



CGLU
Comisión

Inclusión Social,
Democracia Participativa
y Derechos Humanos

Observatorio
Ciudades Inclusivas

«PROYECTO URBANO INTEGRAL ZONA NORORIENTAL»

Medellín, Colombia

Período de implementación: 2003-2005 | Estudio de caso escrito en 2010

El Proyecto Urbano Integral de la zona Nororiental de Medellín se inicia en el 2004 poco después de la finalización de las obras del Metrocable, una importante inversión en movilidad pública por parte del gobierno de Medellín a partir de la cual se empezó a reconstruir la relación entre las Comunas 1 y 2 (que ocupaban los puestos más bajos dentro del Índice de Desarrollo Humano), en su mayoría fruto de asentamientos informales, con graves carencias dotacionales y con altos índices de exclusión social. El proceso se inicia bajo la dinamización de la Empresa de Desarrollo Urbano (EDU) de Medellín en torno a la cual se van a generar instancias de coordinación interinstitucional fundamentales para el desarrollo del proceso (un rol clave va a ser el de la oficina del alcalde). Una de las primeras tareas que acompaña al diagnóstico socio-territorial de la zona es la de reconstruir la confianza en las administraciones públicas por parte de la población de la zona (dañada tras años de abandono y promesas incumplidas). Una vez concluida esta fase de diagnóstico y mejoradas las relaciones con las comunidades se pone en marcha la fase específicamente participativa del proceso, iniciada con la apertura de los Comités (órgano fundamental en el proceso participativo).



El **Observatorio Ciudades Inclusivas** fue lanzado en 2008 de parte de la Comisión Inclusión Social, Democracia Participativa y Derechos Humanos con el objetivo de crear un espacio de análisis y reflexión sobre políticas locales de inclusión social. La iniciativa fue desarrollada con el apoyo científico del profesor Yves Cabannes (University College de Londres) y el Centro de Estudios Sociales (CES) de la Universidad de Coimbra. En el presente, el Observatorio contiene más de sesenta estudios de caso desarrollados principalmente entre 2008 y 2010. A pesar de que muchos de estos estudios se refieren a políticas ya finalizadas, estos aún tienen mucho que ofrecer: desde capitalizar los conocimientos realizados por otros gobiernos locales hasta conocer formas alternativas sugerentes desde las cuales abordar retos de inclusión social de forma local.

Contexto

Contexto local

Medellín (ciudad y municipio) es la capital del departamento de Antioquia. Cuenta con 2.636.101 habitantes (censo 2010), mientras que su área metropolitana, que engloba nueve municipios más cuenta con 3.740.000 habitantes (censo 2010). En términos de tejido económico, Medellín destaca por su actividad financiera, de servicios e industrial, siendo en una de las ciudades más importantes de Colombia. Algunos de los programas sociales puestos en marcha por el gobierno de la ciudad han supuesto que el índice de pobreza se reduzca desde el 49,7% al 38,5% en el periodo entre 2002 y 2008 (aunque el promedio del país es de 30,7%). Algo similar ha sucedido con la tasa de desempleo que en el 2010 rondaba el 14%, cuando años atrás era del 17% (si bien es cierto que esta por encima de la media nacional, del 11,2% en 2010). La ciudad esta dividida en seis zonas, divididas a su vez en 16 comunas y estas en barrios (249) y áreas institucionales (20).

Contexto de gobierno y descentralización

El sistema de descentralización colombiana esta sancionado por la Constitución de 1991, donde se compatibiliza la declaración de Colombia como república unitaria con el establecimiento de tres niveles administrativos: Estado, departamentos y municipios. El país esta dividido en 32 departamentos y cada uno de ellos en Municipios (tercera unidad administrativa, hay 1099). El sistema de reparto de competencias se desarrollo en la década de los 90 tras la aprobación de la constitución.

Cada departamento cuenta con poder ejecutivo (el gobernador, que se elige por sufragio directo desde 1992), la Asamblea Departamental (legislativo) y el judicial (tribunales departamentales). Algo similar ocurre con los municipios. El poder ejecutivo depende del Alcalde, el legislativo del Consejo Popular (ambos elegidos por sufragio popular) y el judicial de los juzgados municipales.

Entre las competencias atribuidas a los municipios encontramos: tratamiento de desechos, aseo urbano, agua potable, urbanismo, parques y jardines, deporte y ocio, movilidad, cultura o seguridad ciudadana. Colombia pertenece al grupo de países (junto a Brasil, Bolivia, Chile y México) donde los niveles intermedios y locales de la administración pública tienen competencias en materias de política social y educación (primaria y secundaria). En Colombia, el proceso de descentralización ha supuesto mejoras en campos como la educación (e.g. alfabetización) y la salud pública (e.g. una mayor cobertura). Aunque son necesarias mejoras en ámbitos como la prestación de servicios y en las infraestructuras de base.

