gobernable y participativa”, se encontraba un proyecto llamado “Mejores Colegios” el cual tenía como objetivo atender desde los aspectos físicos de los ambientes de aprendizaje, hasta la calidad de la educación que se expresa en el desempeño de los alumnos. Este proceso contempla acciones de fortalecimiento institucional, de nutrición, salud y recreación (Universidad de Antioquia, 2011). Este proyecto se convirtió con la inyección económica de Empresas Públicas de Medellín en el Programa Colegios de Calidad, que beneficiaba a 10 colegios de la ciudad de Medellín para los cuales se obtuvieron 300.000 millones de pesos, invertidos en la construcción, manutención, dotación de estas instituciones.

Esta administración fue la encargada de iniciar la construcción en la Institución Héctor Abad Gómez, escogida por su proyecto de inclusión, además de la dotación completa de muebles escolares, computadores para la comunidad y de hacer el acompañamiento respectivo en toda su gestión con los restaurantes escolares y los programas psicosociales que se llevaron a cabo en el Colegio.

3.1.3.5.4.2 2008-2011: Alonso Salazar, alcalde de Medellín 2007-2011, desde la construcción de su programa de gobierno, y en su plan de desarrollo “Medellín Solidaria” quiso tomar como base de sus valores, el principio de la transparencia. El plan de desarrollo se estructura en una perspectiva tridimensional: respeto y promoción de los Derechos Humanos; reconocimiento de grupos poblacionales diversos que constituyen la riqueza de una sociedad, y territorios con características y aportes diferenciales al desarrollo (Alcaldía de Medellín, 2013).

Esta administración fue la encargada de inaugurar la sede del colegio Héctor Abad Gómez ubicada en el barrio Colón o Niquitao como es popularmente conocido, también pretendía darle continuidad al proceso evolutivo de la institución, pero a través de su programa llamado “La Calidad educativa es un derecho”.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4. Gobernanza y Nueva Gestión Pública: Elementos de Transformación.

La propuesta metodológica que utilizó este trabajo permitió responder las preguntas de la investigación y estructurar los niveles de análisis para cada uno de los objetivos. En un primer momento se utilizó la información secundaria para analizar cuál es el modelo de nueva gestión pública en la ciudad de Medellín y los instrumentos que se utilizaron para visibilizar la gestión de los gobiernos de Sergio Fajardo y Alonso Salazar. Para este fin, se analizaron los niveles de cumplimiento de los planes de desarrollo y los programas ejecutados, y se da cuenta de algunas estrategias propiciadas por ambos gobernantes en su gestión administrativa. Específicamente, el Programa Colegios de Calidad, y la ejecución en la Institución Educativa Héctor Abad Gómez, hacen parte del segundo momento de análisis y se destaca como un nuevo escenario de promoción de gobernanza.

Para cumplir este propósito, el análisis de las entrevistas realizadas es fundamental, pues en definitiva dan cuenta del papel jugado por la comunidad y otros actores en todo el proceso de implementación de este programa, a la vez que permitió una construcción constante de participación, como pieza clave en la toma de decisiones para la construcción del nuevo entorno social que les ofrecía el espacio del colegio.

El Colegio Héctor Abad Gómez, a través del Programa Colegios de Calidad, fue el comienzo de un cambio de paradigma en la manera de gobernar, donde por primera vez los ciudadanos fueron parte importante en la toma de decisiones y en la construcción de las políticas públicas de la mano del sector social y privado, que constituyeron el primer paso para transformar a Medellín en la ciudad que es en la actualidad.

4.1 La NGP en Medellín: análisis de la información obtenida en fuentes secundarias.

Los períodos de gobiernos locales de Sergio Fajardo Valderrama (2004-2007) y Alonso Salazar Jaramillo (2008-2011), en la ciudad de Medellín, presentaron algunos cambios que permitieron la implementación progresiva del nuevo modelo de gestión pública, buscando el mejoramiento de los procesos en el marco de las transformaciones nacionales. Este proceso se evidencia a partir de la eficiente y eficaz gestión administrativa, complementado con la continua rendición de cuentas que fomenta la transparencia en los procesos.

4.1.1 Transparencia en los procesos

Como una herramienta generadora de confianza, la rendición de cuentas sobre la gestión del gobierno, es el mecanismo a través del cual, le muestran al ciudadano cómo se manejan los recursos públicos, generando un ambiente de confianza y reconstruyendo la visión del manejo transparente de los recursos públicos y dignificando al funcionario público y a todo el mecanismo político local.

Al respecto, tanto Sergio Fajardo como Alonso Salazar, establecieron y definieron en sus planes de desarrollo, los principios que sustentarían su gestión pública, en los siguientes términos: 1. Los dineros públicos son sagrados. 2. La gestión pública es transparente. 3. No se aceptan transacciones políticas obedeciendo a intereses privados. 4. No se utiliza el poder del Estado para comprar conciencias. 5. El ejemplo de las autoridades es la herramienta de transformación cívica. 6. Una planeación sin improvisaciones. 7. Eficiencia económica y eficacia de los programas sociales. 8. Relaciones abiertas y claras con la comunidad, 9. El interés público ha de prevalecer sobre el privado. 10 Los trabajadores municipales son honestos, capaces y comprometidos con la ciudadanía, 11. El desarrollo de la ciudad constituye un compromiso entre la administración pública y toda la ciudadanía. 12. La solidaridad y la cooperación son la base de las relaciones ciudadanas. 13. La confianza a la autoridad resulta esencial y legítima al Estado, 14, La vida es el valor máximo y la violencia no se justifica (Fajardo, 2004-2007).

Estos principios de la gestión pública, divulgados por ambos gobernantes, dan inicio a la nueva visión de administración pública que se quiere mostrar en la Alcaldía de Medellín, como parte de una adaptación de las prácticas del sector privado en los sistemas organizacionales del sector público, pretendiendo la mejora continua de las relaciones entre la ciudadanía y los servidores públicos, que las estructuras administrativas se flexibilicen, las decisiones públicas sean más pertinentes y se identifiquen más eficientemente las necesidades de los ciudadanos, generando una continua producción de información, la cual debe ser considerada como el insumo básico y necesario para la formulación e implementación de políticas públicas adecuadas, lo cual convertiría al municipio en un organismo capaz de transformar las necesidades de los ciudadanos en proyectos y programas contemplados por los recursos a ejecutar.

El reto consistió en generar confianza entre los ciudadanos sobre la administración de lo público, y lograr un nivel de acercamiento a las acciones del gobierno en la ciudad. Para esto, el gobierno de Fajardo, diseñó un plan de desarrollo encaminado a lograr tales fines. Su propuesta, generó una revolución visual con el lema “Medellín la más educada”, tema que cautivó un número significativo de ciudadanos, creyentes en las bondades transformadoras de la educación, reforzado con gritos de transparencia y participación ciudadana.

4.1.1.1 Eficiencia

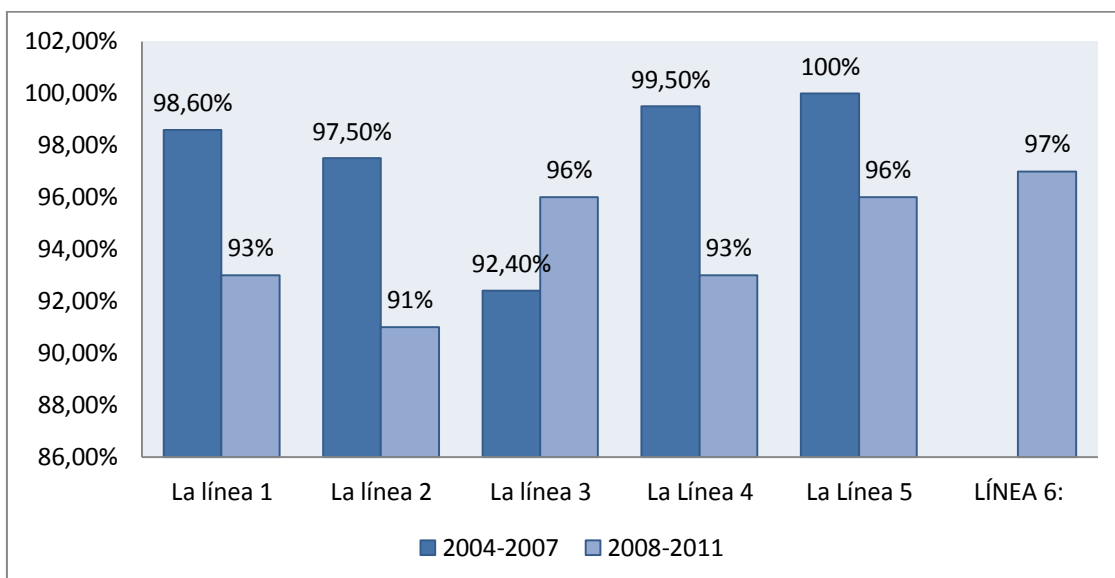
Comprometido con la ciudadanía y la educación, el plan de desarrollo aprobado para el periodo de gobierno de Sergio Fajardo, contó como cualquier otro, con las disposiciones reglamentarias y presupuestarias que obliga la ley. De manera, era obligatoria su inversión en el gasto público social y por lo tanto en la educación. (Ver anexo 13). Este plan de desarrollo se estructuró en 5 líneas estratégicas: 1. Medellín gobernable y participativa, 2. Medellín social e incluyente, 3. Medellín un espacio para el encuentro ciudadano, 4. Medellín productiva, competitiva y solidaria, 5. Medellín integrada con la región y el mundo. Administró un presupuesto global de 6.4 billones de pesos (Jimenez Morales, 2013).

Del mismo modo, Alonso Salazar proyectó su plan de desarrollo basado en el mismo perfil de su antecesor con 6 líneas estratégicas: 1. Medellín, Ciudad Solidaria y

Equitativa; 2. Desarrollo y Bienestar para toda la Población, 3. Desarrollo Económico e Innovación, 4. Hábitat y Medio Ambiente para la Gente, 5. Ciudad con Proyección Regional y Global Línea, 6. Institucionalidad Democrática y Participación Ciudadana. Manejó casi el doble del presupuesto anterior, 11.2 billones de pesos(Jimenez Morales, 2013).

El informe Final de Gestión de la Administración, de La Veeduría al Plan de Desarrollo de Medellín Enero 2004- Diciembre 2007 “Medellín compromiso de toda la ciudadanía y 2008-2011 “Medellín es solidaria y competitiva”, presenta las ejecuciones consolidadas de estos periodos, medidas como eficacias promedio de línea.

Cuadro 4. Nivel de cumplimiento de los planes de desarrollo por línea



Fuente: Elaboración propia con base en datos del informe de la Veeduría al Plan de desarrollo de Medellín, 2004-2007 y 2008-2011.

Se observa un desempeño según el porcentaje de cumplimiento de las líneas de ambos planes de desarrollo por encima del 90%, lo cual permite afirmar que hubo un nivel de eficiencia alto y por lo tanto un satisfactorio cumplimiento de objetivos y metas propuestas por cada gobernante en la ciudad de Medellín.

4.1.1.2 Feria de la transparencia

La Feria de la Transparencia es un evento público realizado por la Alcaldía de Medellín, con el fin de generar un espacio para pensar nuestra ciudad desde la óptica de la transparencia, la legalidad y la construcción de una ética de lo público. Así, se abren espacios de diálogo con invitados locales, nacionales e internacionales para que la ciudadanía tenga la oportunidad de dar a conocer sus opiniones y reconocer perspectivas diferentes frente a temas como transparencia, confianza, legalidad, etc.

Además es un espacio a través del cual la Administración Municipal da a conocer a toda la comunidad cómo invierte los recursos públicos, mediante la exposición abierta de sus planes de compra. Además, cómo contratar con el municipio, acción que además de convertirse en una muestra de transparencia en la contratación, se convierte en una oportunidad para fortalecer el tejido empresarial de nuestra ciudad (Alcaldía de Medellín, 2011).

La ciudad realizó su primera feria en el 2005 y se institucionalizó a través del acuerdo No. 28 de 2007 – Decreto 1631 de 2007, como una herramienta para construir confianza ciudadana con acceso a la información pública, dirigida especialmente a Empresarios y microempresarios; Proveedores; Emprendedores; Servidores y Servidoras públicas; Estudiantes y Público en general fortalecimiento de la confianza de la comunidad la participación y el control de la ciudadanía.

4.1.1.3 Política pública de transparencia

Con el acuerdo municipal 65 de 2008, el Concejo de Medellín, aprueba la adopción de la política pública de transparencia administrativa y probidad en el municipio de Medellín. “Se dirige a concretar los derechos ciudadanos a través de la implementación de una metodología gerencial que garantice acciones concretas respecto a desarrollo humano integral, en el marco de un ambiente de Transparencia y Probidad, generador de confianza ciudadana. Para ello se diseñará e implementará la Política Pública que incorpore la acción decidida del Estado y el clamor ciudadano por un manejo profundamente respetuoso de los recursos y su impacto en un modelo de intervención pública, donde claramente se visibilice el ciclo de las políticas públicas para el

mejoramiento continuo de la calidad de vida de los medellinenses y de la región”(Alcaldía de Medellín, 2009).

4.1.2 Gestión administrativa

“El gasto público como uno de los principales instrumentos de la política fiscal permite estimular y estabilizar la economía, redistribuir el ingreso y riqueza a los sectores más vulnerables y asignar los recursos públicos de forma eficiente con el fin de proveer los bienes y servicios requeridos por la sociedad” (González, I. 2011). Así, el gasto público nos permite identificar y dar cuenta sobre las políticas públicas implementadas para proveer los bienes y servicios requeridos por la sociedad.

El DNP, presenta periódicamente un informe donde se evalúa el desempeño fiscal de los municipios y departamentos, midiendo la capacidad para autofinanciar su funcionamiento, el grado de dependencia de las transferencias, la capacidad de ahorro, los esfuerzos hechos en pro de un fortalecimiento de los recursos fiscales, el respaldo del endeudamiento y los avances en los resultados fiscales de un período al siguiente. En su informe, el DNP intenta valorar la eficiencia en el gasto público, que debe promover que se atienda la mayor proporción posible de los gastos de funcionamiento mediante su propio esfuerzo fiscal, dejando los recursos transferidos por el Estado, los cuales son en gran medida de destinación específica, para atender gastos sociales y de inversión (González Sanchez & Rodríguez, 2009).

Para la ciudad de Medellín, la Veeduría Ciudadana al Plan de Desarrollo de Medellín en su labor de seguimiento y evaluación de la gestión municipal, presentó un balance en el 2011 sobre la ejecución de los Planes de Desarrollo de los últimos 15 años de gobierno, desde 1995 hasta el 2011. En este documento se evidencia de manera detallada elementos clave sobre el desempeño de cada administración en la labor ejecutada.

A continuación se presentan algunos datos pertinentes a la evaluación de las finanzas del municipio:

4.1.2.1 Ingresos: Se refiere al aumento del patrimonio neto resultado de una transacción y se clasifica de la siguiente forma: ingresos tributarios⁶, contribuciones sociales, donaciones⁷, rentas de propiedad⁸, ventas de bienes y servicios, y otros tipos de ingresos no tributarios⁹(González Sanchez & Rodríguez, 2009).

Los ingresos corrientes —que son todos aquellos originados directamente por el qué hacer del Municipio— representaron un 57.37%, mientras que los ingresos de capital fueron del 42.63%.

Tabla 2. Ejecución de ingresos a precios corrientes (millones de pesos corrientes)

Año	Ingresos totales	Ingresos corrientes	Ingresos de capital
2004	1.517.740	995.210	522.530
2005	1.882.269	1.168.750	713.519
2006	2.224.655	1.375.520	849.135
2007	2.507.368	1.435.154	1.072.214
2008	2.965.699	1.542.079	1.423.620
2009	3.309.038	1.720.493	1.588.546
2010	3.646.023	1.854.851	1.791.172

Fuente: “Balance de la Gestión de los planes de desarrollo de Medellín 1995-2011”

Según el informe sobre la viabilidad fiscal del municipio de Medellín al 2011,(Ministerio de Hacienda) la alcaldía sumó ingresos totales por \$3.9 billones de pesos, lo cual representa un aumento real de 4% frente a 2010, explicado en lo fundamental por los ingresos tributarios y los ingresos de capital, en especial las transferencias de excedentes financieros de las Empresas Públicas de Medellín (EPM).

El recaudo propio (ingresos tributarios y no tributarios) creció 6% en términos reales respecto a 2010, debido a la reactivación de la actividad económica de la ciudad y a la gestión de fiscalización y cobro.

⁶Estos a su vez, están compuestos por las transferencias obligatorias al gobierno central.

⁷Transferencias no obligatorias hechas por el mismo gobierno o por organismos internacionales.

⁸Intereses, dividendos y arriendo de activos tangibles no producidos.

⁹Multas, sanciones pecuniarias, depósitos en caución transferidos, asignaciones derivadas de procedimientos judiciales, transferencias voluntarias distintas de donaciones, y ventas de bienes existentes, incluidos los artículos militares usados.

Las transferencias nacionales disminuyeron en términos reales, en cumplimiento de las normas que regulan el Sistema General de Participaciones (SGP). La estructura de las fuentes de financiación indica que durante el periodo 2008-2011, en promedio 79% de los ingresos totales se originó en fuentes propias de la administración central: recaudo propio, rendimientos financieros y transferencias de utilidades de las empresas municipales. Durante el periodo en mención, en promedio, el 21% de los ingresos totales provinieron de EPM(Ministerio de Hacienda).

Tabla 3. Ingresos Plan de Desarrollo vs. Ejecución de ingresos (millones de pesos corrientes).

	Presupuesto inicial	Ejecutado	Variación	% Variación
2004	1.383.799,43	1.517.739,82	133.940,39	9,68
2005	1.443.360,16	1.882.268,53	438.908,37	30,41
2006	1.654.871,46	2.224.654,93	569.783,47	34,43
2007	1.736.579,46	2.507.367,97	770.788,51	44,39
2008	2.113.793,04	2.965.699,20	851.906,16	40,3
2009	2.441.022,47	3.309.038,38	868.015,91	35,56
2010	2.899.634,56	3.646.023,04	746.388,48	25,74

Fuente: “Balance de la Gestión de los planes de desarrollo de Medellín 1995-2011”

Durante los periodos de gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar, los ingresos ejecutados estuvieron por encima de los presupuestados inicialmente, debido a que fueron de gran importancia los recursos adicionales provenientes de EPM y el compromiso de ejecutar una labor transparente con los recursos públicos.

4.1.2.2 Ejecución de gastos: En 2011 el gasto total ascendió a \$3.5 billones y este comportamiento obedeció a los menores compromisos presupuestales por servicio de deuda y a la pérdida de dinamismo de los compromisos presupuestales correspondientes a inversión en formación de capital. Los gastos de funcionamiento en los ambos periodos de gobierno crecieron 14%.

Tabla 4. Ejecución de gastos a precios corrientes (millones de pesos corrientes)

Año	Gastos funcionamiento	Gastos inversión	Servicio a la deuda y déficit	Total gastos
2004	265,048.24	958,714.37	130,413.73	1,354,176.34
2005	271,404.63	1,249,702.58	133,098.47	1,654,205.68
2006	287,946.19	1,714,706.07	40,184.27	2,042,836.53
2007	315,725.26	1,828,650.02	65,408.49	2,209,783.77
2008	369,624.94	2,254,614.68	27,739.09	2,651,978.71
2009	384,655.22	2,582,470.74	56,892.17	3,024,018.13
2010	325,907.62	2,855,236.47	7,619.47	3,188,763.56

Fuente: “Balance de la Gestión de los planes de desarrollo de Medellín 1995-2011”

Tabla 5. Comportamiento % de gastos

	Gastos funcionamiento	Gastos inversión	Servicio a la deuda y déficit
2004	19,57	70,8	9,63
2005	16,41	75,55	8,05
2006	14,1	83,94	1,97
2007	14,29	82,75	2,96
2008	13,94	85,02	1,05
2009	12,72	85,4	1,88
2010	10,22	89,54	0,24

Fuente: “Balance de la Gestión de los planes de desarrollo de Medellín 1995-2011”

Tabla 6. Gastos presupuestados V.S. Ejecución de gastos

	Presupuesto Definitivo	Ejecutado	Variación	% Variación
2004	1.484.745,26	1.354.176,34	130.568,92	-8,79
2005	1.781.471,38	1.654.205,68	127.265,70	-7,14
2006	2.121.625,37	2.042.836,53	78.788,85	-3,71
2007	2.431.136,80	2.209.783,77	221.353,03	-9,1
2008	2.939.645,43	2.651.978,71	287.666,72	-9,79
2009	3.278.332,84	3.024.018,13	254.314,71	-7,76
2010	3.675.020,71	3.188.763,56	486.257,15	-13,23

Fuente: “Balance de la Gestión de los planes de desarrollo de Medellín 1995-2011”

El comportamiento del gasto total estuvo influenciado por un aumento moderado en la contratación de proyectos de inversión; y el menor pago de amortizaciones de deuda pública, pues el pago de los intereses crediticios creció debido al aumento del saldo de la deuda pública.

Con todo, la estructura del gasto permaneció concentrada en inversión. Los compromisos presupuestales de inversión tanto social (pagos de docentes, personal médico y subsidios) como en formación bruta de capital pasaron de representar 84% del gasto total en 2008 a 87% en 2011. En los mismos años, la participación del servicio de la deuda pública en el gasto total disminuyó de 2% a 1%, y la de los gastos de funcionamiento bajó de 14% a 13%. (Ministerio de Hacienda)

4.1.3 Inversión en los Colegios de Calidad

Durante el gobierno de Sergio Fajardo se concentró gran parte de la ejecución financiera de inversión social, en la educación y su infraestructura, incluida dentro de la segunda línea del plan de desarrollo “Medellín social e incluyente”, destinándose a la construcción de 10 nuevos colegios y a la adecuación de 132 existentes. En un principio, la estrategia consistió en construir y terminar 6 nuevos planteles educativos, mejorar condiciones y adecuaciones al 30% de las plantas físicas, mantenimiento al 100% de los equipamientos educativos y fortalecer 100 instituciones y centros educativos con dotación. Para esa época, el gobierno municipal tomó la decisión de invertir el total de excedentes que Empresas Públicas de Medellín hace al municipio, exclusivamente en la línea de educación, basados en diagnósticos previos que coincidían en la necesidad urgente de intervenir todos los colegios públicos de la ciudad, ya que se trataba de construcciones antiguas, algunas con diseños propios para escuelas primarias, en mampostería simple, cubiertas en teja de barro y caña brava, ventanearía en madera, con deficiencias en iluminación y ventilación. (Concejo de Medellín, 2005)

Este dinero, se visibilizó¹⁰ como un apoyo económico adicional que brindaría Empresas Públicas de Medellín, por motivo de sus 50 años de fundación, entregándole a la ciudad \$160.000 millones de pesos para destinarlos exclusivamente a mejorar y ampliar la red de las instituciones educativas de la municipalidad, mediante el programa de inversión social denominado “Medellín, la más Educada”, contenido en el Plan Maestro para el mejoramiento de la infraestructura de las instituciones oficiales, elaborado por la Secretaria de Educación Municipal.

Este excedente fue regulado en el concejo de Medellín, mediante el acuerdo municipal 43 de 2005, y la forma en que debían ser entregados los ciento sesenta mil millones de pesos (\$160.000.000.000), se debía hacer de la siguiente manera:

Año 2005	\$20.000.000.000
Año 2006	\$100.000.000.000
Año 2007	\$40.000.000.000

La capacidad económica total para educación, con que contó el municipio para el periodo 2004-2007 se resume de la siguiente manera:

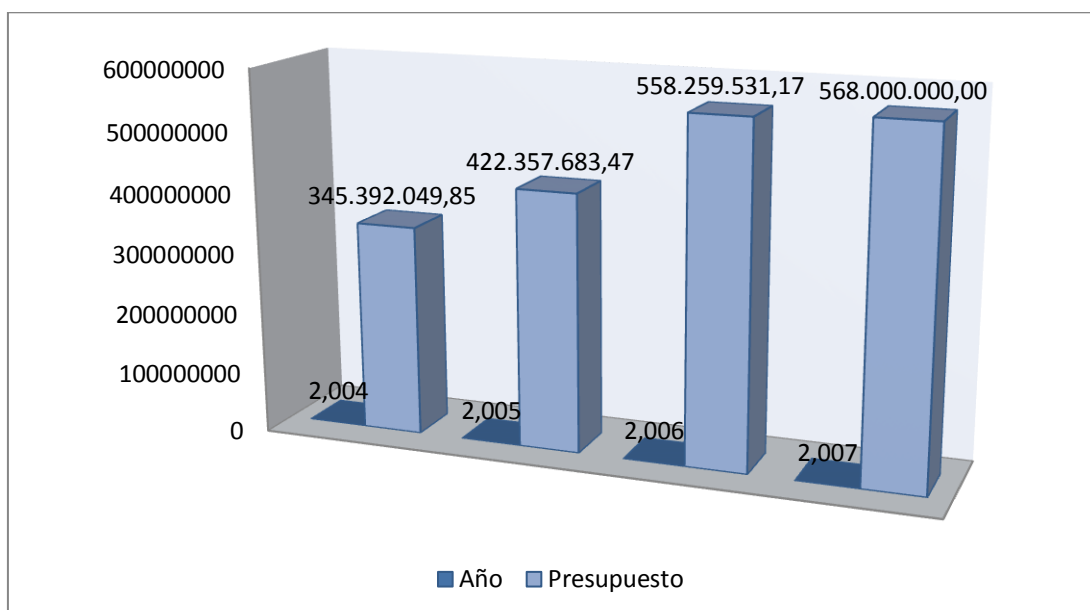
Tabla 7. Capacidad económica para educación. Medellín 2004-2007.

Recursos EPM	\$160.000.000
Recursos ley 21/82	\$6.732.869.000
Recursos compensación urbanizadores	\$9.446.001.763
Recursos SGP y Municipales	\$75.350.721.073
Total infraestructura	\$227.329.591.836
Dotación de mobiliario escolar	\$9.022.850.516
Total recursos invertidos 2.004 – junio 2.007 en educación	\$1.894.009.264.491

Fuente: Alcaldía de Medellín. Medellín en Cifras. 2007.

¹⁰ Según la entrevista con el Dr. Horacio Arango, Ex secretario de Educación 2004-2007 y actual asesor de Educación de Antioquia, no se trató de un regalo, sino simplemente de los excedentes financieros ordinarios, compuestos por los recursos establecidos por el Acuerdo 69 de 1997, Acto Administrativo que estableció que de las utilidades netas de cada año al cierre del ejercicio financiero se deben entregar al Municipio de Medellín el 30% para proyectos de impacto social.

Gráfico 1. Presupuesto de educación de la ciudad de Medellín (2004-2007) En millones de pesos



Fuente: Alcaldía de Medellín. Medellín en Cifras. 2007.

Del mismo modo, para el cuatrienio 2008-2011, los excedentes de EPM siguieron siendo fundamentales para financiar los proyectos estratégicos del plan de desarrollo “Medellín es Solidaria y Equitativa”. En 2011 los recursos de EPM transferidos al municipio ascendieron en total a \$797.500, un 21% de los ingresos totales, y fueron destinados principalmente a espacio público e infraestructura vial (12,4%), educación (11,9%) y asistencia a población vulnerable (11,4%), entre otros. (Medellín como vamos, 2012).

Según cifras del informe final al plan de desarrollo, presentado por Alonso Salazar, el componente “Medellín la más educada”, recibió un total de \$2.611.186 millones de pesos, dentro de la línea 2. Desarrollo y Bienestar para toda la población con una inversión total de \$ 5.003.849 millones de pesos.

La unión de empresas privadas y del sector social fue clave para la realización exitosa del Programa Colegios de Calidad durante ambos periodos. Según un diagnóstico previo sobre educación que incluyó el factor de capacidad física o la infraestructura necesaria para aumentar la cobertura en educación, durante la administración de Sergio Fajardo, se consideraba necesario contar con un presupuesto mínimo de 300.000

millones de pesos, presupuesto que se consideraba difícil de alcanzar solo desde los esfuerzos de la Administración Municipal; por esta razón, la articulación con las Empresas Públicas de Medellín, y otros actores del sector privado, permitieron la ejecución de este Programa ofreciendo apoyo con aportes económicos y en especie como dotaciones y proyectos educativos. (Dr. Horacio Arango, entrevista No 1. Ver anexo 4).

Así como se generaron algunas relaciones mínimas entre actores empresariales en torno al Programa, en el sector cercano al Colegio Héctor Abad Gómez, también se generaron procesos que permitieron articular actores locales y aumentar los niveles de participación. Puede afirmarse que los habitantes de este sector que estaban acostumbrados a ser actores únicamente receptores, ajenos a las actividades políticas que definían su bienestar y calidad de vida, con el plan de desarrollo aprobado para 2004-2007, se convirtieron en parte activa de esas nuevas dinámicas en las cuales la participación se expone como un principio constitucional basado en el derecho de hacer parte las decisiones que los afecten y que estructuran sus capacidades de desarrollo a través de estas nuevas construcciones, propuestas como espacios horizontales de participación e inclusión social, que promovieron características de gobernanza.

Todo esto, se puede evidenciar a partir de las entrevistas realizadas a los actores identificados dentro de esta investigación, quienes además proponen un acercamiento directo a sus vivencias personales dentro de la implementación y ejecución del Programa Colegios de Calidad en la institución.

4.2 Caracterización del nivel de Gobernanza: Análisis de la información obtenida en el trabajo de campo.

Con base en las experiencias evidenciadas de las entrevistas realizadas, se propone para este análisis: la percepción de los actores frente al programa, la percepción de los actores frente a los niveles de participación y las relaciones entre los actores locales a partir del Programa Colegios de Calidad; todo esto para dar respuesta a la caracterización de los niveles de gobernanza promovidos por este programa.

4.2.1 Percepción de los actores frente al Programa Colegios de Calidad.

En general, la percepción de la comunidad fue positiva, y mediante las entrevistas se logra evidenciar un trabajo conjunto de todos los sectores en el espacio generado por el programa Colegios de Calidad en la Institución Héctor Abad Gómez

Los habitantes del sector, acogieron con agrado los cambios realizados por el Programa no sólo en infraestructura sino a nivel cultural. La mayoría de las personas entrevistadas coincidieron en que se generó un cambio de consciencia en todas las personas involucradas en el proceso de transformación; expresan que surgió un sentido de pertenencia al hacer parte de un colegio con condiciones dignas para estudiar. Los maestros que al principio fueron un poco reacios al cambio de modelo educativo, dieron cuenta del aumento de la calidad educativa y del interés que nació en los estudiantes por los asuntos públicos.

Los padres de familia manifestaron haber mejorado sus relaciones familiares gracias a las charlas educativas brindadas por la Universidad de Antioquia y el Hospital General (Luz Isleria Álvarez, entrevista N. 2. Ver anexo 5). Estos también expresaron su satisfacción al darse cuenta que contaban con espacios de participación donde sus opiniones eran importantes y se convertían en parte decisiva de este proceso.

Los alumnos por su parte fueron los más satisfechos con todos los resultados obtenidos a través del programa puesto que los procesos y cambios que éste trajo consigo dieron paso a nuevas opciones de vida para los niños y jóvenes del sector.

Por otra parte, para el sector privado la participación de la administración municipal fue primordial para su incursión en el colegio. Esta relación Sector público-Sector privado permitió en primer lugar que los recursos asignados para la educación cubrieran la mayoría de las necesidades del colegio, desde la planta física hasta la dotación de todos los implementos escolares. Para organizaciones privadas como la Corporación Héctor Abad Gómez, las actividades ofrecidas a los habitantes del sector y a la comunidad educativa como la escuela de música y las becas, tuvieron gran aceptación y fueron acogidas por la mayoría de los involucrados. (Natalia Moreno, entrevista N. 3. Ver anexo 6).

La administración municipal, expresó su agrado al ver los resultados de la implementación del programa Colegios de Calidad, de la participación del sector privado y social en los procesos educativos del colegio, y de cómo a partir del presupuesto participativo y de los espacios proporcionados las personas coincidían en la expresión de necesidades y de opiniones y donde éstas eran informadas de las acciones públicas.

ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS	INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS	SOCIEDAD CIVIL
Trabajo asociado de varios actores.	Mejoramiento de la convivencia de los alumnos.	Transformación de la calidad educativa.
Formación integral de los alumnos	Solución de conflictos	Opciones de Educación y recreación.
Mejoramiento de la sociedad.	Creación de Escuela de Padres.	Apertura de espacios de opinión
Trabajo EPM-Alcaldía	Aumento de la autoestima de los alumnos.	Aumento de la cobertura educativa.
Promoción de espacios de opinión.	Mejoramiento de la infraestructura y de la calidad educativa.	Transformación positiva del entorno
Transformación de la calidad educativa.	Formación Ciudadana.	Aumento de la inclusión.
Mejoramiento de la convivencia.	Creación de espacios de opinión y decisión para la ciudadanía.	Unión de sectores.
Mejoramiento del Programa de Alimentación en los Colegios.	Información a la comunidad por parte de las administraciones.	Transformación de espacios y de entornos.
Transformación de la infraestructura de los colegios.	Aumento del presupuesto para la educación.	Mayor inclusión social
Cambio del entorno social	Capacitación de los maestros.	Generación de consciencia Ciudadana
Mejoramiento de la calidad educativa.	Integración sector gobierno-empresa privada-sociedad civil.	Formación integral optimizada
Aumento de la calidad educativa.	Defensa de la educación Pública.	Apoyo del gobierno a la sociedad civil.
	Inclusión de los sectores menos favorecidos.	Interés de los estudiantes por los asuntos públicos.
	Transformación de los espacios.	Creación de espacios de Opinión.
	Capacitaciones docentes.	
	Inclusión de la comunidad en la construcción del programa	
	Más opciones de empleo	
	Creación de educativas	
	Disminución de la deserción escolar.	

Cuadro 5. Percepción Ciudadana.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

4.2.2 Percepción de los actores frente a los niveles de participación con el Programa.

La indagación elaborada a través de las entrevistas arrojó como resultado un alto de nivel de participación por parte de todos los sectores. Esta conclusión se obtuvo al identificar que cada uno de los actores entrevistados y mencionados realizó acciones diversas dentro del Programa Colegios de Calidad implementado en la Institución Héctor Abad Gómez.

La administración municipal aportó por medio del trabajo en conjunto de diferentes secretarías y la construcción del nuevo espacio educativo. Cabe recordar, que los recursos asignados para la institución fueron aportados por la alcaldía y EPM. Por parte del sector privado, las actividades y las donaciones realizadas por éstos, permitieron que los alumnos del colegio contaran con nuevas alternativas de recreación y esparcimiento, como la escuela de música y los padrinazgos para estudios alternos a los de la institución.

La sociedad civil hizo su aporte al programa, por medio de la participación masiva a todos los eventos y actividades propuestas por las distintas organizaciones e instituciones relacionadas con el colegio; además de la conformación de grupos lúdicos y culturales donde se llevaban a cabo diferentes actividades propuestas por el programa.

A lo largo de las entrevistas se evidenció como la institución educativa Héctor Abad Gómez, se convirtió en un referente a partir del cual surgieron diferentes uniones institucionales en pro del mejoramiento, no sólo de la educación de los jóvenes del entorno, sino también, de la calidad de vida de los habitantes aledaños al sector. Por ejemplo, la Universidad de Antioquia, a través de sus cátedras educativas brindadas a maestros y padres de familia, tenían el objetivo principal de que éstos aceptaran y acogieran el cambio de paradigma que traía consigo la administración, las campañas de salud y sus planes de mejoramiento realizadas por el Hospital General de Medellín permitieron conocer de primera mano las problemáticas vividas por la comunidad del centro y del barrio Colón. De otro lado, los proyectos musicales traídos a la institución por la Corporación Héctor Abad Gómez permitieron que los estudiantes de la

institución contaran con otras alternativas de recreación y cultura con las que anteriormente no se gozaban. (Ver anexo 3. Matriz de funciones).

A través del proyecto de inclusión diseñado por el Colegio Héctor Abad Gómez y el rector de la época Octavio Díaz, la participación de los alumnos aumentó notoriamente realizando actividades culturales con los alumnos de la jornada nocturna, inaugurada precisamente gracias a este proyecto de Inclusión. En esta nueva jornada, intentó reunir a todos los jóvenes que las otras instituciones del sector no aceptaban por su condición social, judicial, y hasta sexual.

Estos nuevos alumnos recibían por parte de las organizaciones públicas y privadas, talleres de prevención de drogas, educación sexual, entre otros. Se puede decir entonces, que el programa Colegios de Calidad, específicamente en la institución Héctor Abad Gómez, promovió a través de actividades, proyectos y espacios de opinión, un nivel de participación considerablemente alto para la comunidad.

Un claro ejemplo de esto, fue la inclusión de los padres de familia en las actividades académicas de la institución de una manera tan importante que ellos mismos fueron transformados a través del programa, de la mano de maestros y alumnos capacitándose y ampliando sus posibilidades de empleo:

...“En los programas que tuvieron en el colegio yo participé dando unos talleres que fue manualidades escobas y trapeadoras, en ese programa participaron 109 personas padres de familia y toda la comunidad de la mano de una profesora que se llama Luz Isleria Álvarez que era una profesora muy activa y le gustaba mucho ese trabajo de padres y estuvo con la escuela de padres y también trabajo otra compañera que se llama Gladys y que era una mamá que también dio clases de foamy, y tuvo una participación como de 60 padres de familia. Y todos fuimos padres voluntarios en ese proyecto. También estaba lo de computadores, que era los sábados, y las clases nos la daban los alumnos de once y también era de 7 de la mañana hasta las 12 del día, nos tocaba de 2 horas por grupos, puros padres de familia”.(María Doris Quintero. Entrevista N. 4. Ver anexo 7).

Otro de los mecanismos de participación brindado por la Alcaldía de Medellín, fue el presupuesto participativo por el cual se lograba congregarse a la comunidad del sector y a la comunidad educativa, primero, para que expresaran sus necesidades y segundo para

que entre todos buscaran las soluciones para satisfacerlas: *“con la participación en el presupuesto participativo, la gente tenía sus asambleas, parte del presupuesto del municipio se ponía en las asambleas para que la gente tomara decisión sobre una parte de ese presupuesto, entonces, se hacían inversiones pero principalmente en la educación para mejorar el colegio, para contratar un maestro, la gente pedía en el presupuesto educativo recursos para mejorar la educación, entonces cuando llegaron los colegios nuevos dejaron de pedir porque ya lo tenían, ya pedían entonces para las becas. El presupuesto participativo mostró una gran participación de la comunidad para conseguir cosas; otras participaciones, como las que hacían los rectores en los colegios, los usaban como referente ciudadanos para cultura, para el emprendimiento, una serie de actividades que se pueden hacer en los colegios”* (Dr. Horacio Arango, entrevista No 1. Ver anexo 4).

El presupuesto participativo, es un espacio donde las decisiones para invertir recursos públicos, se toman de manera colectiva, teniendo siempre en cuenta las necesidades del territorio y de la comunidad, dando oportunidad a toda la población de conocer hacia donde van estos recursos, cómo son invertidos, y cómo es toda la comunidad la que se beneficia de ellos y no unos pocos, como ocurría en pasadas administraciones. “En el 2004 existían 2.779 organizaciones sociales y comunitarias de las cuales 1.438 se registraron para participar en el primer momento del presupuesto participativo, es decir el 52% de ellas, para el segundo llamado a este mecanismo la participación de la ciudadanía aumenta a 1.631 organizaciones participantes, y para el tercer año de ejecución se realizan más de 400 asambleas barriales en las que participaron 35.864 ciudadanos, mostrando un aumento significativo de la participación ciudadana. En el 2005 los recursos asignados fueron de 59.990.365.000 pesos; para el 2006 se aumenta a 62 mil millones y para el 2007 asciende a 70 mil millones. Estas cifras equivalen a cerca de 31% de los recursos de libre inversión que posee el municipio de Medellín” (Posada G, Juan Carlos. 2007).

Más allá de los resultados, este mecanismo le plantea a la ciudadanía una nueva metodología de participación, cambiando la forma tradicional de gestionar los asuntos públicos y la relación de las organizaciones comunitarias con la administración, y por qué no, se da un gran paso hacia una nueva cultura ciudadana participativa, democrática y unida para lograr la concertación social, también busca promover la acción

deliberativa, el encuentro de los líderes comunales y el diálogo constante con la administración, para que sus propuestas sean priorizadas y evaluadas de acuerdo a las condiciones políticas y sociales de cada comuna. El presupuesto participativo se convierte entonces en un eje de análisis para las relaciones de poder, sobretodo en esta ciudad donde la tradición política ha estado definida por la escasez de recursos económicos, y la falta de oportunidades sociales y culturales de las comunidades, y aunque el presupuesto participativo no es perfecto, se trabaja en busca de un mejoramiento continuo, por medio de seguimientos permanentes a los proyectos expuestos por la comunidad, que no sólo pueden ser partícipes por medio del presupuesto participativo, sino en diferentes espacios que ofrece la ciudad (Posada G, Juan Carlos. 2007).

Con respecto a la percepción ciudadana de los gobernantes de las administraciones en estudio, hay un nivel más alto de reconocimiento de la gestión de Sergio Fajardo, pues la mayoría de las entrevistas legitimaron sus acciones de gobiernos y las acogieron positivamente: *“pienso que fue un excelente alcalde porque fue una persona que le metió mucho a la educación y desde mi punto de vista eso es lo que necesita la ciudad y no tanto educación desde un punto de ciencias básicas, sino la formación de los estudiantes como personas, porque usted no va ser siempre un estudiantes, más que eso usted es persona, entonces se trata más bien de que aprendan a recoger basuras, a no pegarse con los compañeros, eso es formar buenas personas.”*(Natalia Moreno. Entrevista N.3. Ver anexo 6).

Por su parte, Alonso Salazar aunque insistió en continuar con los programas de su antecesor, no fue mencionado frecuentemente durante las entrevistas.

“...Alonso Salazar quiso continuar con el programa colegio de calidad de Sergio, y lo hizo, tuvo muchos logros obviamente, de pronto al Sr alcalde se le presentaron otros casos más importantes y dedico más tiempo a esos sitios más prioritarios. Sin embargo a él hay que abonarle San Lorenzo, allá hubo una gran inversión del municipio porque se apoyó el sector educativo, pero también la vivienda, el bienestar de los estudiantes, las construcciones, participó planeación, invirtió en arte con la intervención en el cementerio, y bienestar familiar protegiendo a la niñez que tenía grandes dificultades de tipo sexual y crónico. Fue una intervención muy complementaria, pero a nivel de la educación en general y de la institución educativa, la participación de Salazar fue

mucho menor a la de Sergio Fajardo, porque este último siempre estuvo al frente.”(Octavio Díaz. Entrevista N.5. Ver anexo 8).

4.2.3 Relaciones de articulación en torno al programa colegios de calidad: El caso del Colegio Héctor Abad Gómez

A partir de las entrevistas se intentó ilustrar la estructura de relaciones entre los actores locales en torno al Programa Colegios de Calidad. Esto con el fin de construir indicadores que permitan mostrar hasta qué punto, el Programa ha generado relaciones entre los actores. Se encontró que este permitió desarrollar una infraestructura para el mejoramiento de la educación, pero además se convirtió en un espacio del cual los actores se han apropiado, lo han asumido no sólo como el lugar donde van sus hijos a aprender, sino que además, se convierte en un espacio de participación ciudadana en el cual se han venido generando procesos culturales y políticos.

Con el fin de entender la forma en que se relacionan los actores se graficó la red de relaciones en torno al Colegio Héctor Abad Gómez, se optó por esta herramienta metodológica para evidenciar que tan densa son las relaciones y quiénes son los actores claves por medio de los cuales se están generando vínculos. Este indicador de densidad nos permite entender que tantas relaciones existen. Es decir, muestra de todas las relaciones posibles que pueden existir según el número de actores, cuáles son efectivamente relaciones de intercambio.

En este caso, se entrevistaron nueve actores los cuales mencionaron aproximadamente 32 actores más, entre instituciones, empresas, y organizaciones sociales; todos son mencionados porque se articulan al Programa Colegios de Calidad de diferentes maneras, formación a estudiantes, programas complementarios a la educación, porque encuentran en el colegio un espacio de participación o porque se han articulado a partir de convenios de aprendizaje, servicios de salud entre otros. (Ver anexo 3. Matriz de funciones.).

4.2.3.1 Densidad de las relaciones

El indicador de densidad que arroja el análisis es de 23%, lo cual indica que si bien existen articulaciones en torno al Colegio, aún no son lo suficientemente densas para el número de actores que están articulados (ver tabla 8). Este indicador tiende a ser bajo

porque las relaciones directas en su mayoría son con uno o dos actores, lo que indica que son pocos los que se articulan de manera estructural, o que tienen relaciones con la mayoría de los actores mencionados. No obstante, en algunos casos se puede evidenciar pequeños grupos con un mayor número de relaciones. Es el caso de los actores que tienen relación directa con el Colegio, la Asociación de Profesores, la Escuela de padres, el INDER, la Corporación Héctor Abad Gómez, además de otros actores que los entrevistados mencionan y que se convierten en vínculos importantes para el programa. (Ver Tabla 9).

Tabla 8. Densidad de la matriz de relaciones en torno al Colegio Héctor abad Gómez

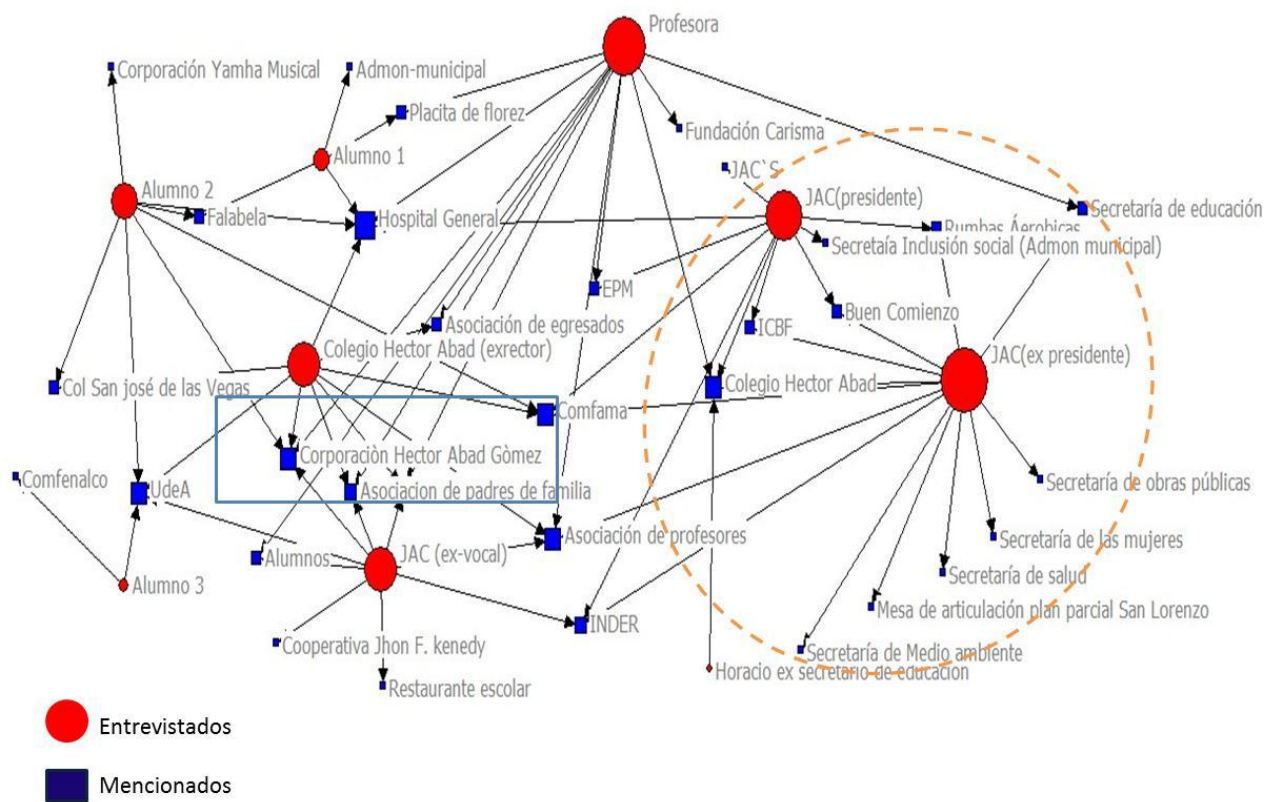
Densidad de la Matriz = 0.2326
Desviación estándar = 0.4225

En el Gráfico 2, se puede observar como es la estructura relacional en torno al programa, los nodos rojos representan los actores entrevistados con los cuales se indago no solo por la articulación en torno al Colegio, sino que además se intentó valorar los impactos del Programa y de qué manera éste ha permitido mayores niveles de participación y de horizontalidad de las relaciones de gobierno en la Política de Educación y específicamente en lo referente al programa Colegios de Calidad. Los nodos azules representan los actores mencionados por los entrevistados, fueron 32 actores que se identificaron como vínculos que se crearon a partir del Colegio.

Las líneas que unen los nodos representan la respuesta a la pregunta: ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad? Para el análisis representa la variable articulación de actores la cual se convierte en un referente empírico para estructurar el análisis en torno a las formas de participación ciudadana. En este caso las líneas tienen una sola dirección porque muestran la respuesta que dan los actores entrevistados, si bien el análisis de redes se considera completo cuando existe la oportunidad de entrevistar a los actores mencionados, en este caso sólo se analiza el primer nivel de relaciones porque se

considera un ejercicio experimental que permite describir las relaciones mínimas que se han generado a partir del programa. No se entrevistaron más actores porque este ejercicio se salía del alcance de este trabajo de investigación. (Ver gráfico 8).

Gráfico 2. Estructura de redes -Articulación de actores en torno al Colegio Héctor Abad Gómez



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

4.2.3.2 Posición estructural de los actores: Centralidad de grado e intermediación

Cuando se analizaron las relaciones y vínculos que se han generado a partir del Programa Colegios de Calidad se encontró que los actores se relacionan a partir de programas e iniciativas que se dan en el Colegio Héctor Abad Gómez, otros lo han hecho porque el Colegio se ha convertido en un espacio físico que ha posibilitado que se encuentre la comunidad para tener relaciones en torno a la participación comunitaria, la recreación y el deporte y la educación no formal. Por esta razón los actores que se articulan a partir de este programa no son necesariamente organizaciones e instituciones que tienen que ver con la política de educación de la administración municipal. Los indicadores de centralidad e intermediación muestran que los actores con mayor número de relaciones son los que están cercanos al colegio o que hacen uso de este espacio, y las instituciones y organizaciones que han tenido convenios con la Corporación Héctor Abad Gómez o con el Colegio. Es importante mencionar que si bien hay organizaciones e instituciones con indicadores de centralidad altos, como es el caso de la Asociación de Profesores, Comfama y el Colegio Héctor Abad, hay otros actores que tienen menor centralidad de grado, pero tienen una alta intermediación; esto quiere decir que son actores que tienen una posición estructural muy importante porque están posibilitando vínculos y es por medio de estos. Quienes tienen mayores grados de intermediación son el Hospital General, Comfama, Asociación de profesores Universidad de Antioquia y el INDER, en este caso encontramos actores con centralidad alta e intermediación alta, como la asociación de profesores y el Colegio, y actores con centralidad más baja pero con intermediación alta como es el caso de la Universidad de Antioquia, el INDER y el Hospital General. Estos últimos son claves en el programa pues sirven de puente entre la administración municipal y la comunidad, es a través de ellos donde se operan procesos que van más allá de los programas de educación, se generan convenios y se generan capacidad para mejorar los niveles de vida de la comunidad. (Ver tabla 9).

En el Gráfico 2, se muestra un círculo naranja punteado que indica las relaciones que se dan con las Secretarías de la administración municipal, si bien los actores no tienen relaciones directas con estas, si hay nodos que sirven de puente, es el caso de las Juntas de Acción Comunal y el Colegio Héctor Abad, estos actores son los *brokers* entre la institucionalidad y la comunidad y permiten que se aumenten los niveles de gobernanza. Es decir que la administración municipal no necesariamente llega de manera directa a la comunidad sino que hay unos nodos importantes que vienen aumentando la capacidad de acercar por medio de la participación en espacios comunitarios y de formación.

Tabla 9. Grado de centralidad de Actores que se relacionan en torno al programa Colegios de Calidad

Actores mencionados en las entrevistas	Centralidad de grado	Centralidad de intermediación
Asociación de profesores	80.645	7.960
Comfama	77.419	9.182
Colegio Héctor Abad	74.194	4.455
Hospital General	74.194	9.318
INDER	74.194	6.937
Secretaría de educación	67.742	3.230
Corporación Héctor Abad Gómez	61.290	2.987
EPM	58.065	1.749
Escuela de padres	54.839	1.350
Asociación de padres de familia	54.839	1.350
ICBF	51.613	0.824
Buen Comienzo	51.613	0.824
Rumbas Aeróbicas	51.613	0.824
UdeA: Universidad de Antioquia	48.387	7.883
Alumnos	48.387	0.908
Asociación de egresados	45.161	0.513
Placita de Flórez	41.935	1.892
Secretaría de Medio ambiente	38.710	0.000
Secretaría de obras públicas	38.710	0.000
Secretaría de las mujeres	38.710	0.000
Secretaría de salud	38.710	0.000
Mesa de articulación plan parcial San Lorenzo	38.710	0.000
Fundación Carisma	35.484	0.000
Col San José de las Vegas	32.258	0.315
JAC`S	29.032	0.000
Secretaría Inclusión social (Admón. municipal)	29.032	0.000
Restaurante escolar	25.806	0.000
Cooperativa John F. Kennedy	25.806	0.000
Falabela	25.806	0.938
Corporación Yamaha Musical	19.355	0.000
Admón.-municipal	9.677	0.000
Comfenalco	3.226	-0.000

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas. Cuantificación con Ucinet 6.

5. Conclusiones

Este trabajo se concentró en aspectos centrales de la Gobernanza en la NGP educativa en la ciudad de Medellín, haciendo énfasis en el Programa Colegios de Calidad y la Institución educativa Héctor Abad Gómez; a partir de esto se extraen conclusiones frente al contenido sustantivo de esta investigación.

Las recientes transformaciones del Estado Colombiano en materia de gestión administrativa, están directamente vinculadas a una serie de procesos multicausales y a las agendas que desde organismos multilaterales vienen tomando fuerza en la administración pública latinoamericana. La modernización de las instituciones y la búsqueda de técnicas y herramientas que logren minimizar el alto gasto público y alcanzar mayor eficiencia, efectividad y eficacia en los procesos administrativos del sector público, ha llevado a una serie de reformas en las que se ha inscrito la administración pública nacional y local.

Es así como en el municipio de Medellín, los alcaldes de los periodos 2004-2007 y 2008-2011, visibilizaron su gestión a través de la utilización de herramientas propias del modelo de gerencia nueva gestión pública, convirtiéndolos en referentes de “buen gobierno”. Lo que generó entre los ciudadanos un alto grado de legitimidad y por consiguiente un nuevo valor a lo “público”, convirtiéndose en referente a nivel nacional a través de los procesos de gestión adelantados en este periodo concreto.

No obstante, la adopción de este nuevo modelo de gobernar basado en la eficiencia, eficacia y transparencia de los recursos públicos, no es exclusivo de Medellín, es un proceso tanto a nivel continental como nacional, que se ha convertido en el derrotero de la doctrina de la nueva administración pública, en aras de garantizar una transformación adecuada a los procesos de gestión en el seno de los gobiernos; lo que es de resaltar, es la voluntad de los últimos gobernantes de la ciudad en visibilizar y fortalecer la gestión administrativa del municipio a través de la adaptación obligatoria y participativa de las herramientas de este modelo.

Estos nuevos modelos de gestión permitieron la articulación activa de otros actores a las funciones que en años anteriores correspondían exclusivamente a la administración local. Esta característica propia de la gobernanza, se ha convertido en un instrumento clave para acercarse a la comunidad y conocer de primera mano las problemáticas que

les aquejan, es así como el gobierno local centró su interés en cumplir la función primordial del Estado en la gobernanza, es decir, crear nodalidades que permitieran la articulación de diversos actores en los procesos de toma de decisiones, con el objetivo de fortalecer la transparencia y el control sobre la acción pública gubernamental, pilares de la NGP.

Por esta razón y para dar cumplimiento a los planes de desarrollo de los periodos 2004-2007 y 2008-2011, estos gobiernos lograron concretar al sector privado y al sector social en escenarios específicos donde se obtuvo un significativo nivel de participación de todos los actores, dando paso al proceso de gobernanza a través de la articulación de actores mediante redes intersectoriales e interpersonales que visibilizaran un mayor nivel de concertación y de apropiación de los escenarios de toma de decisiones.

En el caso concreto del Colegio Héctor Abad Gómez, objeto de esta investigación, la implementación de instrumentos que fortalecieran los niveles de gobernanza promovió una transformación, no sólo en la educación, sino también en las percepciones de la comunidad cercana a la institución, forjando sentido de pertenencia por su ciudad y su entorno, además la necesidad de trabajar en equipo por los asuntos públicos en pro de nuevas oportunidades para todos, especialmente por los niños y niñas de Medellín.

Igualmente el desarrollo de esta investigación logró percibir que la comunidad del sector del centro, aledañas a la institución, acogió con beneplácito estos espacios propuestos por la administración a través del presupuesto participativo, dónde confluye un gran porcentaje de la población de manera voluntaria y organizada, con el objetivo de fortalecer procesos comunales de modo participativo.

Es así, como se evidenció que a través del Colegio Héctor Abad Gómez se permitió que los habitantes de este sector se convirtieran en un actor relevante en la transformación educativa del centro de Medellín. Transformación que se visibilizó a lo largo de toda la ciudad. Cabe destacar, que la administración municipal supo persuadir a la población, mostrándole nuevos programas y proyectos donde todos podrían ser partícipes en la búsqueda de una mejor calidad de vida que incluía mayores opciones de empleo que venían adheridas a una sobresaliente educación, esta persuasión fue el primer paso para que la comunidad del sector permitiera conocer sus inquietudes y dejara a un lado el temor de expresar sus ideas, situación que era común en los años anteriores. Esta necesidad de expresión, de ser escuchada que tenía la ciudad de Medellín, puede

decirse entonces, que fue satisfecha a través de la gobernanza promovida por el Programa Colegios de Calidad.

Por otra parte, se puede concluir que la falta de continuidad debilita los resultados de algunos programas de gobierno entre administraciones. El Programa Colegios de Calidad, con todos los cambios positivos y la aceptación por gran parte de la ciudadanía durante el período 2004-2007, no pudo obtener los mismos resultados para el período administrativo siguiente, debido a que el plan de desarrollo de Alonso Salazar Jaramillo enfocó su línea educativa en la atención a la primera infancia, imprimiéndole más fuerza y por ende mayor presupuesto al programa Buen Comienzo – también iniciado en la administración anterior- restándole al programa Colegios de Calidad espacio en la agenda de gobierno.

En la Institución Héctor Abad Gómez, estas decisiones gubernamentales sumadas a varios cambios de administración a nivel interno desde la jubilación del señor Octavio Díaz, quien fue el rector encargado en la época de la implementación del Programa Colegios de Calidad, dieron paso a la disminución de algunas actividades realizadas: las clases ofrecidas por la escuela de padres, la elaboración de trapeadoras y las clases de macramé y foamy se acabaron, los cursos brindados por el INDER para las personas de la tercera edad se suspendieron y fue notoria la ausencia de algunos actores importantes en el desarrollo del colegio como la Universidad de Antioquia y el Hospital General de Medellín.

Finalmente, aunque el programa no fue una prioridad para este alcalde, esto no significó que se perdiera todo el acompañamiento por parte de la alcaldía, a través del mantenimiento del restaurante escolar, las becas brindadas en convenio con EPM y la adecuación de espacios de recreación solicitados por la comunidad a través del presupuesto participativo. Cabe destacar que en la administración de Alonso Salazar se inauguró la sede del Colegio Héctor Abad Gómez del Barrio Colón o Niquitao, como parte del programa Colegios de Calidad. Por parte del sector privado, el acompañamiento de la Corporación Héctor Abad Gómez y el Colegio San José de las Vegas, todavía están presentes con padrinazgos y proyectos musicales que han destacado a varios de sus alumnos a nivel municipal.

6. Bibliografía

Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la política pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, 39, 1-15.

Alcaldía de Medellín. (06 de 01 de 2009). Medellín.gov. Recuperado el 25 de 04 de 2013, de <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Transparencia/Secciones/Normas/Documentos/2010/Acuerdo%2065%20Pol%20ADtica%20de%20Transparencia.pdf>

Alcaldía de Medellín. (2007). Medellín en cifras. Recuperado el 22 de 11 de 2012, de Urbanismo-social-Medellín: http://urbanismosocialmedellin.universia.net.co/downloads/articulos/medellin_cifras.pdf

Alcaldía de Medellín. (2013). www.medellin.gov.co. Recuperado el 05 de 03 de 2013, de <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Informaci%C3%B3n%20General/Documentos/Plan%20de%20Desarrollo/2008->

Alcaldía de Medellín. (23 de 09 de 2011). Medellín.gov. Recuperado el 25 de 03 de 2013, de http://www.medellin.gov.co/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.portal.pagebuilder.IviewModeProxy?iview_id=pcd%3Aportal_content%2Fcom.sap.folder.wpc%2Fiviewtemplates%2Fruntime&iview_mode=default&NavigationTarget=navurl://8255b1e56729485c04a1a6805c7bfd75

Alcaldía de Medellín. (s.f.). www.medellin.gov.co. Recuperado el 01 de 12 de 2013, de Plan de desarrollo Medellín: un compromiso de toda la ciudadanía. 2004-2007: <http://www.medellin.gov.co>

Arellano Gault, D. (2002). Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*.(No. 23).

Arellano Gault, D. (2004). Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina. México, DFH Cámara de Diputados, LIX Legislatura: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Miguel Angel Porrúa.

Berthin Siles, G. (Junio-Julio de 2008). Fortalecimiento de la Capacidad de Formular e Implementar Políticas de Transparencia y Anticorrupción en América Latina. Revista del CLAD, Reforma y Democracia (41), 1-28.

Blanco, I., & Gomà, R. (2006). Del gobierno a la gobernanza: oportunidades y retos de un nuevo paradigma. Politika: Revista de Ciencias Sociales= GizarteZientzienAldizkaria, (2), 11-27.

Bresser Pereira , L. C. (Agosto de 1996). De la Administración Pública Burocrática a la Gerencial. Documentos Debate: Estado, Administración Pública y Sociedad. CLAD(2), 1-25.

Cano Blandón, L. F. (2008). La participación ciudadana en las políticas públicas de lucha contra la corrupción: respondiendo a la lógica de gobernanza. Estudios Políticos, (33), 147-177.

Chica Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Administración y Desarrollo, 57- 73.

CLAD. (8 de Noviembre de 2010). Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI. Recuperado el 03 de 01 de 2013, de <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/gestion-publica-iberoamericana-para-el-siglo-xxi/view>

Clarke, T. (10 de 2006). Instituto de Gobernanza y Gestión Pública. Recuperado el 05 de 01 de 2013, de <http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=287&idissue=36&newlang=spanish>

Colombia, F. F. (2011). Trayectoria de la participación ciudadana en Colombia. Bogotá.

Concejo de Medellín. (2005). Concejodemedellin.gov.co. Recuperado el 29 de 07 de 2013, de Proyecto de Acuerdo 150 DE 2005: http://www.concejodemedellin.gov.co/webcon/concejo/concejo_gallery/482.doc.

Considine, M. & Jenny M. Lewis (2003). ¿Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand, *Public Administration Review*, 2003, vol. 63, 2, 131-140.

De la Función Pública, C. I. Segunda versión. 3 de junio de 2003. CLAD-UN (DESA).

De Molina, C. C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Coop. Editorial Magisterio.

DPN. (05 de 2005). Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Recuperado el 20 de 02 de 2013, de https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion_Publica_Territorial/laMetod_desem_mpal.pdf

Fajardo, S. (2004-2007). *Medellín Compromiso de toda la ciudadanía*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Fondo Monetario Internacional –FMI– (2001). "Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas 2001" [en línea], disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/esl/pdf/all.pdf>, recuperado: 20 de septiembre de 2007.

Forero, M. C. *Programa de Renovación de la Administración Pública Nacional en Colombia*.

Fundación Foro Nacional por Colombia. (s.f.). <http://foronacional.no-ip.org/participa1/sites/foronacional.no-ip.org/participa1/files/Trayectorias%5B1%5D.doc+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

González Sánchez, J., & Rodríguez, A. (2009). Medellín: una evaluación del comportamiento de las finanzas públicas municipales, 2000-2006. *Perfil de Coyuntura Económica* (13), 165-197.

González, I. (2011). *Indicadores del Sector Público: Gasto Público en América Latina*. ILPES, Versión preliminar.

Guttman, D. (2004). DE gobierno a gobernanza: la nueva ideología de la rendición de cuentas. Gestión y política pública.

Hanneman, Robert A. (2004). Introducción a los métodos del análisis de redes sociales capítulo sexto: centralidad y poder. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside.

Héctor Abad Gómez. (2008). hectorabadgomez.org. Recuperado el 02 de 23 de 2013, de <http://hectorabadgomez.org/quienes-somos/>

I.E. Héctor Abad Gómez. (2007). www.medellin.gov.co. Recuperado el 0428 de 2013, de http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/educacionNuevo01dic/iehectorabad/textos/inicio_hectora.htm

Jiménez Morales, G. (1 de Julio de 2013). Inversión social en Medellín no logra para las balas. El Colombiano. Págs. 14-15.

Launay, C. (2008). Hacia un concepto de gobernanza diferenciada en Colombia. In Ponencia presentada en el Primer Congreso de Ciencia Política en Bogotá, Colombia. Recuperado el (Vol. 14).

Leyva Botero, S. (2011). Hacia un nuevo debate sobre la descentralización en Colombia: el análisis intergubernamental desde una lectura institucional. Revista CS De Ciencias sociales. (No. 8,), 211 - 243.

López, A. (2003). La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Documento Nro 68, INAP.

Medellín como vamos. (31 de 10 de 2012). Recuperado el 3 de 12 de 2012, de <http://medellincomovamos.org/gesti-n-y-finanzas-p-blicas>

Medellín, V. P. (2004-2007). Pronunciamento público plan de desarrollo 2004-2007, seguimiento y evaluación. Medellín.

Melo, L., & Ramos, J. (2006). Banco de la República.

Ministerio de Hacienda. (s.f.). Minhacienda.gov. Recuperado el 25 de 06 de 2013, de http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Antoquia/ViabilidadFiscal/MEDELLIN%202011_0.pdf

Natera, A. (2004). La noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular. Documentos de trabajo: Política y Gestión, (2), 2.

Pérez Aramburú, E. (27 de 11 de 2003). La Administración Pública en el Estado moderno. Recuperado el 03 de Enero de 2013, de http://www.aeap.org.ar/ponencias/congreso2/PerezAramburu_Evangelina.pdf

Peters, B. G., & Pierre, J. (2005). ¿Gobernanza sin gobierno?: replanteándose la administración pública. In *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 123-144). Instituto Nacional de Administración Pública.

Posada G, Juan Carlos. (2007). Programa de planeación y presupuesto participativo en Medellín, un ejercicio democrático de construcción de ciudad y formación de ciudadanía. *Revista: Desde la región N. 48. Corporación Región.* (Pp. 35-46)

Ramírez Brouchoud, M. F. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos* (34), 115-141.

Ramírez Kuri, P., & AGUILAR, D. (2006). Pensar y habitar la ciudad. Afectividad, memoria y significado en el espacio urbano contemporáneo. *Anthropos-UAM-I. México.*

Ramos Molano, D. L. (2010). *La Nueva Gestión Pública en Medellín. Cuadernos de Ciencia Política*, 77-89.

Restrepo Medina, M. A. (2009). Burocracia, gerencia pública y gobernanza. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, (30), 167-186.

Salazar, A. *Plan de desarrollo de Medellín 2008–2011* [internet]. Medellín: Alcaldía de Medellín; 2008 [acceso 6 de junio de 2009].

Sánchez González, J. J. (2001). *Gestión Pública y Governance*. Toluca, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Sinergia. (2013.). Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados. Recuperado el 16 de Enero de 2013, de <https://sinergia.dnp.gov.co/portaldnp/default.aspx>

Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados. (s.f.). Recuperado el 16 de Enero de 2013, de SINERGIA: http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/Paper_Sinergia.pdf

Universidad de Antioquia. (2011). www.udea.edu.co. Recuperado el 22 de 02 de 2013, de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/SedesDependencias/Educacion/B.InformacionFacultad/A.QuienesSomos>

Valencia Agudelo, G. D., & Alexis Álvarez, Y. (2008). La ciencia política y las políticas públicas: notas para una reconstrucción histórica de su relación. *Estudios Políticos*, (33), 93-121.

Veeduría Ciudadana al Plan de Desarrollo de Medellín. (2012). Balance de la Gestión de los Planes de Desarrollo de Medellín 1995-2011. Recuperado el 03 de Enero de 2013, de [http://www.bappeafit.info/uploads/docs/Balance%20de%20la%20Gestión%20de%20los%20planes%20de%20desarrollo%20de%20Medellín%20completo,%20con%20carátula\[1\].pdf](http://www.bappeafit.info/uploads/docs/Balance%20de%20la%20Gestión%20de%20los%20planes%20de%20desarrollo%20de%20Medellín%20completo,%20con%20carátula[1].pdf)

Velásquez, F., & González, E. (2009). *Institucionalidad participativa en Colombia. Balance y Retos. Sociedad Civil y nuevas institucionalidades democráticas en América Latina: dilemas y perspectivas*, Sao Paulo: Instituto Polis-Inesc.

Velásquez, F., & González, E. (s.f.). Instituto de Estudios Socio Económicos. Recuperado el 20 de 11 de 2012, de http://www.inesc.org.br/equipe/ivonem/COLOMBIA_Institucionalidad%20Participativa.pdf

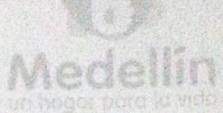
Villanueva, L. F. A., & Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública= Governance and Public Management*. Fondo de cultura Económica.

Weber, M. (2001). *¿Qué es la burocracia?* México: Ediciones Coyoacan S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Respuesta derecho de petición sobre solicitud de información al Municipio de Medellín

201200092541
Medellin, 29 de febrero de 2012



Señoras
CAROLINA GONZÁLEZ ALZATE
JESSICA CONDE CÁRDENAS
Carrera 42 No. 40 – 22 Barrio las Palmas
Medellin

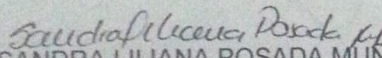
Asunto: Respuesta radicado 201200065226

Cordial saludo señoras:

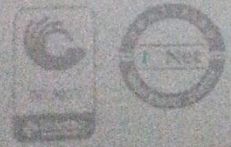
En atención a la solicitud con radicado referenciado en el asunto, consideramos desde esta dependencia que es más pertinente y productivo concertar una reunión previa para aclarar las necesidades de información, pues como lo manifiestan "Plan Municipal de Colegios de Calidad para Medellín" se convertiría prácticamente en el informe de gestión de dos administraciones anteriores, en el caso que se entienda el término de una manera literal; o en su defecto, el informe de un proyecto adelantado en los años 2006 a 2008.

Por lo anterior las invito a una reunión el próximo 6 de marzo a las 8:00 AM en la oficina 204, edificio Carré carrera 52 No. 44B – 17.


Atentamente,


SANDRA LILIANA POSADA MUÑOZ
Lider Unidad de programa Equipo Mejoramiento de la Calidad

Claudia G.



Carrera 52 No. 44B – 17 – Edificio Carré Línea única de Atención a la
Ciudadanía 44 44 144
Medellin - Colombia


Alcaldía de Medellín

Anexo 2. Formato de Entrevistas.

• Formato de Entrevistas 1

Buenas tardes, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo, ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el Colegio Héctor abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y la nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

1. ¿Cómo entendieron ustedes la calidad de la educación, a partir del programa Colegios de Calidad?
2. ¿Cuál fue la metodología para continuar con la construcción de los Colegios?
3. ¿Usted considera que el programa Colegios de Calidad, chocó con el modelo tradicional que había de educación?
4. Con los maestros, ¿usted considera que ese cambio de paradigma les causó algún problema?
5. ¿Cómo fue asumido el programa por la comunidad durante su este período de gobierno?
6. ¿Específicamente en el Colegio Héctor Abad cuáles han sido los resultados que usted ha visto? ¿o cuáles eran los esperados?
7. ¿Qué limitantes encontró el Programa en la comunidad educativa?
8. ¿Cuáles fueron los mecanismos de participación brindados para la comunidad diseñados por ustedes?
9. ¿Usted tiene conocimientos de problemas que se hayan identificado en la participación, o por qué la gente no podía participar?
10. ¿Cuáles eran las expectativas de ustedes con la comunidad? ¿Qué pretendían ustedes aparte de transformar el sector pues es evidente que el colegio modificó el entorno visualmente?
11. ¿Usted tiene conocimiento del presupuesto que se invirtió en el programa durante la administración de Salazar? ¿Cuál fue el proceso de conseguir los recursos y cuanto se invirtió desde la Alcaldía?
12. ¿Cuál fue el colegio en el que más se invirtió y en el que menos?
13. ¿Cuál era la expectativa con esa inversión, además de transformar el sector?
14. ¿Qué percepción de logro tiene usted en el Programa de Gobierno de Sergio Fajardo y Alonso Salazar como alcaldes?
15. Si usted tuviera la oportunidad de implementar el Programa otra vez, ¿en qué lo enfocarías?

- **Formato de Entrevistas 2**

Buenas tardes, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado en la Alcaldía de Sergio Fajardo y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad confluyen para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el Colegio Héctor abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y la nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

1. ¿Sabe usted en qué consiste el Programa Colegios de Calidad?
2. ¿Cuáles creen que han sido los impactos del programa Colegios de Calidad en el Colegio y en la comunidad?
3. ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad?
4. ¿Qué tipo de participación tuvo la comunidad en la construcción de las actividades del Programa implementadas en el Colegio Héctor Abad?
5. ¿Conoce experiencias de otros colegios que hayan implementado el Programa Colegios de Calidad?
6. ¿Considera usted que el Programa Colegios de Calidad cumplió con las expectativas de la comunidad de manera eficiente? ¿Considera que estos gobiernos "cumplieron sus promesas de campaña" sin gastar mucho dinero (recursos) y a cabalidad?
7. ¿Considera usted que el presupuesto invertido en el Programa fue suficiente para suplir las necesidades de la comunidad?
8. ¿Qué percepción tiene usted de Sergio Fajardo y Alonso Salazar como precursores del Programa Colegios de Calidad?

Anexo 3. Matriz de Funciones

ACTOR	CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN	CLASIFICACIÓN
Colegio Héctor Abad Gómez	Espacio habilitado para actividades culturales y artísticas. Se convierte entonces, en un referente cultural de la zona centro de Medellín. Se llevó a cabo el Proyecto de Inclusión, abriendo una nueva jornada escolar en horario nocturno, recibiendo alumnos sin importar su procedencia.	1
La asociación de padres de Familia en conjunto con la asociación de profesores formaron la escuela de padres.	Se realizaban cursos de yoga, culinaria, fabricación de trapeadoras, fabricación de arreglos navideños, danzas, música, entre otros. (Institución pública.)	3
Universidad de Antioquia	La facultad de Educación de la Universidad, estaba encargada de la capacitación de los maestros para asumir los cambios que traía consigo el Programa Colegios de Calidad en la institución.	1
	La Facultad de Medicina realizó un diagnóstico acerca del consumo de drogas en el colegio y con base en éste se realizaron talleres de promoción y prevención. (Organización Pública)	
Corporación Héctor Abad Gómez	Hace presencia en la institución, por medio de proyectos y programas musicales. Participó en conjunto con la Alcaldía en el montaje del restaurante escolar contribuyendo con la dotación de vajillas y utensilios de aseo. (Organización Privada)	2
Alcaldía de Medellín	Inició la construcción de la nueva sede del Colegio Héctor Abad Gómez en sus dos sedes: Placita de Flórez y Barrio Colón. Dotó completamente a la institución de computadores, pupitres y muebles escolares.	1
	También hizo presencia a través de diferentes secretarías como:	
	Secretaría de Educación: capacitación docentes en colaboración de la UdeA	
	Secretaría de Medio Ambiente: Vacunación de mascotas	

ACTOR	CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN	CLASIFICACIÓN
Alcaldía de Medellín	Secretaría de Obras Públicas: adecuación de sitios públicos alrededor de la zona.	
	Secretaría de las Mujeres: Programas educativos con las madres de familia.	
	Secretaría de Salud: vacunación	
	Secretaría Inclusión Social: censo con las habitantes de calle e inquilinatos para conseguir la cédula. (Admón. municipal).	
	Y a través de la Fundación Carisma donde, con apoyo de la Universidad se atendieron a los jóvenes con problemas de drogadicción. Con el Programa Buen Comienzo se realizó el acompañamiento a las madres de los alumnos de preescolar y primero. (Institución Pública)	
Inder	Se hizo presente en la institución a través de programas recreativos para los alumnos, padres de familia y comunidad aledaña a la institución: rumba Aeróbica, ludotecas, vamos al parque, canas al aire. (Institución Pública)	1
Colegio San José de las Vegas	Esta institución privada aportó al Colegio a través del padrinazgo de los alumnos de once grado del Colegio San José de las Vegas, hacia los alumnos más pequeños del Héctor Abad Gómez. (Sociedad Civil)	1
Hospital General	Esta entidad se vinculó al Colegio con cursos de cómo mejorar los procesos de calidad que se venían llevando en el Héctor Abad Gómez. (Organización Pública)	1
EPM	Las Empresas Públicas de Medellín destinaron 150 mil millones de pesos para el Programa Colegios de Calidad de los cuáles fueron invertidos aproximadamente 10 mil millones de pesos. (Organización Pública)	1
JAC'S, Mesa de articulación plan parcial san Lorenzo	Estas organizaciones colaboran a través de actividades para los estudiantes como las fiestas de las madres, la fiesta del 20 de julio, y la consecución de recursos a través del presupuesto participativo. (Organizaciones públicas)	2

ACTOR	CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN	CLASIFICACIÓN
Corporación Yamaha Musical	A través de la Corporación Héctor Abad Gómez, esta Corporación inició con los alumnos del colegio clases de música, y la donación de algunos instrumentos musicales. (Organización Privada)	2
ICBF:	Una de las actividades realizadas por esta institución era el de realizar operativos a casa de vicio sacando niños y llevándoselos para recuperación. (Organización Pública)	1
Cooperativa John F Kennedy:	Su participación se dio con un Programa de Escuela para los Padres de Familia. (Sociedad Civil)	2
Placita de Flórez	La comunidad de la Placita de Flórez aprovechó el espacio ofrecido por el Colegio, para realizar actividades lúdicas y culturales. (Organización)	3
Falabella y Comfama	Estas dos entidades dictaban cursos de formación para maestros y alumnos de la institución. (Sociedad Civil)	2

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

Anexo 4. Entrevista 1. Dr. Horacio Arango. Asesor de Educación de Antioquia. Ex secretario de educación de Medellín. 2004-2008.

Fecha: 25 de junio de 2013

Entrevistadoras: Jessica Conde y Carolina González

Entrevistadoras: Buenas tardes Dr. Horacio, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado en la Alcaldía de Sergio Fajardo y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el Colegio Héctor abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y las nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Cómo entendían ustedes la calidad de la educación, cuando implementaron el Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: En el momento en que entramos, nosotros provenimos como profesores de la universidad, o sea nosotros no somos políticos, somos profesores de matemáticas, Fajardo y yo, veníamos de profesores como cualquier profesor. Con un concepto primero que era, una defensa de la educación pública, por la situación que tiene Medellín que el 80% de la educación es pública y el 20% privada.

Entonces había que mirar la educación pública fundamentalmente. Entonces lo primero que se miró fueron, todos los índices de cobertura y de calidad, o sea, un estudio técnico y lo que daba ese estudio es que la calidad estaba relacionada con la situación económica de la gente; o sea, había mejores rendimientos en el Poblado que en la Comuna 13, siempre ha sido así y en las zonas donde aparecía la violencia había más deterioro en la calidad. O sea, en los barrios humildes y eso significaba fundamentalmente que la educación era un privilegio y no un derecho porque los que tienen los recursos eso funciona y entonces se convierte en un privilegio y no un derecho, entonces el primer argumento nuestro es que la educación tiene que ser un derecho no un privilegio.

Todo el mundo habla de eso que es un derecho, pero bueno nosotros ya dijimos eso, que es un derecho entonces lo vamos a cumplir, entonces coger todos esos barrios y ahí entonces montar los Programas de Calidad, lo primero empezar la calidad por la dignificación del espacio, es que uno no puede estudiar, nadie puede vivir en una casa sucia. En el estado anterior más o menos para esos barrios como son tan humildes, las

escuelas eran de techos entonces allá dijo bueno la educación no es un privilegio sino un derecho y lo otro es, los recursos del estado, municipio lo mejor para los más humildes. Entonces empezó la tarea de hacer los mejores colegios en las partes más humildes, como están hechas ya. Por la razón, porque nunca han tenido nada, entonces es crear un referente ciudadano y eso produjo transformación urbana, cambio el barrio, eliminó violencias, porque pues un colegio tan bonito... ustedes si se acuerdan y tienen fotos del Héctor Abad Gómez, eso se estaba cayendo. El día en que yo fui, caían los techos, nosotros conocíamos eso ahí en la Plaza de Flórez. Mire lo que hay ahora.

Habían dos conceptos pues, que era ya en resumen: analizar la ciudad técnicamente ¿qué es lo que hay? Es que las ciudades no pueden tener la política de calidad en una zona, tiene que ser según las zonas. Tiene que ser un análisis diferencial y lo otro entonces es ver de acuerdo a sus necesidades que si por ejemplo. Cómo se decide un colegio grande en la Sierra, es que allá hay 5 mil niños que no tienen colegio, pero no le lleve cualquier cosa, llévele una cosa buena y eso se dotó también con los Parques Biblioteca, entonces se entiende la calidad como un derecho, se entiende como lo mejor para los más humildes y también se entiende como una transformación urbana, que haga mucho ahí. Lo otro es hacer las medidas de capacitación de docentes, que es lo mismo cierto. Ahora con los docentes se partió de que había que capacitarlos ellos mismos lo reconocen, pero por lo menos nosotros lo que hacíamos era... como éramos maestros y profesores recuperar la función social del maestro. El maestro en el Estado colombiano es un tipo que hace paros, que... malo ¿cierto?, socialmente no es valorado. Entonces nosotros dijimos vamos a valorar los maestros. ¿Cómo? Pagándole el día que es, respetándolos, reuniéndonos con ellos y promocionando su capacitación.

Entrevistadoras: ¿El problema que identificaron fue según qué diagnóstico? ¿Quién hizo ese diagnóstico?

Entrevistado: A ver lo que yo entiendo es que habían muchos diagnósticos en Medellín, todas estas ciudades están sobre diagnosticadas. Pero nosotros con esos diagnósticos y precisamente por ser un gobierno nuevo en el plan de desarrollo construimos unos mecanismos nuevos. A nadie se le ocurrió que había que hacer con ellos en los barrios pobres.

Prácticamente la alcaldía no tenía plata entonces la conseguimos con EPM

Entrevistadoras: ¿Y cuál fue esa metodología para construir esos colegios, es decir, cuál fue la metodología del diagnóstico?

Entrevistado: Pues como te dije, es un estudio primero de la situación de la zona, cuánta cobertura, todo esos estudios que esta Secretaría si tiene con las oficinas de Planeación, o sea tienen maneras de hacerlo, un ejemplo el grado de deserción, mirar los resultados ICFES, entonces hacían mapas donde se decía, mire la situación académica en Medellín, en colores. Se ve como en Antioquia, Ud. puede decir, en Envigado, hay buena calidad, pero si se va para San Juan de Urabá pues no hay eso es obvio.

Entrevistadoras: ¿Usted considera que el Programa Colegios de Calidad, chocó con el modelo tradicional que había de educación antes de empezar esta administración de Sergio Fajardo?

Entrevistado: La tendencia que había en el Estado o que hay en el Estado entregar los colegios en concesión, o sea, que el colegio se hace, como el Estado tiene dificultad para manejarlo entonces se le entrega a una entidad privada, pagarle el servicio para que el agente privado administre la educación; es una tendencia muy grande en Colombia, por ejemplo hay ciudades que tienen todos los colegios en concesión. Nosotros chocamos con ese modelo fue en el sentido de decir que son públicos que no trabajábamos con el concepto del gobierno nacional que decía como vamos a poder entregarle los colegios de la sociedad a un ente privado. Lo que pasa es que el Estado trata es disminuir costos cuando lo entrega en concesión porque así él no tiene que pagar la nómina, por ejemplo, entonces nosotros si tuvimos choque, pues nos decían que por qué no los entregamos en concesión, pues porque son públicos y porque nosotros venimos diciendo que íbamos a trabajar por la calidad de la educación pública.

Entrevistadoras: Con los maestros, ¿Usted considera que ese cambio de paradigma les causó algún problema?

Entrevistado: No, antes apoyaron, los maestros piensan que eso es lo que hay que hacer.

Entrevistadoras: ¿Cómo fue asumido el Programa por la comunidad?

Entrevistado: Bueno, hay dos cosas, la comunidad ayudó a construir el Programa por ejemplo cuando se le dijo que... había unos proyectos de socialización de los espacios, cierto, entonces cuando la gente conocía el Programa, hablaba con los arquitectos, o sea, se hacía como lo que se está haciendo en Antioquia con los parques educativos, que la gente participa porque eso es uno de los principios, la gente se apropia muy bien porque veía en el colegio la posibilidad de tener una mejor educación, pero a la vez pedían que los que hacían las obras les dieran trabajo, para que pudieran participar en los recursos y también veían el colegio fundamentalmente como un proceso donde podían tener al hijo y el hijo podía tener un proyecto de vida, porque a la vez que crecía el colegio no sólo en infraestructura, también había que hacer el plan de educación superior, en vez de hacer una beca, pues eso lo hace el Icetex y cobra, nosotros lo que hacemos es una beca pagada por EPM, y esta beca significa lo siguiente: en la Comuna 4, por ejemplo decían deme educación superior y yo pago con trabajo social para que la gente pueda estudiar, hoy son 25000 personas, para un padre de familia en un barrio horrible llega a un colegio bueno y ve becas de educación superior dice “mi hijo puede estudiar en este colegio y puede pasar a la educación superior” y eso hizo lo siguiente que la deserción disminuyó inmediatamente, pues la gente empezó a estudiar y con el Presupuesto Participativo se empezaron a asignar las becas para la gente 25000 jóvenes que el 2004 no tenían posibilidades de estudiar en educación superior

Entrevistadoras: ¿Específicamente en el Colegio Héctor Abad cuales han sido los resultados que usted ha visto? O ¿Cuáles eran los esperados?

Entrevistado: A ver, es que el Héctor Abad en ese momento era un colegio distinguido por la inclusión porque tiene jornada nocturna, era muy complicado trabajar con tantos adultos, con una cantidad de gente; en principio lo que se lograba era incluir a la gente, sacarlos de la calle para que pudieran estudiar, y el mejoramiento físico ahí está, pues, yo no he ido hace rato allá, pero sé pues que es un colegio muy bonito y los maestros se animaron y yo creo que andan en los promedios de calidad de Medellín que no son muy altos pero tampoco son los más bajos del país, o sea tienen un nivel promedio, más o menos dentro de las medias, no creo que esté pues por debajo de todos, es un colegio que funciona bien, tranquilo, pues, hasta donde sé, yo no he ido hace tiempo.

Entrevistadoras: ¿Qué limitantes encontró el programa en la comunidad educativa para implementar el programa?

Entrevistado: Pues la limitante que tiene es que fundamentalmente recursos, pues así el gobierno Fajardo haya puesto el 40% a la educación y haya conseguido los recursos de EPM, para las becas y los colegios, no se cubrían todas las necesidades de la gente, por ejemplo, hacer más colegios en otros barrios, pagar mejor al maestro, poner sociólogos en los colegios para que atiendan o sea, una cantidad de necesidades que, completarían la educación moderna; hay muchas necesidades por falta de recursos, los atranques de este Programa en un principio fue conseguir los recursos, nosotros lo logramos con EPM, con Alonso se continuó, pero Alonso le dedicó mucho a la primera infancia, a los jardines infantiles porque no había quien, o sea, ¿a un niño pobre quien le paga el estudio? Los únicos que podía estudiar eran los niños de las guarderías, o sea, donde la mamá es clase alta o media, se puede pagar, pero un niño de Carpinelo quien le paga pues en el estudio, entonces se construyó mucha cantidad, pero esas construcciones tienen que seguir, los atranques en estos programas fundamentalmente definitivamente son los recursos. La educación no cuesta pero hay que invertir en educación.

Entrevistadoras: ¿Cuáles fueron los mecanismos de participación brindados para la comunidad diseñados por ustedes?

Entrevistado: Bueno, primero con la participación en el Presupuesto Participativo, o sea la gente en el presupuesto participativo tenía sus asambleas, parte del presupuesto del municipio se ponía en las asambleas para que la gente tomara decisión sobre una parte de ese presupuesto, entonces, se hacían inversiones pero principalmente en la educación para mejorar el colegio, para contratar un maestro, o sea la gente pedía en el presupuesto educativo recursos para mejorar la educación, entonces cuando llegaron los colegios nuevos dejaron de pedir porque ya lo tenían, ya pedían entonces para las becas. El Presupuesto Participativo mostró una gran participación de la comunidad para conseguir cosas; otras participaciones, no nos tocaron a nosotros, como las que hacían los rectores en los colegios, los usaban como referente ciudadanos para cultura, para el emprendimiento, una serie de actividades que se pueden hacer en los colegios.

Entrevistadoras: ¿Usted tiene conocimientos de problemas que se hayan identificado en la participación, o por qué la gente no podía participar?

Entrevistado: Por parte de la Administración no hubo impedimento, lo que pasa es que muchas veces la gente no va, no se entera y obviamente no participa, pero con el Presupuesto Participativo eso no se pierde.

Entrevistadoras: ¿Cuáles eran las expectativas de ustedes con la comunidad? ¿Que pretendían ustedes aparte de transformar el sector pues es evidente que el colegio modificó el entorno visualmente?

Entrevistado: Era pues lograr un mayor acercamiento de la comunidad a la cultura, miren que los colegios no se hicieron solos, ustedes ven el Héctor Abad Gómez, y cerquita está el Parque Biblioteca, o sea, son colegios pensados, en transformar socialmente, mejorar la calidad de la educación y darle soporte a la comunidad con las bibliotecas. Era transformar haciendo cultura, la cultura es el impacto buscado.

Entrevistadoras: ¿Usted tiene conocimiento del presupuesto que se invirtió en el programa? ¿Cuál fue el proceso de conseguir los recursos y cuanto se invirtió desde la Alcaldía?

Entrevistado: La Alcaldía invertía el 40% de su presupuesto en educación, que se va en pagar nómina y todo eso, y el mantenimiento como arreglar una escuela que se cayó y así, entonces nosotros lo que hicimos con Planeación fue un Plan Maestro de Infraestructura, que consistía en saber qué le pasa a los colegios de Medellín, ese Plan Maestro encontró que el 80% de los colegios de Medellín en esa época habían sido hechos antes del 80, esos colegios tan viejos, obvio tienen problemas de agua, luz... de todo eso pues, miles de problemas, entonces nosotros lo que hicimos fue un diagnóstico colegio por colegio y lo llevamos al Concejo, ese diagnóstico en ese momento eran como más o menos 300000000 el costo del arreglo de estos colegios, ningún gobernador o alcalde había pensado que había que invertir 300 mil millones, entonces, como no había lo que los alcaldes hacían, era dar lo que tenían “tengo 40 mil millones, mire a ver que le alcanza con eso” lo poquito para los humildes... eso era un platal, nosotros le hicimos el estudio a Fajardo y él dijo “pues busquemos la financiación” él no dijo que fuera imposible, “busquemos las fuentes que nos puedan ayudar” entonces cuando ya estaba el Plan Maestro construido perfectamente se sabía todo, en detalle, cuanto mantenimiento, cuantos colegios nuevos, cuantas reparaciones, que era lo que había que hacer y cuánto vale cada uno. Hay un hecho que es este: lo que se podía hacer, se podía hacer con los recursos ordinarios, pero para hacer cosas grandes se necesita pensar en grande. Entonces nosotros le presentamos a EPM, el proyecto... ¿a quién se le ocurre que le presentemos a EPM un proyecto de educación, para arreglar colegios?

Entrevistadoras: ¿Ustedes le crearon a EPM, la necesidad de dar esa plata?

Entrevistado: No, es que hay viene el cuento, EPM cuando tiene ganancias un porcentaje de esas ganancias tiene que ser del municipio de Medellín, porque son EPM de Medellín, o sea el municipio es el socio de EPM, y tiene derecho sus ganancias, o

sea, el municipio de Medellín tiene que recibir anualmente el 30%, si EPM se gana un peso le tiene que dar 30 centavos al municipio por ley, entonces esos recursos llegaban siempre a Medellín pero no se invertían en educación hasta el 2004, la gente tiene que saber eso, el recurso llega y no se invierte en educación porque aparentemente la función social de EPM es el agua, la luz y el teléfono, cierto? Como EPM tiene que hacer el agua la luz y el teléfono, entonces la ganancia se invierte en eso, ese el sentido común. Nosotros como somos distintos dijimos es que las ganancias son del municipio de Medellín, el municipio decide en que las usa, entonces Sergio Fajardo tomó la decisión de que iba a ser en educación, entonces el primer apoyo fue para hacer los colegios, un total de 180 mil millones que eso no se había visto en Medellín más lo que nosotros teníamos y lo que llegó, con eso se completó el presupuesto 270 mil millones, más adiciones, todo para hacer en cuatro años, a una ciudad no le llega un presupuesto así y ahí estaba y como nos amañamos con EPM entonces nos dio la plata para las becas, otros 180 mil millones sin afectar el presupuesto de EPM, solo las ganancias, ellos tiene que entregar las ganancias, no es plata de ellos, es plata del municipio.

Entrevistadoras: ¿O sea que eso que ellos dijeron, que por motivo de sus 50 años, estaban donando al municipio 150 mil millones, no es así, eran las transferencias?

Entrevistado: Son transferencias de las ganancias, pero lo presentaron como un regalo de los 50 años, pero lo que hay en el fondo son las ganancias de EPM son del municipio, entonces el municipio con ellos invirtió ahí.

Entrevistadoras: Y ¿quién más aportó dinero?

Entrevistado: El Alcalde.

Entrevistadoras: ¿Cuál fue el Colegio en el que más se invirtió y en el que menos?

Entrevistado: El promedio de los colegios era primero hacerlos muy bien hechos y entregarlos dotados, ustedes vieron que ningún colegio estaba sin dotación completa porque aquí la costumbre era que se hacia el colegio y allá verán como lo llenan, aquí se hizo completo y muchos tenían Parque Buen Comienzo, el promedio era de 10 mil millones por colegio. Al Héctor Abad Más o menos fueron 10 mil millones de pesos.

Por ejemplo en la Sierra no había nada, y se hizo el Colegio Joaquín Vallejo Arbeláez, con compra de predios y todo, el Colegio de San Antonio de Prado también hubo que comprar todo, y hay otros que se remodelaron, por ejemplo el de Toscana, era un colegio malo y se tumbó, el Francisco Miranda, malo y se tumbó.

Entrevistadoras: ¿Cuál era la expectativa con esa inversión, además de transformar el sector?

Entrevistado: En el fondo lo que nosotros pensamos es que si usted no invierte en educación la sociedad no cambia, es decir, producir una transformación social a través de la educación. Es que la única herramienta para que una persona sea mejor en la vida es la educación, entonces, un gobierno digamos de profesores piensa que la educación es... y es lo que está pasando en Antioquia la más educada, ¿cierto? Insistir y meterle la plata, los parques educativos que son una réplica de Medellín, 80 parque educativos,

quien iba a pensar que íbamos a hacer 80 parques educativos. ¡80! Y completos, eso le va a cambiar la vida a los municipios.

Entrevistadoras: ¿Qué percepción de logro tiene usted en el programa de Gobierno de Sergio Fajardo como alcalde?

Entrevistado: Pues la percepción es que la gente entendió que era un gobierno de transformaciones, que era un gobierno manejado con otra estructura no partidista, el hecho es que la percepción es clarísima: la ciudad cambió, Medellín hoy es una ciudad muy distinta a lo que era en el 2004, porque no solamente fue la educación, mire lo que es el Jardín Botánico, el Parque Explora, es que empezó a aparecer una ciudad moderna con una arquitectura muy bien hecha.

Todo es muy difícil, hay dificultades, hay correcciones pero en general es una sociedad que cambió para bien, no resolvió todos los problemas, pero la ciudad como ciudad mejoró, miré como se ve la ciudad innovadora, con los juegos olímpicos, o sea, si hay violencia, ¿cierto? Pero el cambio de esta ciudad, es bueno que ustedes sepan que aquí viene mucha gente para conocer lo que se ha hecho en Medellín, a ver qué fue lo que paso, y si... ustedes lo pueden percibir. En el 2004 la ciudad cambió, es para que ustedes perciban que si fue una ciudad que cambió y que es distinta. También nos tocó. Por ejemplo que los padres del San José tenían ese colegio en la comuna 8 y lo querían vender, nosotros cogimos el colegio, lo organizamos, nos conseguimos la plata con el sector privado, y montamos una universidad en un barrio humilde, hoy hay 11000 estudiando allá, y vaya a ver la belleza que es eso, ¿cuándo ese barrio iba a tener universidad? El mismo ITM que era del municipio tenía 5000 cuando yo entré y cuando salí 23000, y ya estaba funcionando el de Boston, pero que pasaba, que era que donde usted iba le decían al Alcalde, Alcalde denos educación superior, enséñenos tecnología, entonces se hizo, se hizo tanta cosa en 4 años, casi desbaratamos esta ciudad.

Entrevistadoras: Si usted tuviera la oportunidad de implementar el programa otra vez, ¿en que lo enfocaría?

Entrevistado: Estamos haciendo Antioquia la más Educada que es una extensión de Medellín de acuerdo a las características de Antioquia.

¡Muchas gracias!

Anexo 5. Entrevista 2. Luz Isleria Álvarez. Docente Institución Educativa Belén. Participó en la implementación del programa Colegios de Calidad en el Colegio Héctor Abad como docente de esta institución hasta el año 2012.

Fecha: 17 de junio 2013

Entrevistadoras: Jessica Conde, Carolina González.

Entrevistadoras: Buenas tardes Profesora Isleria, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado en la Alcaldía de Sergio Fajardo y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el colegio Héctor abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y las nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Sabe usted en qué consiste el Programa Colegios de Calidad?

Entrevistada: Yo creo que es un camino, en el que la Universidad le ayuda a recorrer a las instituciones para el mejoramiento. También creo que es un camino, donde la institución guiada de la mano a todas las instituciones educativas para mejorar en todos los aspectos, porque en la secretaria de educación buscamos solamente el mejoramiento de calidad académica, pero las instituciones no solamente necesitan ese mejoramiento de calidad, para poder que haya un mejoramiento de calidad académica se tiene que hacer un mejoramiento desde todos los ámbitos, desde el maestro, el alumno, la situación social de la comunidad, desde las problemática que maneja la comunidad, que son traídas a la escuela, desde la inclusión, desde todos los ámbitos, porque yo puedo mejorar algo, pero se desmejora lo demás.

Entrevistadoras: ¿Cuáles creen que han sido los impactos del Programa Colegios de Calidad en el Colegio y en la comunidad?

Entrevistada: Un impacto es que mejoró la convivencia interna en todos los ámbitos, desde la institución, desde los padres de familia hubo una concientización hacia una buena convivencia y hacia el respeto de la vida y la solución de los conflictos no

solamente desde la escuela, sino también en los hogares, porque todo lo que se hacía allá repercutía en los hogares, por ejemplo en la escuela de padres, algunas mujeres decían que ya no peleaban con el esposo y que si ellos las volvían a agredir pues que solucionaban el problema legalmente, o madres de familia que jamás se habían separado y que el esposo las maltrataba cada 8 días fueron capaces de levantar la mano y decir “no más”, “hasta aquí”. Hasta el muchacho que se discriminaba fue capaz de decir, no más, yo merezco respeto, yo soy un ser humano; porque ellos ya conocían los derechos que tenían, aunque en el inicio fue un problema porque el cambio de paradigma es muy duro especialmente de los maestros, pero si lo cambia en los maestros, ellos mismos cambian todo hasta la comunidad, pero cambiarles el paradigma a los maestros a y a la parte administrativa fue muy difícil.

Por otro lado, se mejoró la calidad de vida de muchos hogares, incluso hasta el comportamiento de muchachos que agredían a sus padres o a sus hermanos, que violentaban las familias y que estaban empezando problemas de violencia en la calle, se mejoró, porque los padres se nos acercaban y nos decían que también mejoró en la proyección de la institución, porque la institución fue capaz de elaborar proyectos y proyectar lo que tenía. Muchas instituciones fueron a mirar lo que tenían, a mi me llamaron para exponer el Proyecto de Escuelas de Padres, de la solución de los problemas, de la prevención. Y estuve hablando con administrativos, con maestros y mejoró en la parte académica, pero en la proyección social es que los muchachos sabían a qué entes podían acceder y como podían proyectarse socialmente sin temor de ser pobres y no poder proyectarse, porque ya buscaban a futuro.

Entrevistadoras: ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad?

Entrevistada: El rector es un actor clave en este proceso, afortunadamente teníamos un rector muy bueno que era Don Octavio, es una excelente persona y tiene mucho manejo de la táctica administrativa, yo creo que eso de la táctica administrativa de cada funcionario que dirige una institución nos aporta muchos elementos.

Los colegios de inclusión, ojalá tuvieran personas con táctica administrativa, porque como mandan personas que no tienen conocimiento administrativo entonces destruyen todo un trabajo hecho, pero hasta ese momento el Colegio era un colegio normal, con mucha problemática a nivel de drogas, a nivel de convivencia, con mucha problemática en la parte de alcohólicos y drogadictos que hay alrededor y durante todo ese tiempo, Colegios de Calidad con la Universidad de Antioquia, entró a hacer unos trabajos no solamente desde el alumno sino también desde el maestro, desde la parte administrativa, desde la misma comunidad que nos rodea.

Ese trabajo sirvió para casi hacer una conciencia social en las personas del respeto hacia el otro y eso ayudó a mejorar la calidad de vida institucional interna, en la institución, tanto como en los maestros como en los alumnos, ya no se veían tanto las agresiones, el problema de la droga fue mejorando, el respeto hacia la institución mejoró, hacia los

administrativos y profesores mejoró, y el respeto entre maestros también, porque había mucha problemática entre los maestros, pero también se hizo un trabajo muy profundo como de la concientización del maestro de cómo debía ser el trabajo para mejorar la calidad de vida interna y eso ayudó a mejorar mucho, tanto que muchos maestros, en el inicio tuvieron mucha dificultad hacia el cambio de paradigma, usted sabe que cuando hay una institución donde hay maestros de todo tipo se presentan esas situaciones de dificultades y cambios de paradigmas, pero fue tan bueno y profundo el trabajo de la Universidad que casi todos estábamos pensando en cómo mejorar la institución y entonces empezamos a pensar que estábamos en un ambiente y que teníamos que mejorarlo, desde ese punto de vista muchos hicimos mucho trabajo por la institución, por ejemplo, yo estaba en varios proyectos, por ejemplo Escuela de Padres que fue un proyecto que se realizó con padres internamente, para el trabajo con sus alumnos en sus hogares y externamente en la parte laboral montamos los talleres los sábados donde esos padres de familia que no tenía nada que hacer y desplazados iban a aprender elaboración de traperas, de cojinería, de toda una serie de manualidades, que incluso muchos padres de familia que hoy en día tienen su micro empresa debido a ese trabajo que hicimos en esa época. Hoy en día, uno se encuentra esos padres de familia con su micro empresa, viven de eso y sostiene su familia de eso y que en ese momento el Colegio les abríamos las puertas para que ellos pudieran entrar a aprender un arte para defenderse, entonces el trabajo con los padres de familia no fue solo de concientización o de preparación académica, de conocimiento en la formación de hogares; sino también, desde la parte laboral eso ayudó.

También se desarrollaron proyectos, como por ejemplo, el cambio al manual de convivencia, fuimos dos maestras, entre esas Nubia Vergara, yo, varios alumnos, y el ex personero Jeferson, que fue el que más luchó para que ese Colegio mejorara y estaba don Octavio, la coordinadora Ángela y otros coordinadores y se elaboró con un representante de todas las jornadas, alumnos y profesores, el manual de convivencia nuevo, pero a la vez de la elaboración de ese manual de convivencia, se va concientizando a la gente del compromiso de ese manual, es decir, por qué la norma y por qué se crea, y que fue creada por la misma necesidad de la comunidad de ver un cambio a través de esa norma que necesita ver cuáles eran las fallas y empezaron a ver la necesidad de esas normas para el cambio.

Una aplicación de un manual de convivencia nuevo donde se trabajaron la parte de solución de conflictos, como son las diferentes formas de solucionar los conflictos y se prepararon alumnos como gestores de paz dentro de la institución y los maestros, algunos también trabajamos en esa parte de gestores de paz, donde había ciertas actividades donde los conflictos institucionales primero se discernían a través de los alumnos, de los maestros, en primera instancia con el diálogo y posteriormente se aplicaban otros mecanismos para que no tuvieran que llegar a instancia de un proceso disciplinario sino que fuera una solución interna donde el mismo ente fuera consciente de su error e hiciera con la persona que había cometido ese error un acuerdo de paz y de dialogo entre ellos, realmente se hizo un trabajo muy bueno y entre los mismo maestros,

se hizo un trabajo de concientización de esos maestros renuentes al cambios de que no aceptaran el cambio con defensa de los derechos y esos maestros se hizo un cambio y los maestros si empezaron a pensar de manera diferente, nada más en la manera de actuar uno notaba que había un ambiente completamente diferente, pero eso también lo propició el rector porque es un administrador que tiene una apertura mental y una conciencia social que ha servir más en este tipo de instituciones.

A partir de ahí el cambió realmente del Colegio se dio durante el tiempo de don Octavio y durante el tiempo que estuvimos muchos más que empujamos ese cambio y si te diste cuenta que 5 o 6 maestros empujamos ese cambio que somos los que hoy en día salimos de esa institución porque cuando fueron llegando nuevos rectores, no veían necesario tener tantos maestros interesados en esos proyectos y por eso nos hicieron a un lado hasta que nos sacaron.

Nos dolía mucho y hablamos sobre el nuevo rector y de pronto nos tomaron como si fuéramos las personas que estábamos atacando la institución y no queriendo que se mejorara y mantener todo un trabajo que ya se había logrado hacer no solamente con la Administración sino con la Universidad de Antioquia, entonces muchos de esos maestros salimos como si fuéramos los malos de la institución, pues uno no es, pero entonces ese es el problema porque salimos como maestros que fuimos los malos porque no queríamos ese cambio, los renuentes al cambio, porque llegó un rector que no hacia gestión , no permitía nada.

El proyecto de democracia, nosotros trabajamos mucho durante toda esa época porque ayuda al cambio y a la concientización de los muchachos de cómo debe ser la política de nuestro país, una conciencia política sana, autónoma, con una identidad critica, una conciencia donde yo voy a votar por aquel pero porque ese es una persona excelente para acá, nos trae cosas nuevas, estamos dentro de la norma y nos ayuda a mejorar cada día, o sea, hicimos una verdadera conciencia y nos admiraban las votaciones, porque era un muchacho votando con la seriedad y se fueron creando muchos muchachos críticos que eran capaces de levantar la voz en un momento dado y decir es que no estamos de acuerdo con esto, porque esto no nos ayuda a funcionar o esto nos perjudica y de pronto eso para los nuevos rectores era un problema, porque un alumno así o un padre de familia así o un maestro que sea capaz de decirle la verdad en un momento dado a un rector, no es lo “ideal”. En este momento con la nueva visión de Secretaria de Educación, es un maestro problema y no un maestro solución hasta ese momento era un maestro solución pues tanto es que la institución cambió todo una totalidad, hubo unos padrinos que nos ayudaron en todo un cambio se utilizaron la parte de los padrinos, se trabajo por gestiones académicas, administrativas, social, entonces esas gestiones, cada uno trabajamos; por ejemplo yo estaba en la social y trabaja con los padres de familia, con la parte de cambios, en la parte social se trabajó el Proyecto de Prevención de drogas, los padrinos fueron la empresa privada, entre ellos la Universidad de Antioquia y también el Hospital General, que nos ayudó mucho en la parte de calidad, como mejorar esos procesos de calidad y también Empresa Públicas, y teníamos la Corporación Héctor Abad que ayudó mucho y esas gestiones ellos se reunían con

nosotros en cada gestión o sea cada uno de esos padrinos estaba con la gestión por ejemplo uno con la gestión social, otro con la administrativa, otro con la académica, entonces nosotros nos estábamos apoyando continuamente en ellos.

Eso ayudó realmente a mejorar la institución y yo digo que llegó a un nivel alto en la parte académica que hoy en día no lo tiene, porque no hay Proyecto de Democracia, no hay Proyecto de Escuela de Padres, no hay Proyectos de Prevención y la droga se está viendo mucho, cuando nosotros veníamos ese era un problema porque como el rector peleaba tanto y nosotros decíamos que hacemos con ese proyecto y en ese proceso que venimos porque se han dado una cantidad de cosas y el problema de consumo de drogas interno y las plazas dentro del colegio entonces él no quería que nosotros habláramos y si decíamos algo era un pecado para nosotros prácticamente, a mi me cambiaron a mi ya no me interesaba porque si yo he de cambiar mi ética no me importa yo no voy a cambiar mi ética, por ejemplo acá en este colegio ya tengo montado el proyecto de padres, de drogas, de democracia, que salió como mejor a nivel de Medellín, y en realidad uno donde va trabaja. Yo pienso que el maestro que tiene la capacidad de trabajar socialmente donde llegue, lo que me parece triste es que fue una institución donde se luchó tanto y se le vio el progreso porque el trabajo de la Universidad de Antioquia con todos los que estábamos metidos en ese trabajo fue muy bueno, se dejara ir a un lado porque realmente la Secretaría de Educación no está haciendo nada, porque los rectores se cualifiquen, porque no es lo mismo manda un rector cualquiera a esa institución de inclusión que a una institución normal, donde la violencia no se ve, esas son instituciones con contexto donde se drogan, se ven desplazados, prostitución, prepagos y se ven proxenetas donde ese ve la droga en expendio dentro y fuera de la institución, donde se ve por ejemplo la mendicidad, la discriminación racial y social con la parte de indígenas y negritudes, que también fue un trabajo que se hizo con la aceptación al otro a partir del respeto, porque ahí conviven indígenas, hijos de vendedores de la calle, hijos de desplazados, reinsertados, entonces que se aceptaran dentro de la institución, tal como era con el respeto hacia el otro como personas, que eso fue una dificultad lograrlo, pero hasta el día en que don Octavio se fue de la institución el muchacho moreno, indígena, desplazado, negro, era igual en la institución y se trataba con las mismas condiciones y ellos mismos se empezaron a respetar y a reclamar sus derechos cuando eran discriminados.

El problema de la Administración fue que desconocieron todo un contexto y un proceso totalmente diferente y entonces un rector por ejemplo viene de Bogotá con un contexto social que no conoce las formas de pensamiento, las diversas formas culturales que se hacen a nivel de una institución en Antioquia, que es muy difícil porque es que uno forma cultura y por ejemplo en ese momento la Universidad con los maestros formamos una cultura, en cada institución desafortunadamente o afortunadamente somos los maestros y los directivos los que hacemos cultura y esa cultura que se va formando entre los alumnos.

Entonces, estos nuevos rectores, llegan a destruir todo un trabajo, un proceso de años, nosotros y la Universidad tuvimos 4 años y fuera de eso mucho antes teníamos ese

proyecto, por ejemplo, el de prevención de drogas, se trabajaba con la Fundación Carisma, surgir, buen vivir, padres de familia, el Proyecto de “Delinquir no Paga”, se trabajaba en prevención con el padre, con el alumno, con el maestro, porque habían maestros que estaban en el consumo de drogas, por eso hablamos de inclusión porque hasta los maestros de consumo, se vieron beneficiados, habían maestros discriminatorios y todo ese proceso de pronto ayudo mucho a que mejoraran la calidad de vida. Porque había maestros que se agredían, que llegaban borrachos a la institución y todo mejoró con ese proceso. Ese trabajo que hizo la Universidad con los maestros que nos metimos en eso ayudó mucho, ahí se metieron entidad externas, padres de familia, se unió la Plaza de Flórez, la unimos al proyecto para ayudarnos en el mejoramiento, y toda la parte comercial de los alrededores y eso ayudó mucha parte a mejorar la institución, lastimosamente ese trabajo que se hizo en la universidad debería hacerse en otras instituciones, por ejemplo en esta institución donde se notan los problemas de conflicto interno de la ciudad, de bandas, de fronteras, de desplazados.

Entrevistadoras: ¿Qué tipo de participación tuvo la comunidad en la construcción de las actividades del Programa implementadas en el colegio Héctor Abad?

Entrevistada: Tuvo un participación desde los diferentes proyectos, o sea, a la comunidad entro a participar de todos los ámbitos, desde la gestión académica, desde la gestión disciplinaria, social, administrativa, en esta habían padres que funcionaban desde el consejo directivo y el consejo de padres, en la gestión académicas habían padres ayudando a que se desarrollaran los proyectos que se proponían, por ejemplo se abre la parte laborar, se abre una serie de proyectos por ejemplo de preparaciones con el Sena, entonces el Sena se vinculó a nosotros y nos recomendó una serie de cursos y empezamos a montar a padres de familia, a alumnos del último grado, se abren puertas para que todo padre de familia que tenga quejas sugerencias, allá se recibía con todo el respeto y si se le podía dar solución, o si se tenían que enviar a otra instancia, o sea, fue todo un trabajo y los proyectos los realizamos ciertos profesores pero la mayoría se metieron ahí.

En el proyecto de reinserción e hicimos un proyecto laboral con los muchachos que ni siquiera sabían hacer una hoja de vida, o que tipo de contratos y los explotaban laboralmente, entonces montamos un proyecto laboral donde se les explicaba toda la parte laboral, y que tipo de contrato debe hacer, a que entidades debe acudir, hasta su presentación hasta en eso mínimo les explicábamos cual debe ser su presentación, en su discurso en su forma física, proyectos de Escuela de Padres, de prevención de drogas que la comunidad se vinculaba con padres de familia que hicimos la red de saberes de padres, que consistían en que teníamos padres muy preparados y otros que no, entonces los que tenían más preparación nos ayudaban con los otros, por ejemplo el que sabía de marroquinería, aportaba a los otros, y así psicólogos, abogados, y la Universidad de Antioquia nos ayudaba a gestionar pero nosotros buscábamos otras empresas con padres de familia para que nos ayudaran.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el Programa Colegios de Calidad cumplió con las expectativas de la comunidad de manera eficiente?

Entrevistada: Yo creo que mas que eficiente, ojala la Secretaria de Educación tuviera conciencia de cuál es el trabajo que hizo la Universidad de Antioquia y realmente empezara por vincular este tipo de proyectos a las instituciones, sobre todo a las instituciones con mayores conflictos porque habrá instituciones que no lo necesitan porque ya tienen una organización de muchos años e incluso una buena formación y organización académica, pero en general en Medellín hay muchas más las instituciones que lo necesitan porque eso ayuda a mejorar no solamente desde la parte académica, porque la realización del trabajo se hace desde todos los ámbitos y mejora todos los ámbitos.

Yo diría que en toda la experiencia que tengo y pienso, que el mejor proyecto que ha existido y del que he visto resultados, ha sido Colegios de Calidad, porque en realidad incluso otras instituciones lo que hacen es como un untado, untan allá, vienen aquí y realmente eso no tiene ninguna solución, en cambio por ejemplo que hace la Universidad, aprovecha toda esa experiencia vivencial del alumno, del maestro y la retoma para hacer el mejoramiento, porque uno no se mejora desde afuera, sino desde adentro.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el presupuesto invertido en el programa fue suficiente para suplir las necesidades de la comunidad?

Entrevistada: Yo pienso que no fue suficiente, en un aspecto fue suficiente porque el trabajo fue bueno, pero el problema es que cuando termina el proyecto ahí se acaba la continuidad y yo pienso que estos proyectos no deben ser por meses o por años, sino continuos en las instituciones, si se quiere mejorar, que este siempre ahí, apoyando las instituciones desde todos los ámbitos. Para mí no puede ser un por uno o dos años, porque vuelve al untadito y pasó con nosotros, ustedes dejan un trabajo y eso si tiene continuidad de las personas que estuvieron con Colegios de Calidad, pero si pasa lo que paso en las instituciones, que vino una administración nueva, con pensamientos nuevos y desconociendo todo un contexto social de un trabajo realizado, se acaba todo y posiblemente salgan los profes que sabían cómo funcionaba-

Entrevistadoras: ¿Qué percepción tiene usted de Sergio Fajardo y de Alonso Salazar como precursores del programa Colegios de Calidad?

Entrevistada: De Sergio siempre he tenido un concepto excelente porque él ayudó mucho a la parte de educación, a diferencia de otros administrativos que han subido a la Alcaldía que pienso que no han hecho mucho por la educación, solo han pasado sin dejar huella, y Fajardo tiene una cosa buena, así sea exigente, porque todas las cosas que se exigen son las que sirven, yo pienso que Fajardo se preocupa por la calidad de la educación y no desde la untadita, o un programita o un cursito, sino desde la profundidad de los problemas educativos y cuando eso se haga yo se que mejora,

porque los Colegios de Calidad si se implantaran un Programa fijo seria buenísimo porque eso mejoraría cantidad de problemas institucionales que hay hoy en día.

Anexo 6. Entrevista 3. Natalia Moreno. Comunicadora Audiovisual. Directora Ejecutiva. Corporación Héctor Abad Gómez.

Fecha: 27 de junio de 2013

Entrevistadoras: Jessica Conde, Carolina González.

Entrevistadoras: Buenas tardes Señora Natalia, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado en la Alcaldía de Sergio Fajardo y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el Colegio Héctor Abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y las nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Sabe usted en qué consiste el programa colegios de calidad?

Entrevistada: Lo que entiendo por este programa es que se nutrió la formación de los estudiantes de 10 instituciones educativas públicas en Medellín, con entes privados, entonces por ejemplo nosotros como Corporación hemos trabajado en la Institución Educativa Héctor Abad Gómez y hemos impartido conocimientos artísticos y complementado la formación de los estudiantes en el área artística y en el área de formación ética, porque tenemos un Programa que se llama Cátedra de Formación Ciudadana y allá llevamos a los estudiantes del Héctor Abad de 10 y 11 a que escuchen lo que dicen varias personas, desde cada perspectiva o cada profesión, lo que es ser un buen ciudadano y es muy didáctica porque primero se escucha la charla y luego hay espacio para preguntas; además termina con unas memorias que son llevadas al Colegio para que los estudiantes lean y consulten, aunque este año, por el rector nuevo, no ha dejado salir a los estudiantes por falta de transporte.

Entrevistadoras: ¿Cuáles creen que han sido los impactos del Programa Colegios de Calidad en el colegio y en la comunidad?

Entrevistada: Yo creo que los impactos han sido una formación más integral porque algunas veces la educación pública se basa únicamente en el conocimiento de las ciencias básicas y no ahonda tanto en la formación como personas y más que personas buenas en matemáticas o que hablen muy bien, necesitamos en la sociedad buenas personas.

También tengo ejemplos específicos, porque nosotros tenemos un Programa que se llama Tocando el Corazón de los Niños, lleva 4 años funcionando, entonces el 1 día de clase los estudiantes se pegaban con las flautas y hacían espadas con las flautas y era un caos, pero actualmente tenemos un estudiante que se acercó a la música, gracias a la corporación y fue becado en la Fundación Musical Yamaha y le regalaron un clarinete que es un instrumento muy costoso y con clases particulares, esos son los impactos que nosotros creemos que cambian la sociedad, porque eso se refleja.

En el principio la Corporación tenía Programas con maestros y con padres de familia, que se llamaban Tejiendo con Cuidado, que eran talleres de costura, o el Programa Venga le Cuento, donde una de las amigas de Corporación venía y le contaba cuentos a los estudiantes y a los padres, pero actualmente estamos trabajando con los beneficiarios directos que son los estudiantes.

Entrevistadoras: ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del colegio Héctor Abad?

Entrevistada: El Hospital General, hacia un estudio en las sedes y trabajaba en prevención de riesgos; Falabella, Comfama, el Colegio San José de las Vegas, daba seminarios y educación para los maestros, para que estuvieran mejor formados.

La Corporación Héctor Abad apadrinó desde que se unieron todas las instituciones y empezó a llamarse Héctor Abad, porque invitaron a la familia del Dr. Abad, en el 2002, a la inauguración y cuando llegaron el colegio se estaba cayendo, entonces, la Corporación empezó a trabajar en pro del colegio y para el 2002 que fue la familia pero no existía la Corporación y al ver la situación en la que se encontraba el Colegio, se conmovieron y dijeron que debían hacer algo, entonces 37 personas firmaron un acuerdo y se creó la corporación Héctor Abad para el colegio Héctor Abad, entonces aportaron con el restaurante escolar, y se hizo una dotación de la vajilla, todo el restaurante escolar lo puso la Corporación Héctor Abad Gómez y fue mediante la gestión de la Corporación que logró entrar el colegio en el concurso para que quedara entre los Colegios de Calidad, entonces es gracias a la Corporación que el colegio se puede llamar Colegio con Calidad, y fue muy difícil al principio y durante todo el proceso del apadrinamiento, porque es un poco desorganizado, porque a veces uno piensa que ayudar es muy difícil y uno quiere llevar por ejemplo con todo el amor y el esfuerzo los programas, pero las profesoras a veces no dejan salir a los niños a clases de música porque les están dando química y es más importante química que música, según la educación. Por ejemplo, nosotros solamente trabajamos en convenios con Yamaha Musical, la Universidad de Antioquia, entonces nosotros coordinamos y organizamos pero los otros son los que ejecutan, entonces le pagamos a Yamaha, al profesor y cuando llegaba le decían que no los iban a dejar salir a clase de música, entonces se le pagaba y le tocaba ir de salón en salón pidiendo los niños para que fueran a clase de música y eso es una pérdida de tiempo y desgaste con los profes. Ha sido difícil, pero es satisfactorio cuando uno ve los resultados, cuando vamos a los conciertos de los niños y les ve el progreso, con los instrumentos, es muy gratificante.

Hasta hace como un año, hubo una reunión y asistió el San José de las Vegas, el Hospital General, y la Corporación Héctor Abad, actualmente la corporación sigue trabajando ahí, porque es nuestro público objetivo, pero no sé si están trabajando constantemente las otras instituciones porque hace menos de un año, en octubre, cambió el coordinador del Programa Colegios de Calidad en la Secretaria Educación, yo me reuní con ella y me dijo que ella iba a tomar el mando del programa para volver a reunir a todo el grupo; porque un problema que hubo, fue que todo el mundo quería dar algo, pero entonces no siempre lo necesitaba o era adecuado para la institución educativa, por ejemplo, iba el programa de música, pero ese mismo día el San José de las Vegas se los quería llevar para una conferencia entonces los estudiantes y los profesores tenían que estar disponibles para todos, y se creaba desorden y conflictos, entonces lo que se buscaba con esta reunión era que el colegio viera que era lo que realmente quería recibir y tener su propia autonomía según lo que era mejor para el colegio.

El Programa no está parado, porque los padrinos siguen aportando, pero no está concreto reuniones o juntas.

Entrevistadoras: ¿Qué tipo de participación tuvo la comunidad en la construcción de las actividades del Programa implementadas en el Colegio Héctor Abad?

Entrevistada: Desde hace dos años que estoy con la Corporación entonces no conozco muy bien cómo fue ese proceso en el principio, pero actualmente solo trabajamos con estudiantes y ellos se vinculan voluntariamente, no se le obliga a nadie, es lo que ellos quieran, a veces con la sede de Niquitao es más difícil, entonces hay que ser más paciente y entender el comportamiento de ellos, porque muchas veces van a clases y se salen, no solo del programa sino del colegio, porque el nivel de deserción en esa sede es muy alta, por ejemplo un problema que teníamos era que se les entregaba la flauta dulce, según el programa de iniciación musical, y lo ideal era que cada uno tuviera su propio instrumento para que se apoderara de él y practicara, y se les entregaba el instrumento y no volvían porque los padres vendían o cambiaban el instrumento por drogas, etc, son situaciones complicadas.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el Programa Colegios de Calidad cumplió con las expectativas de la comunidad de manera eficiente?

Entrevistada: Claro que si porque es un Programa que lleva funcionado mucho tiempo, y aun tiene impacto, pues no todos los padrinos de las instituciones educativas siguen ahí, pero hay muchas entidades que quieren seguir nutriendo la educación en estos colegios.

Me parece que el impacto ha sido muy positivo, porque por ejemplo, hace unos años, la Corporación como padrino por este Programa le daba becas de estudio a egresados de la institución educativa que pasaron a la Universidad de Antioquia, entonces se les daba un auxilio de transporte, se les pagaba la matricula, subsidio para las fotocopias, entonces claro que han tenido impacto, porque si no hubiéramos estado ahí, hubieran

sido 3 estudiantes universitarios menos por falta de recursos, entonces no se trata de un impacto gigante, pero son cosas que se van logrando.

Con respecto al presupuesto yo creo que si fue suficiente, porque desde la creación de las infraestructura, eso ya mejora muchísimo la calidad de la educación, el Colegio surgió por la unión de varias escuelas, pero la sede antes de que llegara el gobierno de Fajardo se estaba cayendo, era peligroso pero ahora la sede es un ejemplo para la ciudad y es algo muy importante y que los niños disfrutaban mucho y uno llega allá y se le contagia toda esa felicidad de ellos, que no se hubiera logrado sin el nuevo colegio.

Entrevistadoras: ¿Qué percepción tiene usted de Sergio Fajardo y de Alonso Salazar como precursores del programa Colegios de Calidad?

Entrevistada: Pienso que Sergio Fajardo fue un excelente alcalde porque fue una persona que le metió mucho a la educación y desde mi punto de vista eso es lo que necesita la ciudad y no tanto educación desde un punto de ciencias básicas, sino la formación de los estudiantes como personas, porque usted no va ser siempre un estudiante, más que eso usted es persona, entonces se trata más bien de que aprendan a recoger basuras, a no pegarse con los compañeros, eso es formar buenas personas.

Anexo 7. Entrevista 4. María Doris Ortiz Quintero. Ex vocal de la Asociación de Padres de Familia de la Institución Héctor Abad Gómez. 1999-2012. Tallerista en La Fundación Solidaria La Fraternidad.

Fecha: 12 de junio de 2013

Entrevistadoras: Jessica Conde, Carolina González.

Entrevistadoras: Buenas tardes Sra. María Doris, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado en la alcaldía de Sergio Fajardo y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el colegio Héctor abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y la nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Sabe usted en qué consiste el Programa colegios de Calidad?

Entrevistada: En la época en que yo estaba en el Colegio, fue un cambio total tanto para los alumnos como para los padres de familia, porque el colegio creó mucho, en la parte de tener más cantidad de niños y los profesores se unieron mucho a un trabajo porque teníamos un colegio más grande, es que ese colegio fue la unión de cuatro escuelas: el Estanislao Gómez, La República Argentina, La República del Brasil y La Escuelita Simón Bolívar. Cuando se unieron esos colegios yo tenía mis niños en la Escuela República Argentina, entonces había una gran problemática entre los mismos profesores, tanto que nosotros los padres de familia le decíamos que había un muro de Berlín, porque ni unos podíamos pasar para allá, ni los otros podían pasar para el lado donde estaban las escuelas, porque cada uno manejaba un rol en el que no podía participar los unos con los otros, entonces cuando se transformó el Colegio, las escuelitas pudieron hacer una parte muy buena porque ya todos eran uno mismo y para los niños fue un cambio total, como para nosotros los padres de familia, porque la estructura fue muy grande y había más estructura para los niños jugar, para el Colegio más profesores, porque fue un crecimiento muy grande de los profesores y también más alumnos llegaron. Esa fue la parte más especial desde cuándo fue la primera transformación del Colegio.

Entrevistadoras: ¿Cuáles creen que han sido los impactos del Programa Colegios de Calidad en el colegio y en la comunidad?

Entrevistada: El mayor impacto que yo vi, fue con respecto al Rector y la base de que es un colegio incluyente que recibió a toda la clase de personas de todo Medellín, aunque a algunos padres de familias nos parecía muy maluco porque era una conjunción de unos niños con otros, pero todos nos empezamos a concientizar de que todos tenemos un derecho y que por ese derecho los hijos de cada uno tiene la posibilidad de estudiar allá. La solución era que el que tenía el hijito más bien formadito que aprendiera a formar el otro y a compartir, porque esa era la parte de cada uno de nosotros, yo por ejemplo, tuve a mis hijos desde el preescolar hasta once y no digo que el Colegio es el malo, sino que son los alumnos y somos nosotros los padres de familia los que lo hacemos malo, porque los padres de familia tenemos que tener una base para tener un alumno y un hijo formado para una sociedad; es que no se trata tanto de la educación, sino de la formación como humanos y personas.

Entrevistadoras: ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad?

Entrevistada: los primeros que se articularon fueron los alumnos, porque era a ellos a los que iba a beneficiar la construcción y se veían más motivados, les gustaba más el Colegio, ellos tenían más motivos de ver su transformación desde la parte física a la parte donde ellos iban a compartir y a estudiar, pues que para los niños era muy importante ya ver su colegio transformado, más bonito.

Como padre también me sentía muy bien, pero me sentía muy bien mas que todo con los profesores y con todo lo que fue la parte de formación de los niños, porque tuvimos unos profesores muy buenos, unos profesores que compartían, unos profesores que atendía los padres de familia a la hora que llegaban, yo fui de los padres de familia que estuve desde un inicio hasta un fin porque los hijos salieron de once y yo fui la mamá que iba cada quince días a preguntar con el joven, a ver qué pasaba con ellos y habían unos profesores que estaban dispuestos a atender el padre de familia, y yo siempre digo, es más importante la formación como personas porque la matemática se aprende toda la vida pero la formación personal no, yo siempre le decía a la profesores que lo que me importaba era que se comportaran bien, que no saliera a pelear o a irrespetar a los profes.

Por otra parte el Inder, fue uno de los que cogieron el Colegio desde un principio, con unos programas que eran de mejoras para los niños pequeños, las ludotecas, y llegó en el momento en que ya se construyó el Colegio.

Otros programas muy buenos que llegaban al colegio fueron, el restaurante escolar y otro con la Universidad de Antioquia que venían con unas conferencias para los alumnos y los padres de familia en valores, en prevención de la drogadicción. También,

tenían otro programa de Escuela de Padres de Familia y nos la dio mucho tiempo una Cooperativa creo que fue la John F Kennedy, y también apoyó la Corporación Héctor Abad, convocaban a todos los padres de familia para la escuela y había muy buena participación.

Entrevistadoras: ¿Qué tipo de participación tuvo la comunidad en la construcción de las actividades del Programa implementadas en el colegio Héctor Abad?

Entrevistada: La participación de los padres de familia que tuvimos en la construcción del Colegio fue apoyar el rector porque si no hubiera sido por el apoyo de todos los padres de familia habrían tenido que cancelar un año que se demoró el Colegio para hacerlo y eran haciendo un muro y los niños en clases en los salones.

Cuando llegó el Programa a nosotros nos reunieron y nos contaron lo que iban hacer, y todos los padres de familia cuando el rector nos reunió en una asamblea grande que nos contó, lo aprobamos y a algunos nos dijeron que si íbamos a participar pero que los niños que no iban a seguir estudiando y que les iban a cancelar ese año de estudio, pero eso no pasó.

A los programas que tuvieron también en el colegio yo participé dando unos talleres que fueron manualidades escobas y trapeadoras, en ese programa participaron 109 personas padres de familia y toda la comunidad de la mano de una profesora que se llama Luz Isleria Álvarez que era una profesora muy activa y le gustaba mucho ese trabajo de padres y estuvo con la Escuela de Padres y también trabajo otra compañera que se llama Gladys y que era una mamá que también dio clases de foamy, y tuvo una participación cómo de 60 padres de familia. Y todos fuimos padres voluntarios en ese proyecto.

También estaba lo de computadores, que era los sábados, y las clases nos la daban los alumnos de once y también era de 7 de la mañana hasta las 12 del día, nos tocaba de 2 horas por grupos, puros padres de familia.

También los padres, hicimos muchos eventos cuando fuimos de la asociación de padres, por ejemplo, rifas, y con eso que apoyábamos los niños les dábamos uniformes cuando los niños no tenían uniformes y eran muy pobres y lo pagábamos con la plata de la rifa, y también para hacerle la fiesta a los niños del día del niño, para los paseos para el transporte; siempre nos reunimos en el colegio.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el Programa Colegios de Calidad cumplió con las expectativas de la comunidad de manera eficiente?

Entrevistada: En la época que yo estuve, sí. Aunque falta mucho tanto al gobierno como a la comunidad en general para que todos unidos seamos capaz de tener una Antioquia de paz y de amor porque en estos momentos Medellín tiene una gran problemática social.

Entonces yo pienso que hay que seguir invirtiendo, y que le presten más atención a los contratistas para que las cosas no queden mal hechas, porque es que damos una millonada para un colegio y parece que eso no tuviera veeduría de nadie porque el Colegio cuando estábamos estrenando Colegio el agua caía más adentro que afuera, entonces donde está el dinero, y la calidad con que la hicieron. No creo que haga falta plata lo que hace falta es personas honestas para hacer las cosas bien hechas

Yo creo que en este Colegio pudieron entrar muchas más personas y tener más programas. Es que todavía le falta mucho, porque es un colegio que está en el centro de Medellín que de todas manera es para atender una población de toda partes, entonces que se necesita como que tengan más programas y yo pediría en esa parte que se hagan técnicas para que los jóvenes salgan a trabajar y puedan pagarse una carrera el que no pasa a la Universidad, porque necesitamos que cuando salgan del colegio estos muchachos no cojan las armas y evitemos la problemática social que tenemos teniéndolos ocupados con un programa de un trabajo digno y educación digna.

Entrevistadoras: ¿Qué percepción tiene usted de Sergio Fajardo y de Alonso Salazar como precursores del Programa Colegios de Calidad?

Entrevistada: Yo he sido muy hincha de Fajardo, con valor y con criterio, porque todo no es bueno pero tampoco todo es malo y que tenemos una problemática que no es sólo desde él, es que es como una cadena de malas contrataciones, pero el Sr. como persona él tiene muy buena intención que hay que ayudarle mucho porque cuando estuvo de alcalde fue una de las personas que más luchó por la educación de Medellín y de Antioquia porque él fue uno de los pioneros en esos programas y hay mucho que agradecerle.

Anexo 8. Entrevista 5. Abogado Octavio Díaz. Ex rector del Colegio Héctor Abad Gómez.

Fecha: 25 de abril de 2013

Entrevistadoras: Jessica Conde, Carolina González.

Entrevistadoras: Buenas tardes Sr Octavio, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado desde la alcaldía de Sergio Fajardo en la ciudad de Medellín, y la transformación que se logró en el colegio Héctor Abad Gómez, del cual usted fue rector.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el colegio Héctor abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y la nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Cómo ha entendido usted el Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: Colegios de calidad es un programa muy importante que se presentó con la gobernación del Dr. Sergio Fajardo. En aquella época, había mucha preocupación por cubrir la totalidad de la población que no estaba estudiando, de modo que se trataba de cupos, estaba muy olvidada la calidad de la educación. Sergio Fajardo creó un programa de construcción de nuevas instituciones educativas, entre, otras cosas le dio prioridad a aquellos sectores pobres en las comunas de Medellín en los estratos más bajos, 1, 2, 3 y la propuesta era, no se trata de construir únicamente plantas físicas muy bonitas, sino a la par con la construcción que los niños reciban una educación de calidad o sea una educación completa, integral, no únicamente la formación científica o informativa sino una formación ética, formación democrática, formación en valores, formación en participación pública de todos los estudiantes, participación en los destinos de su barrio, de su colegio. La comunidad debe opinar en que se invierten sus recursos; la comunidad debe estar vigilante, debe tener informes públicos de la gestión que se ha hecho económica para que ellos sepan en donde está la plata, la campaña era que no se “pierda un peso”. Entonces, en esta nueva gestión la característica es la participación social, de los ciudadanos, participación democrática, donde se presentaba un informe de las necesidades para elaborar conjuntamente, de acuerdo a las necesidades, un programa de la institución educativa que sea de conocimiento público y que el presupuesto que llega, en que se gasta y como se gasta.

Entrevistadoras: ¿Desde cuándo el Programa Colegios de Calidad se implementó en su institución?

Entrevistado: En la institución se implementó desde 2004, 2005. Y cobró fuerza cuando se inició la demolición y construcción del Colegio entre 2006 y 2007. Se empezó con un diagnóstico muy completo de la Institución Educativa y se insistió mucho en una metodología y era poner en común los aciertos y los desaciertos y esto fue un principio fundamental porque se trataba de reconocer en que estamos bien y reconocer en que estamos mal. Como la administración en ese momento tenía un ánimo de asesorar y mejorar y no de vigilar y castigar, eso despertó un entusiasmo en las instituciones educativas porque ya no había temor en decir en que estábamos fallando porque no habían sanciones sino ayudas, entonces ese fue un elemento muy importante de la gestión de calidad.

A nivel de la Alcaldía se contribuyó a esa gestión de calidad, solucionando muchos problemas que son inherentes a ella: por ejemplo, la preparación para las pruebas ICFES la hizo la Secretaria de Educación; se aumentó el presupuesto para que los estudiantes estudiaran con ganas, porque tenían posibilidad, los más pobres, de ir a la universidad; se implementaron los restaurantes escolares porque muchos no rendían ni tenían calidad porque iban con hambre de la casa. Se implementó, con mucha importancia, la preparación de los maestros a nivel de capacitaciones dentro de las instituciones educativas; Se llevó a este principio de gobernabilidad, donde se integrara el sector educativo a la empresa privada y por eso cada institución educativa de las de calidad que son más o menos 10, tenían los padrinos: entonces contaban con asesoría de la Secretaria de Educación; pero compartían una empresa privada, una universidad, un colegio privado y un colegio oficial. Así se compartía, se discutía y se aprendía, porque el sector educativo oficial tiene mucho que aprender del sector productivo y por eso las reuniones fueron muchas, cada mes, cada dos meses, y se trabajaba por subcomités, nosotros por ejemplo estuvimos en reuniones con Comfama, con su alta calidad, entonces esto fue increíble porque a nivel de los Colegios de Calidad de Medellín se involucró realmente la empresa privada a todos los colegios y ese padrinazgo despertó un gran interés de la empresa privada y un gran aporte a los colegios.

Entrevistadoras: ¿Quiénes eran los padrinos del Héctor Abad?

Entrevistado: Nosotros nos adelantamos un poquito con la idea ya de que había colegios de calidad. Nosotros nos adelantamos, integramos nuestro trabajo a la Corporación Héctor Abad Gómez, la familia de Héctor Abad Gómez, cuyo nombre lleva la institución y la filosofía que nosotros tratamos de implementar en el proyecto educativo institucional; nos conectamos con la familia que tenía un gran equipo con muchos asesores que esa era parte de nuestros asesores también, Comfama de quien tuvimos grandes aportes y personalmente yo luché muchísimos para que el padrino de la Universidad fuera la de Antioquia, por una sencilla razón, hay muchas instituciones educativas y muchas empresas privadas que le quieren aportar a la institución una cantidad de programas muy bonitas y de metas muy bonitas pero que no parten del

diagnóstico concreto de la institución, en cambio la metodología de la Universidad de Antioquia tiene esa característica además porque la llevo en la sangre, porque yo estude allí, valoro inmensamente el hecho de que los asesores de la Universidad de Antioquia parten de las estancias, parten de los problemas y de ahí salen los objetivos que no son importados de otra parte, ni modelos de otra parte, sino que estimulan, provocan, señalan una serie de aspectos sobre los cuales es la institución educativa la que debe reflexionar, la que debe meditar y debe sacar sus propios planes y programas, entonces cuando la gente es la que hace los programas está metida en los programas, porque los programas que vienen de otra parte duran muy poco tiempo, nadie los quiere, nadie los siente.

Entrevistadoras: ¿Cuál cree que fueron los mayores impactos del Colegio y del Programa Colegios de Calidad en la comunidad?

Entrevistado: El gran impacto fue que en aquella época, nosotros estábamos hablando de la inclusión educativa, entendida como aquella apertura de la discusión a todas las personas sin distinción de credo, religión o raza, ni distinciones sociales; con un principio, a nosotros cuando llega una persona a la institución educativa no nos interesa reblujar su pasado, si no fue muy acertado o muy bueno, no interesa averiguar el pasado sino recibirlo en el presente sin prejuicios, es tenderle la manos al que llegó, por eso nosotros nos fuimos acercando a la inclusión educativa, la institución recibía homosexuales de todas las calidades, recibía gente salida de la cárcel, recibía muchachos de ex combos, y muchos que todavía estaban, toda esa gente la recibimos, con la base de la filosofía de Héctor abad Gómez, la tolerancia y el respeto, valores modernos, por eso nos acercamos a la inclusión educativa.

En esas Escuelas de Calidad, como el aspecto más importante para nosotros del Héctor Abad, fue la solicitud que les hicimos a todos los padrinos para que nos ayudaran a estructurar y sistematizar el tema de la inclusión educativa, porque teníamos muchas prácticas pero nada de teorización. Finalmente logramos sacar un documento sobre inclusión educativa y participamos en el concurso “Medellín la más Educada” y fuimos seleccionados dentro de los 21 mejores. Luego de esto, completamos nuestro informe, visitaron la institución y quedamos entre los 6 primeros, no ganamos pero quedamos entre los 6 con nuestro proyecto de la inclusión educativa. Pero nosotros aprovechamos esa gestión de la Universidad de Antioquia de los padrinos para lograr ese objetivo de estructurar la inclusión educativa, para eso nos tenemos que referir a todos los valores del Héctor abad Gómez, valores modernos, que fue un manual que se hizo allá en el colegio donde se creó la Cátedra Héctor abad Gómez y fue tan buena esta cátedra que una vez hablamos con la corporación Héctor abad Gómez, ellos dijeron que por tratarse de su padre y con muchos contratos en las universidades, se encargaron de ella y la sacaron por fuera, por ejemplo en la facultad de enfermería de la Universidad de Antioquia, sacaron la cátedra maestra, donde hacen debates y discuten temas de actualidad.

Entrevistadoras: ¿Que actores se articularon a través del Héctor Abad al Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: En estos estudios de calidad, se hizo una convocatoria a toda la comunidad educativa, tuvimos el trabajo intenso del Concejo Directivo, Concejo académico, convenciones de promoción y evaluación, escuela de padres, Asociación de Padres de Familia, Asociación de Egresados. Se hicieron varios encuentros con los Padres de Familia de los diferentes proyectos que tenía la institución, como cine, danzas música, fabricación de trapeadoras, fabricación arreglos navideños, culinaria, yoga. La Universidad de Antioquia y el Hospital General de Medellín, la Corporación Héctor Abad Gómez, el Colegio privado San José de las Vegas, Comfama. De modo que fue una participación de toda la comunidad a esta gestión. Sagradamente, por ejemplo cada 8 días teníamos la reunión de la gestión administrativa, la gestión directiva y la gestión de la comunidad con tesorero, con los coordinadores y con el rector y con asesores de la Universidad de Antioquia de mucha calidad.

Entrevistadoras: ¿Usted conoce experiencias de otros Colegios que hayan implementado el Programa?

Entrevistado: El Programa Colegios de Calidad estuvo en varios colegios, por ejemplo en la Institución Educativa Miranda, en la Javiera Londoño, en Santo Domingo Savio, en San Javier, en San Antonio de Prado.

Entrevistadoras: ¿Y cómo les fue a ellos con el programa? ¿Cree usted que generó el mismo impacto?

Entrevistado: Las Escuelas de Calidad, generaron un impacto muy grande, pero nosotros aprovechamos ese acompañamiento para un punto específico que era el de la inclusión educativa y la gran transformación que se creó con esta metodología en la tercera jornada del Héctor Abad, porque en esta jornada cuando sacaba un espacio para actos culturales, los estudiantes decían que estaban perdiendo la ida al colegio que iban a estudiar y no a escuchar canciones ni poesías y muchas veces teníamos que cerrar la puerta para que los estudiantes no se fueran, pero con la Universidad de Antioquia, y este programa tuvimos un logro, una vez hubo un exposición y varias actividades y logramos abrir de par en par las puertas del colegio y podemos decir que nadie se fue, unos se quedaron hasta las 10 u 11 de la noche, a partir de ese colegio aprendimos que había que explotar la parte cultural y recreativa de los muchachos para presentarle Programas de Calidad y para no retenerlos a la fuerza sino conquistarlos.

Hubo otras instituciones que trabajaron mucho la participación de estudiantes, algo en común que se hizo en las Instituciones Educativas y los Colegios de Calidad fue el manual de convivencia con la participación de todos los estamentos: estudiantes, padres de familia, profesores, egresados, para que fuera realmente no una norma seca y fría sino un verdadero manual de convivencia. También otro logro, fue el mejoramiento del plan institucional, que no se tocaba hacía mucho tiempo, y aquí se hizo una revisión en todas las instituciones educativas de sus metas y proyectos a largo y corto plazo. Otro

logro fue una urna que se destapa en el 2014, allá se proyectó la institución a 6 años, como se ve la institución educativa en esa época, esa urna está por abrirse. Otra actividad fue el acompañamiento con psicólogo y abogado, este último para las normatividades, la justicia y el psicólogo para entender que una cosa es el reglamento y otra, como se aplica el reglamento.

Entrevistadoras: ¿Hasta qué punto las comunidades participaron en la construcción de las políticas educativas del Programa?

Entrevistado: Eso es muy importante, la comunidad educativa participa poco, regular o mucho, tiene ese termómetro el rector del colegio con su equipo; si el rector del colegio con su equipo no se integra, no crea los mecanismos de participación, con interés y ganas y saca circulares que convoque a través de todos los estudiantes a todos con encuentros de calidad, la gente se amaña y va. Porque a los padres de familia cuando se convocan hay que respetarlos y hay que escucharlos para que participen activamente y presentarle cosas de calidad para que vuelvan, porque si les da una simple charla, no los dejan hablar ni escuchan sus ideas, ellos no vuelven y una estrategia para que ellos participen, es dejarlos hablar, por eso la participación de ellos en el Colegio fue óptima, tanto que en una reunión, pasamos lista estricta de todos los padres de familia en una conferencia y de todo el Colegio solo faltaron 7 padres de familia.

En San Lorenzo, por ejemplo, no iba nadie a las reuniones, ni siquiera las convocadas por el alcalde, pero si el rector con los maestros a través de los padres de familia convocan, toda la comunidad se acerca. Hasta ahora no se han dado cuenta de la fuerza de convocatoria que tiene el rector y los maestros frente a la participación de comunidad.

Entrevistadoras: ¿Usted considera que a través del Programa Colegios de Calidad la comunidad participó más o menos?

Entrevistado: Con este Programa, la comunidad participó mucho más, porque una de la filosofía de los colegios de calidad y de la alcaldía, era la máxima participación o los máximos informes sobre la marcha del Colegio. Los informes económicos, del presupuesto, de las obras, de los artículos de estudiantes, todo público, eso es verdadera participación.

Por ejemplo, una de las filosofías de la construcción era que no solamente era nuevo con muros sino con la transformación de la academia; una característica que debía tener era que no fueran sitios escondidos. Si ustedes visitan estas instituciones, todas son de vidrio para que la gente pueda mirar para adentro, otras no tienen ni puertas, para que desde la calle se pueda mirar que pasa adentro, porque lo que se hace adentro no es ningún secreto, no se pueden hacer cosas secretas dentro de la institución, para que todos lo vean, por eso nosotros convocamos a los padres de familia a muchos de los actos cívicos del colegio.

Por ejemplo, una vez lo hicimos en el parque de Boston, para incluir a toda la comunidad y en la historia del colegio fue el que más que participación tuvo.

Entrevistadoras: ¿Cuál es su opinión acerca de las estrategias educativas implementadas en las dos administrativas?

Entrevistado: Alonso Salazar, del equipo de Sergio Fajardo quiso continuar con el Programa Colegio de Calidad de Sergio Fajardo, y lo hizo, tuvo muchos logros obviamente, de pronto al Sr. Alcalde se le presentaron otros casos más importantes y dedico más tiempo a esos sitios más prioritarios. Sin embargo, a él hay que abonarle San Lorenzo, allá hubo una gran inversión del municipio porque se apoyó el sector educativo, pero también la vivienda, el bienestar de los estudiantes, las construcciones, participó planeación, invirtió en arte con la intervención en el Cementerio, y Bienestar Familiar protegiendo a la niñez que tenía grandes dificultades de tipo sexual y crónico. Fue una intervención muy complementaria, pero a nivel de la educación en general y de la institución educativa, la participación de Alonso Salazar fue mucho menor a la de Sergio Fajardo, porque este último siempre estuvo al frente.

Entrevistadoras: ¿Cuál cree que fueron las principales dificultades de la Política Educativa?

Entrevistado: Hay una dificultad para los proyectos culturales y las reuniones y capacitaciones, y es el factor tiempo. Porque todo eso demanda mucho tiempo y viene el dilema, devolvemos los niños para la casa, no hay clase, des escolarizamos porque tenemos reuniones y si no los mandamos para la casa, como trabajamos?

Entrevistadoras: ¿Qué dificultades tuvo el Programa en el Héctor Abad?

Entrevistado: De pronto hay sectores de los educadores, con orientación sindical que con todo su derecho han destapado problemáticas grandes, y son maestros incrédulos ante estos programas, cansados de estos programas, porque en Colombia hay un problema muy grande en la educación, porque aquí se ensayan y se ensayan programas en educación, a cada momento y antes de terminar el ensayo ya viene otro. Por ejemplo, ese diagnosticó que se hizo en el Colegio, para que el colegio tuviera su propio Programa de cada área y de pronto, después de que paso esa alcaldía, llegó una señora de la Secretaria de Educación y prácticamente, desconociendo lo que se había hecho, mandó por internet unos modelos de unos colegios muy buenos y los maestros copiaron lo que les mandaron, entonces todo el trabajo que se hizo se perdió porque se está copiando un modelo. Eso cansa mucho.

Entrevistadoras: ¿El presupuesto que se invirtió fue suficiente para cumplir los objetivos del Colegio?

Entrevistado: Como le parece que en el Héctor abad Gómez de pronto alguna frustración por la planta física, de pronto uno esperaba una cancha abierta, donde los

muchachos disfrutaran de los partidos con toda la fuerza, pero lo que hay es un patio salón donde no se puede patear duro porque la cancha es con vidrios, imagínese usted la efusividad de los muchachos en un partido, a ellos se les olvida y le dan al balón hasta meter el gol. Esa por ejemplo, es una limitación, pero fuera de eso yo pienso que el presupuesto fue suficiente. También hubo unas fallas de la construcción, por parte de quienes diseñaron el colegio, algunas equivocaciones porque no se debe diseñar un colegio sin pedirle la mínima opinión al rector del colegio o a los profesores, porque ellos saben lo que necesitan. Los diseñadores privados diseñaron como ellos lo conciben, una secretaría y una coordinación como ellos lo conciben y resulta que en los colegios son 3 o 4 secretarías y diseñaron una sala de profesores para 20 y resulta que son 80 los profesores.

Pero con respecto al presupuesto, yo siendo abogado, no economista, y estando al tanto de los costos, de lo que faltaba en la construcción y siempre pendiente del colegio, además del interés de Sergio Fajardo porque ese Colegio se hiciera rápido, creo que el presupuesto que se invirtió estuvo muy bien y fue bien vigilado, y fue suficiente para la construcción y la dotación.

Este Colegio antes no tenía nada de inversión, cuando se construyó el colegio teníamos todo nuevo. Fueron 8 mil millones de pesos que se invirtieron para la construcción, demolición, evacuación de escombros y la dotación. Me parece que fue muy bien manejado el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Conoce usted si otras organizaciones aparte de la alcaldía invirtió presupuesto?

Entrevistado: En esa época uno de los grandes logros fue la mano tendida de Empresas Públicas, que dio 150 mil millones de pesos para la construcción de Colegios y el gran favorecido fue el Héctor Abad Gómez, además creo que también parte puso el Ministerio y la Secretaria de Educación.

Entrevistadoras: Muchas gracias.

Anexo 9. Entrevista 6. Diego León Montoya Corrales. Técnico en Administración de empresas. Presidente actual de la Junta de Acción Comunal del Barrio las Palmas.

Fecha: 12 de junio de 2013

Entrevistadoras: Jessica Conde, Carolina González.

Entrevistadoras: Buenas tardes Sr Diego, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado en la Alcaldía de Sergio Fajardo y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el Colegio Héctor abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y la nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Sabe usted en qué consiste el Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: Es un programa que se inició en el año 2004 en la Alcaldía de Medellín que con apoyo de EPM que dieron 150 mil millones de pesos para inversión en educación. El sr alcalde inicialmente se gastó este dinero en la construcción de nuevas escuelas muy grandes y bonitas en varias comunas de la ciudad donde el resultado a la fecha es muchas aulas, pocos niños, pocos profesores y poca calidad, mire por ejemplo los resultados ICFES.

Entrevistadoras: ¿Cuáles creen que han sido los impactos del Programa Colegios de Calidad en el colegio y en la comunidad?

Entrevistado: El impacto en la comunidad del Colegio Héctor Abad Gómez ubicado en Niquitao, sirvió para que los padres de familia de este sector tan deprimido por la pobreza, violencia y sometido al vicio de estupefacientes, vieran en éste el desahogo, dejando en manos de unos pocos profesores, con falta de recursos la educación de unos niños con muchos vacíos morales y éticos, y que a la fecha apenas están aprendiendo en respeto y la normatividad de las instituciones, ya que de sus padres de familia no hay ningún apoyo.

De otro lado, siendo unos colegios con espacios recreativos tan buenos no son utilizados adecuadamente ya que en muchas ocasiones hay negligencia de los rectores para prestar los escenarios, sabiendo que éste es un lugar que bien serviría para unir a las familias y amigos.

Aunque el Héctor Abad de la Plaza de Flórez, sirvió mucho a la comunidad para que muchos jóvenes lograran terminar su bachillerato en la modalidad del nocturno. De igual manera, muchos niños de ambos colegios se han visto favorecidos por el Programa de Restaurantes Escolares.

Entrevistadoras: ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad?

Entrevistado: Realmente a este programa hay varias instituciones que han hecho su aporte por la educación como son el ICBF, INDER, Las Juntas de Acción Comunal, Buen Comienzo con los niños de 1 a 6 años, Las rumbas Aeróbicas que tras de esta vienen los jóvenes .

El ICBF, en su afán por recuperar la niñez vulnerada, en apoyo con la policía ha realizado operativos a casas de vicio sacando niños de éstas y llevándolos al ICBF para su recuperación.

Entrevistadoras: ¿Qué tipo de participación tuvo la comunidad en la construcción de las actividades del Programa implementadas en el Colegio Héctor Abad?

Entrevistado: Ninguna. No hubo socialización, se compraron predios y se realizó la construcción del Colegio con el asombro de la comunidad que no sabían que iban a realizar, por ejemplo, uno decían que era un parque recreativo, otros que locales comerciales, etc.

Y las actividades que se realizan en el Colegio son actividades para los estudiantes como por ejemplo: la fiesta de las madres, 20 de julio, día del amor y la amistad, etc. Pero la Alcaldía como tal no trae actividades, las pocas que se realizan son por las JAC que piden apoyo a Inclusión Social de la Alcaldía, y se pide colaboración de padres de familia que brillan por su ausencia.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el Programa Colegios de Calidad cumplió con las expectativas de la comunidad de manera eficiente?

Entrevistado: No cumplió, ya que cómo lo explique ahora, no hubo socialización del programa y realmente lo único que se hizo fueron unas construcciones de cemento grandes y la educación es deficiente y los niños que acuden a clase son pocos y en muchos casos niños maltratados y desnutridos. Se hubiera invertido más dinero en profesores y en programas alimenticios.

Entrevistadoras: ¿Qué percepción tiene usted de Sergio Fajardo y Alonso Salazar como precursores del Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: Es muy fácil salir todos los días en Teledimedellín, cuando él ni siquiera gestionó el recurso económico, simplemente fue una donación de EPM por librarse de pagar impuestos y cuando el Alcalde va a un colegio bonito pero no visita la casa de esos niños pobres que los ponen bien vestidos sólo para que salgan en un programa de pantalla manejado por el Sr. Fajardo.

Anexo 10. Entrevista 7. Elizabeth Zapata Vidal. Diseñadora Gráfica. Ex Presidenta de la Junta de Acción Comunal. Barrio Las Palmas 2008-2011.

Fecha: 12 de junio de 2013

Entrevistadoras: Jessica Conde, Carolina González.

Entrevistadoras: Buenas tardes Señora Elizabeth, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado en la Alcaldía de Sergio Fajardo y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo, ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el colegio Héctor abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y las nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Sabe usted en qué consiste el Programa Colegios de Calidad?

Entrevistada: Son los colegios que fueron transformados para tener una mejor calidad tanto a nivel educativo como a nivel de infraestructura para los alumnos, educadores, la sociedad en el entorno de la institución y los padres de familia.

Entrevistadoras: ¿Cuáles creen que han sido los impactos del programa Colegios de Calidad en el Colegio y en la comunidad?

Entrevistada: Fueron varios en el momento en que se implementaron: el cambio del entorno de las instituciones, porque eran instituciones que no tenían un buen entorno social, entonces como ese cambio que se dio para la sociedad de mejorar su entorno, en los locales que hubieran cerca a las instituciones, los andenes, todo alrededor y el cambio que tomó esa sociedad tanto educativa como de alcances del sector para poder tener un lugar adecuado para esas instituciones educativas.

En Héctor Abad San Lorenzo, la acogida no fue muy buena para todo el sector. A nivel académico o estructural como lo quieran ver. Por una parte, porque se tomó que iba a ser la institución del sector y entonces que sólo iban a estudiar los niños de Niquitao, entonces el resto del sector de San Lorenzo, es decir el Barrio Las Palmas, San Diego y los lados de Bomboná, no tuvieron la buena connotación de decir mis hijos van a ir allá, porque van a estar con todos los niños de Niquitao y no van a tener la misma cultura educacional o los mismo hábitos de convivencia con los demás niños, entonces no fue

bien tomado por mucha parte de la comunidad cuando fue reunida esa comunidad para decirles lo que se iba hacer y como se quiera ver.

Puede ser un colegio muy bonito pero para la comunidad no era apto para todos los niños, sino solamente para los niños de Niquitao, entonces fue un trabajo arduo porque si iba a ser un colegio de calidad para todos, con una buena educación y con un buen ambiente.

En el Héctor Abad sector Placita de Flórez, fue un cambio muy positivo porque es un colegio que no solo abarca los habitantes del centro, sino de otras comunas (comuna 8, 9), entonces al tener una cobertura mayor, tanto a nivel de educadores, de profesionales y de la enseñanza, la gente la comunidad, lo tomó bien, porque no sólo iban a tener un colegio bonito en infraestructura sino que les iba dar calidad de estudio para los alumnos, porque vamos a tener aulas interactivas, vamos a tener ludoteca y actividades para los más pequeños, para los niños, entonces fue muy bien tomado. Con esta sede, la comunidad lo tomo muy bien, y si es tomado en este momento como un Colegio de Calidad, tanto por su calidad educativo como por el ambiente que se vive en su alrededor cosa que no pasa en San Lorenzo, de este no puedo decir que es un Colegio de Calidad, no es el enfoque que de pronto quisieron darle en algún momento. No ha sido bien guiado.

Entonces, los beneficios del Colegio sector de San Lorenzo, fueron para la parte baja de ese sector, es decir el Barrio Colón, porque si se hace un sondeo son más los alumnos de ese lado, y fue un gran beneficio para los niños de ese sector que estaban dispersos por todas partes y había un alto grado de desescolarización en ese sector por no tener a donde ir, entonces para ellos en ese sector tuvo un impacto grandísimo, lástima que el impacto no haya sido tan positivo como la administración de ese momento quería.

Entrevistadoras: ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad?

Entrevistada: Para el sector de San Lorenzo fueron las Juntas de Acción Comunal, el Inder, Bienestar Familiar, todo lo que tiene que ver con la Alcaldía de Medellín: Secretaria de Educación, Secretaria de Medio Ambiente, Secretaria de Obras Públicas, Secretaria de Salud, la Secretaria de las Mujeres, cada uno con un programa diferente, la Mesa de Articulación Plan Parcial San Lorenzo que fue la que empezó con todo el proceso de Colegio de Calidad en el sector San Lorenzo entonces había una mesa especial donde hablábamos de lo iba a ser el colegio y lo que se quería tener en el colegio, y fue en conjunto con todos los actores, el sector privado, toda la gente que tiene talleres y locales, los habitantes, porque hubo que desplazar muchas personas comprando muchas casas, porque eso iba a tener una transformación.

Empezaron los programas: Buen Comienzo, recreando, vamos al parque, la ludoteca, el Inder tiene dos programas dentro de la institución en este momento, además del de aeróbicos que es para los adultos mayores y ellos también participan con el programa “canas al aire” que van y hacen las actividades con el Inder de aeróbicos.

El Colegio es utilizado no sólo para la parte educativa porque allá se hacen las vacunaciones para los animales donde confluye la Secretaria de Medio Ambiente y la Secretaría de Salud; también está el programa del censo que se hizo recién inaugurado con los habitantes de la calle y de todos los inquilinatos, para ayudarlos a conseguir la cédula que eso fue con la gerencia del centro que fue un gran actor en todo el proceso, fue además el más importante. Y con ellos tuvimos muchos programas y muchos programas con la Secretaría de Cultura sensibilizando a toda la comunidad porque eso no iba a ser un daño para la comunidad sino un pacto beneficioso para todos ustedes.

Entrevistadoras: ¿Qué tipo de participación tuvo la comunidad en la construcción de las actividades del Programa implementadas en el Colegio Héctor Abad?

Entrevistada: Toda. La comunidad si participó porque se hicieron muchas actividades con el Inder y con secretaria de cultura, de sensibilización del espacio y no fue un trabajo fácil, porque no fue fácil decirle a la gente que se tenían que ir de su casa porque se la íbamos a comprar porque íbamos hacer una transformación del sector, eso no fue nada fácil pero al final, se involucraron porque San Lorenzo es un sector donde sabemos y no es para nadie un secreto que es uno de los sectores donde más plazas de vicios e inquilinatos hay, entonces fue un trabajo muy duro pero la comunidad a lo último lo entendió porque iban a tener una muy buena guardería para sus hijos, con un buen restaurante para los niños con desayuno, almuerzo y algo, porque es uno de los colegios con mejor restaurante en estos momentos, entonces además de este programa de restaurante para los niños, también está el del vaso de leche, que es con Bienestar Familiar.

Pero la comunidad participó también en las tomas culturales, como por ejemplo aguapaneladas, chocolatadas, con el propósito de integrarse; pero también hubo participación en la construcción del Colegio San Lorenzo, con la mesa, donde siempre se estuvo pendiente de que la construcción se hiciera como se había pactado desde el principio.

Ese pacto se empezó no sólo desde Alonso Salazar, sino desde Luis Pérez, que ya habían unos planos del plan parcial San Lorenzo. Luis Pérez fue uno de los principales actores, y ese plan parcial empezó desde Luis Pérez, que se fue dilatando y las aleluyas se las ganaron otros, pero fue empezado por Luis Pérez y era una infraestructura muy diferente porque se había pensado de una manera muy diferente con parques recreativos, una cosa muy loca pues, pero se fue renovando a medida como lo iba aceptando la comunidad, porque si usted no me quiere vender, nos podríamos ir a la expropiación pero serian muchas expropiaciones y tampoco se podía optar por eso. De manera que se fue adaptando el plan parcial a medida que se iban haciendo esas mesas de concertación, porque este plan se hizo con la participación de toda la comunidad, este plan si fue concertado con la comunidad, con mucha participación de la parte baja de la comunidad, sobre todo de la gente de Colón, de San Diego, de las palmas, yo estuve siempre desde el 2003 en todo el Plan Parcial desde la Mesa de San Lorenzo y como iba a ser la construcción del Colegio y hubo veedurías constantes de la construcción de la

institución, por ejemplo, que si eran mejor los huecos acá, si este material es mejor para evitar los ruidos, etc., y nos tuvieron en cuenta todas las opiniones y a la comunidad fue a la primera que se llamó cuando tuvieron que hacer los primeros arreglos, y la misma gente decía tuvimos goteras, filtraciones y directamente la Secretaría de Obras Públicas y la Secretaría de Educación proponía que arregláramos eso con canaletas allí, vamos hacer esto, toda la infraestructura del colegio como tal si puedo dar fe, de que ha sido con gran participación de la comunidad.

Y en el de Placita de Flórez, si ha sido más toda la institucionalidad de la administración trabajando solita con la administración de la institución, porque era un colegio ya construido entonces ahí es donde viene el problema, cuando ya hay una infraestructura y un espacio ya construido, ya son mejoras, acá en San Lorenzo había que hacerlo todo, entonces era más fácil y debía hacerse sentándonos con la comunidad para lograr consensos de cómo queremos el cuento.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el Programa Colegios de Calidad cumplió con las expectativas de la comunidad de manera eficiente?

Entrevistada: No, porque no se mejoró el entorno social de la institución, yo no puedo tener un colegio bonito con un entorno feo. Es decir, si no mejoro el entorno, puedo tener los mejores educadores y traerlos Brasil, Japón, o cualquier parte del mundo, pero si el entorno social no es mejorado, eso no me va servir a mí de nada, porque yo no puedo pretender que los alumnos estén las 24 horas del día en la institución; ellos están 8 horas en la institución, pero el día trae 24, duermen 8, van 16 y el resto?, están por fuera de la institución, en un sector donde hay bazuco, marihuana, cocaína, heroína, hay expendio, bandas, de todo, hay inquilinatos, donde en un inquilinato, en una casa pueden haber 20 habitaciones y cada habitación duerme 6 o 7 personas, entonces, yo puedo educar al niño en la institución con el mejor educador, pero si el entorno social como gobernabilidad, como gobernante de la ciudad, no se lo mejoró, estoy perdiendo mi platica, porque hay que pensar y ha sido lo que he pensado mucho el otro sector de San Lorenzo, como voy a mandar a mi hijo con el hijo del expendedor de marihuana y que se ha visto, uno no puede ser ciego a la realidad, allá expenden vicio, entonces no fue el impacto, pero fue por la misma administración porque tenían que mejorar todo el sector. Debió haber mejorado su entorno social para poder cumplir, por ejemplo, ¿por qué cerraron la cancha? Pues porque se estaba llenando de marihuaneros, y con los niños haciendo educación física y los marihuaneros ahí, y no es culpa ni siquiera de los marihuaneros, es decir, si yo no tengo programas para jóvenes y si no tengo programas para entretener a los que va creciendo porque lo pelados no se van a quedar niños, entonces ellos se quedan en las esquinas, porque no les estoy dando otras posibilidades. Finalmente yo creo que fue más la plata que se robaron, para ser muy franca, que la que se invirtió, porque no es posible que un colegio como dicen de calidad tanto en infraestructura como en educación, en menos de un año tenga goteras, en menos de un año se esté inundando, y tenga grietas, entonces donde está la calidad del colegio?, cuando hablamos de Colegios de Calidad, en la administración se hablaba de Colegios de Calidad tanto en infraestructura como de educación, pero todos los Colegios de

Calidad de la ciudad tienen fallas de infraestructura. En el Héctor Abad, la Placita de Flórez el techo estaba caído, y este colegio no llevaba un año y ya se estaba cayendo, yo creo que fue más la plata que se robaron que la que invirtieron en los colegios, suficiente si era, si no se la hubieran robado.

Entrevistadoras: ¿Qué percepción tiene usted de Sergio Fajardo y de Alonso Salazar como precursores del Programa Colegios de Calidad?

Entrevistada: La idea era muy buena. Que no fue muy bien ejecutada es otra cosa. Pero Fajardo tenía claro de que Medellín fuera con sus Colegios de Calidad, la más educada, así como lo quiere ahora con la Gobernación de Antioquia sea la más educada, y la idea es buena, pero es que las cosas no pueden quedarse en ideas, yo no puedo decir tengan estos 1.500 millones e inviértanlos y hagan lo que quieran, yo tengo que estar pendiente de que es lo que están haciendo con el dinero que estoy invirtiendo.

La idea era buena, faltó fue más veeduría por parte de la administración de ese momento de saber qué era lo que se estaba haciendo con eso. Como era que se estaba invirtiendo. Yo no puedo ver una fachada muy bonita y decir que tengo el súper colegio de calidad cuando no es de calidad interna ni externa.

En fin, el programa es muy bonito, fue una idea muy bonita de querer que Medellín fuera uno de los pioneros en la educación, tanto en infraestructura, como en la educación que se le imparte a los alumnos pero si no hemos podido darle estabilidad a los educadores, cuando todavía tenemos educadores, pensionados enseñando, que calidad va tener una educación de una persona de 70 años, cuando ya no tiene ni paciencia para con sus nietos, va tener paciencia con 30 peludos que no son de él, entonces no tiene paciencia uno, con sus hijos, la va tener otra persona que no tiene nada que ver con el hijo de uno y tiene tantos años y mientras tanto hay muchos otros normalistas que no han podido ubicarse. Yo creo que ahí es donde se debe atacar el problema de la educación, hay que apretarle a la idea algunas cositas.

Anexo 11. Entrevista 8. Jeferson Bedoya Atehortúa. Estudiante de Derecho. Egresado de la Institución Educativa Héctor Abad Gómez. Personero 2012.

Fecha: 21 de junio de 2013

Entrevistadoras: Jessica Conde, Carolina González.

Entrevistadoras: Buenas tardes Jeferson, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado en la Alcaldía de Sergio Fajardo y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el Colegio Héctor abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y la nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Sabe usted en qué consiste el Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: El Programa Colegios de Calidad fue un programa que estuvo durante las Administraciones de Sergio Fajardo y Alonso Salazar, en algunos colegios públicos de Medellín que pretendían incentivar la mejora de la calidad académica de los colegios, eso con base en una mayor preocupación por el campo educativo como motor transformador de la sociedad.

Entrevistadoras: ¿Cuáles creen que han sido los impactos del programa Colegios de Calidad en el colegio y en la comunidad?

Entrevistado: El mayor impacto siempre es en las personas, es el cambio que se genera en la forma de ver la sociedad, en la forma de ver la comunidad en la cual viven y en la forma de ver la educación, pues en mi caso personal, yo siento que el programa ayudó a que se hiciera una mayor concientización del aporte que desde el colegio se debe hacer hacia el resto de la comunidad. También a que todos los estudiantes y todas las personas podemos salir adelante desde la educación, que esa es uno de los entes que permite el ascenso social y creo que el programa permitió eso, además también que no estamos solos sino que también ahí está la Alcaldía, y la Universidad para que nos apoye.

Con respecto a los estudiantes, noté que ya se empezaba a dejar esa aversión que había antes hacia la política y que se empezaba a ver la política como algo que está realmente

para ayudar a las personas y también a la educación como algo a lo que todos pueden acceder a pesar de que en la institución confluyen muchas personas, muchos de mis compañeros tenían entornos muy difíciles, veían que esas cosas podían cambiar y que ellos podían ser activos a la hora de ese cambio.

Entrevistadoras: ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de Calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad?

Entrevistado: Yo creo que, cuando se habla del Programa era que en el Colegio confluían actores de la sociedad, por ejemplo, estaba Falabella, el Hospital General, también desde el sector público, la Alcaldía, la Universidad de Antioquia, en fin, lo que se pretendía era que todos estuvieran en pro de una meta común que era mejorar la calidad académica.

Desde el colegio, los padres de familia, los estudiantes, los profesores, las directivas y algo que me pareció muy interesante fue también la Placita de Flórez, que siempre ha sido muy cercana a la institución entonces, también se logró articular ese entorno que empezó a ver a la institución como algo que los identificaba a ellos.

Entrevistadoras: ¿Qué tipo de participación tuvo la comunidad en la construcción de las actividades del Programa implementadas en el Colegio Héctor Abad?

Entrevistado: Pues yo creo que la participación fue total, o sea era algo que se construía con todos, no simplemente lo crearon en la Alcaldía para imponérselo al Colegio, sino que al contrario, era algo que se construía permanentemente y aunque eso a veces era hasta un problema, porque todo se demoraba mucho, pero también era bueno porque eso permitía que las cosas fueran más efectivas.

Al principio, cuando llegaron nos hicieron unas encuestas para identificar cuáles eran los problemas que habían y como los podían solucionar, pero desde mi experiencias personal yo recuerdo que llegó el Programa Colegios de Calidad y por ejemplo empezó a funcionar el periódico del Colegio que se llamaba AGOnoticias, yo tenía una columna en el periódico cuando estaba en séptimo, entonces son cosas que me parecieron muy interesante porque me podía expresar libremente en ese periódico y también recuerdo que hicieron una actividad de escritura muy bonita en la cual algunos estudiantes de la licenciatura de literatura de la Universidad de Antioquia, fomentaban en nosotros la capacidad para escribir y al final de ese año se creó un libro con todas esas experiencias, y me publicaron dos cuentecitos que hice en ese momento.

También recuerdo que en séptimo, que también fui representante de grupo, y con la Universidad de Antioquia, y la Facultad de Derecho empezaron a incentivarnos en el liderazgo en ese proceso de democracia.

Con los padres, tenían la Escuela de Padres que se reunían constantemente en la institución y el objetivo era que la transformación que se estaba dando en el Colegio también pudiera llegar los hogares de todas las personas del Colegio, porque este es un

Colegio en donde confluyen personas de todas las partes de la ciudad y me parece que era superar esa barrera de la institución y que eso lograra tener un impacto en toda la ciudad.

Con los profesores había una escuela de profesores que estaba articulada con la escuela del maestro y lo que querían era que los profesores pudieran llegar a todos los estudiantes incentivándolos a la investigación y a la implementación de las TICs.

Cuando se creó la nueva infraestructura del Colegio, el objetivo era que se abriera a toda la comunidad, por eso no sé si ustedes han notado que toda la planta está rodeada de vidrios, casi todo el Colegio es de vidrios, porque desde la misma infraestructura se quería dar a entender que el Colegio no solamente es para los estudiantes o padres de familia, sino que es para toda la comunidad, porque al fin y al cabo todo el mundo paga impuestos, entonces el Colegio es para todos y por eso permitían el ingreso a gente de la Placita de Flórez, a los vecinos, o sea se empezó a dar esa relación, ya no somos un claustro encerrado en el que solamente nosotros nos interesamos, por nosotros sino que ahora tenemos una responsabilidad frente a ellos y ellos también tienen una responsabilidad frente a nosotros.

Entrevistadoras: ¿Conoce otras experiencias de otros colegios que hayan implementado el Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: Si porque también se procuraba que conociéramos otras experiencias, por ejemplo conozco la del Horacio Muñoz Suescún. Y también porque nos llevaban a eventos donde iban personeros, profesores, y directivas de otros colegios y se permitía que interactuaros y conociéramos esa otra experiencia.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el Programa Colegios de Calidad cumplió con las expectativas de la comunidad de manera eficiente?

Entrevistado: Yo creo que sí y no. Sí, porque de todas maneras es un cambio positivo y creo que eso debe ser valorado. Pero de todos modos creo que el mayor problema es que sea una política de gobierno y no una política de Estado, o sea que entonces en un momento lo tenemos y en otro no y perdemos la continuidad, eso me parece un problema gravísimo, hasta me parece que el impacto por años es importante pero si no se continua eso va a ser esfuerzos perdidos, pero hasta el año pasado que yo salí de la institución siempre buscamos como que se mantuviera o que volviera, pero no se pudo porque buscábamos en la alcaldía pero nos decían que en este momento el programa ya no es una de las prioridades y me parece muy grave porque al contrario lo que se debe es dar continuidad y que esos estudiantes que estaban en primero o segundo en este momento ya no vean que todas esas cosas terminaron sino que sientan que al contrario cada vez se va construyendo más en eso.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el presupuesto invertido en el Programa fue suficiente para suplir las necesidades de la comunidad?

Entrevistado: Yo no sé cuál fue el presupuesto, pero yo siento que si fue suficiente porque siento que el impacto fue el adecuado y como este fue adecuado entonces considero que el presupuesto también fue adecuado.

Entrevistadoras: ¿Qué percepción tiene usted de Sergio Fajardo y Alonso Salazar como precursores del Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: Pues a mí me parece que el Programa es muy interesante y genera un cambio significativo respecto al manejo que se le venía dando a la administración y a la preocupación por la educación y la sociedad y también me parece muy importante que la educación empiece a verse como un factor de cambio y que pueda aportar mucho al desarrollo de Antioquia. Sin embargo, yo creo que tampoco uno se puede dejar confundir de eso y tampoco porque una persona tenga palabras grandilocuentes y hable de transparencia y de educación significa que es el caudillo o el redentor que se necesita, yo creo que al contrario, no se debe buscar tanto en una persona sino en la sociedad; porque si uno quiere un cambio de verdad no se debe preocupar por la persona que esté en el poder, sino que debe preocuparse por lo que cada persona aporta, yo creo que desde que usted se pasa un semáforo en la calle o se meta a una fila eso ya es corrupción y si usted cambia eso, usted le está aportado a la transparencia, aunque obviamente no podemos generalizar ni buscar personas perfectas porque simplemente son personas y todos nos equivocamos y también tenemos aciertos y creo que en la medida que esos aciertos sean superiores se debe preferir; pero eso ya depende de cada persona.

Muchas gracias

Anexo 12. Entrevista 10. David Ospina Restrepo. Estudiante Gestión Talento Humano. SENA. Egresado de la Institución Educativa Héctor Abad. 2006.

Fecha: 18 de junio de 2013

Entrevistadoras: Jessica Conde, Carolina González.

Entrevistadoras: Buenas tardes David, la pretensión de esta entrevista es acercarnos a su punto de vista y vivencias sobre el Programa Colegios de Calidad implementado en la Alcaldía de Sergio Fajardo y la transformación que se logró en el Colegio Héctor Abad Gómez.

Para empezar queremos hacer un acercamiento a dos conceptos transversales de nuestra investigación, ellos son gobernanza y nueva gestión pública. La primera se refiere a una nueva manera de gobernar en la que se une el sector privado, el sector público y la comunidad para la construcción de las políticas para el beneficio de ellos mismos, y es precisamente el tema de análisis de nuestro trabajo ya que pretendemos mostrar como esa gobernanza se dio en el colegio Héctor Abad Gómez; el segundo, es decir la nueva gestión pública, tiene que ver con la transformación que ha sufrido el sector público y la nuevas estrategias que intentan hacer legal, transparente y público, todo lo relacionado con el sector público, entre ellos el presupuesto.

Entrevistadoras: ¿Sabe usted en qué consiste el Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: Si. Los Colegios de Calidad fueron parte de la transformación que se generó con la construcción de los nuevos colegios desde las entidades públicas pero que buscaban mejorar la calidad. Se trataba de un Programa que empezó con Fajardo y que generó gran transformación.

Entrevistadoras: ¿Cuáles creen que han sido los impactos del Programa Colegios de Calidad en el Colegio y en la comunidad?

Entrevistada: Me parece que la construcción de nuevas plantas físicas mejoró mucho la educación, porque en el Colegio no había calidad, yo estuve en todo ese proceso, cuando era una planta física fea y pasó a ser una bonita, y eso mejoró la calidad de la educación, porque primero la educación era muy puntual y no se daba a los estudiantes, pero con este nuevo Colegio como que les daban más oportunidades a los estudiantes para aportar tanto a la educación como a sistemas de educación al Colegio, como que nos dejaban aportar ideas porque se abrió una nueva mentalidad dentro del colegio y muy mejorada.

También, esta construcción benefició mucho a nosotros los estudiantes, porque ya había más beneficios para nosotros, por ejemplo, aulas más seguras y en donde hacer más deporte, y hasta nos dieron un nuevo auditorio.

Los profesores siempre tuvieron un buen trato con nosotros los alumnos, eran profesores de gran calidad, y yo creo que sobre todo, mejoró mucho el entorno, era más agradable y más bueno ir a estudiar, porque igualmente todo entra por los ojos y como veía el colegio más bonito a uno no le daba pena decir donde estudiaba y decía con orgullo que estudiaba allá, porque la gente decía, ¡ah! ese colegio nuevo que es todo bonito.

También con el tema de la inclusión y de mis preferencias sexuales, por ejemplo, cuando yo estaba en el Colegio, era algo muy extraño, no porque yo no lo aceptara sino que no estaba a lo público pero todo el mundo sabía, los compañeros, los profes, los coordinadores y rector y NUNCA me sentí discriminado, antes me daban un apoyo interno como que ellos sabían que yo era así y al contrario me decían que siguiera adelante y nunca me apartaron de las actividades del colegio, es mas siempre tuve un acompañamiento permanente de parte de unos profesores y unos compañeros, que fueron los que me ayudaron a salir a lo público.

Entrevistadoras: ¿Qué actores se articularon y articulan a través del Programa Colegios de calidad a las actividades del Colegio Héctor Abad?

Entrevistado: Pues además de los alumnos y los profesores, yo pude ver que Comfenalco abrió unos espacios para que los alumnos hiciéramos otras actividades en el tiempo libre.

Se habilitaron unos espacios como la sala de sistemas, que con esta construcción pasaron a ser 3 salas de sistemas y más grandes, y con este nuevo Colegio dejaban entrar a la gente de la Placita para que fueran a hacer sus investigaciones o consultas en internet, ese espacio siempre estaba abierto dentro de la planta física nueva, fueran estudiantes o no fueran estudiantes, siempre y cuando tuvieran un propósito educativo.

Y muchas personas que quieren entrevistar a los estudiantes para saber cómo nos sentíamos con estas plantas físicas, hasta por Teleantioquia salió el Colegio.

Entrevistadoras: ¿Qué tipo de participación tuvo la comunidad en la construcción de las actividades del Programa implementadas en el Colegio Héctor Abad?

Entrevistado: Una participación muy buena, porque todos estuvieron muy pendientes en cuanto al cambio de la planta física, hasta en cuanto al manejo del dinero y no sólo en eso sino también en el tema de la educación, si iba a seguir siendo buena o si iba a mejorar.

Yo me daba cuenta que estaban pendiente de los dineros del Colegio, por los rumores que hacían los profes porque ellos comentaban que por trimestre daban el dinero, pero no dinero cómo tal sino los insumos, la materia prima para construir, cuando veían que se estaba acabando, se miraba como iba el proyecto de la planta física y se decía si se

estaba haciendo bien, si los materiales eran suficientes y lo que faltaba, entonces hacían el reembolso del dinero, y yo escucha eso entre el rector y los coordinadores.

Además a nosotros los estudiantes, al principio que nos dijeron que iban hacer un nuevo Colegio pues claro que aceptamos, igual el proyecto ya estaba aprobado, pero a ¿Quién no le gusta mejorar?, y es que la planta física del Colegio estaba muy mala, nosotros siempre habíamos querido mejorar la planta física y quien le iba a decir NO a un colegio nuevo y con total dotación de sillas nuevas, etc...

También nos hicieron una encuesta de cómo queríamos el Colegio, aunque los planos del Colegio como que ya estaba montado, y ya tenían la visión de lo que querían hacer y como lo querían hacer, sin embargo si nos preguntaron que si queríamos más salas de sistemas, en cuanto a la cancha de fútbol, más aulas, inclusive nos preguntaron que si estábamos de acuerdo en que entrara personal nuevo a la institución y nosotros obviamente dijimos que sí, porque eso son muchos más beneficios para nosotros. Yo creo que esa encuesta la hizo la Alcaldía.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el Programa Colegios de Calidad cumplió con las expectativas de la comunidad de manera eficiente?

Entrevistado: Yo creo que sí, porque realmente el proceso que se vivió en el Colegio fue un proceso muy bonito, porque de estar estudiando en una escuela que era de bareque a pasar a una planta física tan bonita y tan tecnológica, fue algo que no se hubiera logrado si no se hubiera invertido ese dinero y que lo hiciera así, porque para mí fue transparente.

Entrevistadoras: ¿Considera usted que el presupuesto invertido en el Programa fue suficiente para suplir las necesidades de la comunidad?

Entrevistado: Yo pienso que fue suficiente, porque la planta física ya terminada quedó muy bien hecha y todo lo que habíamos pedido y soñado como que se realizó. Además el Colegio abrió las puertas a la comunidad, y el Colegio nos conseguía profesores y Comfenalco nos prestaba espacios para danza árabe, natación, clases de baile, porros salsa y merengue y esos beneficios nos los consiguió el colegio a través de Comfenalco.

Entrevistadoras: ¿Qué percepción tiene usted de Sergio Fajardo y de Alonso Salazar como precursor del Programa Colegios de Calidad?

Entrevistado: Para mí es muy buena, porque Sergio Fajardo fue el que inició este proyecto y dejó a su sucesor encargado de eso y no solamente nosotros el Héctor Abad fuimos beneficiados sino que también me enteré que otros colegios se beneficiaron.

Anexo 13. Estado de la Actividad Financiera, Económica y Social del Municipio de Medellín desde 2003 hasta 2011.

Anexo 13. Estado de la Actividad Financiera, Económica y Social del Municipio de Medellín Desde 2003 hasta 2011.									
Periodo	Ene-01-03 a Sep-30-03	Ene-01-04 a Dic- 31-04	Ene-01-05 a Dic-31-05	Ene-01-06 a Dic-31-06	Ene-01-07 a Dic-31-07	Ene-01-08 a Dic-31-08	Ene-01-09 a Dic-31-09	Ene-01-10 a Dic-31-10	Ene-01-11 a Dic-31-11
ACTIVOS									
(Cifras en miles de pesos)									
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 750.772.807	\$ 1.221.951.932	\$ 1.362.964.870	\$ 1.713.921.780	\$ 1.761.029.365	\$ 2.053.471.141	\$ 2.262.124.845	\$ 2.324.348.131	\$ 2.482.568.160
INGRESOS FISCALES	\$ 489.519.524	\$ 736.084.700	\$ 888.833.735	\$ 1.032.147.162	\$ 1.107.921.373	\$ 1.327.921.324	\$ 1.449.755.849	\$ 1.490.319.730	\$ 1.654.844.561
VENTA DE SERVICIOS	\$ 5.789.890	\$ 19.897.307	\$ 23.698.168	\$ 9.726.074	\$ 2.229.302	\$ 1.444.148	\$ 1.845.388	\$ 928.104	\$ 1.014.002
TRANSFERENCIAS	\$ 255.463.393	\$ 464.721.842	\$ 450.432.967	\$ 670.232.159	\$ 649.911.303	\$ 724.105.669	\$ 810.523.608	\$ 833.100.297	\$ 826.709.597
OPERACIONES INTERINSTITUCIONALES					\$ 967.387				
SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD		\$ 1.248.083	\$ -						
COSTOS DE VENTAS DE SERVICIOS	\$ 182.503.766	\$ 287.449.251	\$ 328.229.099	\$ 379.231.694	\$ 389.378.898	\$ 447.841.020	\$ 516.890.149	\$ 587.654.920	\$ 619.811.436
GASTOS OPERACIONALES	\$ 535.744.066	\$ 911.973.730	\$ 1.194.756.718	\$ 1.251.687.689	\$ 1.136.102.283	\$ 1.492.384.716	\$ 1.755.269.226	\$ 1.846.272.691	\$ 1.977.061.468
ADMINISTRACIÓN	\$ 145.006.202	\$ 245.715.416	\$ 251.578.402	\$ 253.785.287	\$ 231.014.994	\$ 272.445.815	\$ 288.711.981	\$ 286.053.065	\$ 322.493.015
DE OPERACIÓN	\$ 10.917.991	\$ 47.798.515	\$ 39.342.867	\$ 66.292.304	\$ 275.811.413	\$ 327.687.137	\$ 424.045.013	\$ 432.038.466	\$ 499.439.973
PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 135.058.512	\$ 78.242.086	\$ 198.281.042	\$ 108.702.520		\$ 20.053.280	\$ 13.293.016	\$ 20.206.558	\$ 4.684.099
TRANSFERENCIAS	\$ 43.587.350	\$ 89.151.042	\$ 128.955.565	\$ 144.420.235	\$ 29.370.551	\$ 36.890.534	\$ 321.398.348	\$ 284.196.281	\$ 265.626.472
GASTO PUBLICO SOCIAL	\$ 143.266.734	\$ 228.504.776	\$ 308.366.396	\$ 331.516.257	\$ 488.701.529	\$ 635.690.139	\$ 689.814.470	\$ 797.807.453	\$ 858.446.153
GASTO DE INVERSION SOCIAL	\$ 57.907.277	\$ 185.999.328	\$ 267.302.250	\$ 328.602.795					
OPERACIONES INTERINSTITUCIONALES		\$ 36.562.567	\$ 930.196	\$ 18.368.291	\$ 98.577.002	\$ 199.617.811	\$ 18.006.398	\$ 25.970.868	\$ 26.371.756
DÉFICIT OPERACIONAL	\$ 32.524.975	\$ 22.528.951	\$ -160.020.946	\$ 83.002.397	\$ 235.548.184	\$ 113.245.405	\$ -10.034.530	\$ -109.579.480	\$ -114.304.744
OTROS INGRESOS	\$ 420.227.345	\$ 838.766.325	\$ 955.186.257	\$ 1.194.275.373	\$ 715.470.262	\$ 1.492.953.873	\$ 751.854.841	\$ 1.692.232.791	\$ 149.326.875
OTROS GASTOS	\$ 20.261.266	\$ 459.418.797	\$ 23.654.030	\$ 8.737.131	\$ 66.295.928	\$ 68.882.692	\$ 124.579.031	\$ 119.682.127	\$ 230.277.831
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 432.491.054	\$ 1.320.714.073	\$ 771.511.281	\$ 1.268.540.639	\$ 884.722.518	\$ 1.537.316.586	\$ 617.241.280	\$ 1.471.644.556	\$ -178.757.457

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de gestión del municipio de Medellín. 2003-2011