Institutional level of policy development: Municipal

Contexto social

La ciudad de Medellín cuenta con 16 comunas y en el marco del Plan de Desarrollo de Medellín se opta por intervenir en las comunas 1 y 2, aquellas que presentan los Índices de Desarrollo Humano más bajos y con una población de 170.000 habitantes. Se desarrollan 6 PUI. El primero de ellos es el PUI Nororiental (al que se refiere esta práctica), El resto de los PUI que están funcionando son:

PUI Comuna 13.139.353 habitantes

PUI Noroccidental: 364.157 habitantes

PUI Centrooriental: 270.000 habitantes

En la actualidad existen otros dos PUI en fase de diseño en La Iguana y el Altavista.

La mayoría de los casos comparten una serie de características fundamentales: altos grados de violencia (en algunos casos como en el de la zona Nororiental vinculada al cártel de Medellín y a los grupos paramilitares); urbanización informal a partir de asentamientos ilegales (conectados ilegalmente a los servicios públicos); escasez de equipamientos y de servicios sociales; altos índices de desempleo y de degradación ambiental.

Desarrollo de la política

Los Proyectos Urbanos Integrales son programas dependientes de la Empresa de Desarrollo Urbano de Medellín mediante los cuales se pretende aunar esfuerzos de rehabilitación física con mejoras en términos de inclusión social de la población y que hacen especial hincapié en la coordinación institucional y la participación ciudadana. Son programas destinadas a áreas con deficiencias físicas (bajos estándares de vivienda en general vinculados a la informalidad, ausencia de espacios públicos y degradación ambiental), institucionales (con intervenciones escasas y desarticuladas por parte de las administraciones públicas) y sociales (pobreza, falta de oportunidades y marcada exclusión social, además de altos grados de violencia). En este caso se describe el primero de estos programas – el PUI Nororiental – iniciado en 2004 y que se convertirá en el laboratorio de experimentación de este tipo de proyectos. Posteriormente se han activado otros tres PUI y dos se encuentran en fase inicial.

Antecedentes y trayectoria

La construcción del Metrocable (un proyecto de movilidad y transporte del gobierno de Medellín que buscaba conectar el centro de la ciudad con las zonas periféricas) redujo la brecha existente entre esta zona y el centro de la ciudad y supuso también el inicio de una nueva relación con las administraciones públicas que empiezan a reconocer esta zona de la ciudad y a realizar obras de mejora en las zonas cercanas a las estaciones – inicio de las obras de los futuros PUIs.

Para comprender mejor el desarrollo de los PUI es importante remontarse a principios de los 90 cuando empiezan a funcionar los Programas Integrales de mejora de Suburbios en Medellín, uno de los primeros programas de intervención y rehabilitación integral en este tipo de zona que se empezó a dar en Colombia. Estos programas nacen en 1993 fruto de la cooperación entre el gobierno colombiano, el gobierno alemán y el gobierno de la ciudad de Medellín.

La primera edición de estos programas centro sus esfuerzos en mejorar la calidad de los servicios públicos y en fomentar la participación ciudadana en 70 distritos informales de Medellín (unas 200.000 personas), consiguiendo éxitos significativos en materia de coordinación institucional, regulación de tierras y mejora en los servicios públicos.

Con esta herencia surgen los PUI, enmarcados por un lado en el Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 “Hacia un Estado Comunitario” y el Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007 de Medellín.

Desarrollo cronológico e implementación de la práctica **Chronological development and implementation of the practice**

2003: Fin de las obras del Metrocable

2004: Inicio del PUI Nororiental.

2006: Inicio del PUI de Comuna 13

2007: Fin de la primera fase del PUI Nororiental

2008: Se inician los PUI de las zonas Centrooriental y Noroccidental, enmarcados en el Plan de Desarrollo 2008-2011 "Medellín, solidaria y competitiva"

Objetivos de la política

Un Proyecto Urbano Integral "es un modelo de intervención urbana que pretende elevar los niveles de la calidad de vida de los habitantes de una zona específica. Para ello, concentra todos sus recursos en un solo territorio, con el ánimo de focalizar los esfuerzos y lograr un resultado que se refleje en el desarrollo y transformación integral de las comunidades, en lo social y en lo físico. Está diseñado especialmente para abordar las zonas de la ciudad más deprimidas y marginadas donde el Estado suele tener una alta deuda social y para ser utilizado como modelo de intervención replicable" (Cárdenas 2006: 28).

Sus ámbitos de acción fundamentales son:

- *Mejorar las intervenciones de las administraciones públicas:* se conforman instituciones de coordinación municipal y mesas de trabajo con entidades privadas, sociales y académicas para lograr acuerdos con estos sectores. Se trata de involucrar también a entidades estatales y del ámbito de la cooperación internacional.
- *Fortalecer la participación:* tanto de las organizaciones comunitarias como de población no asociada que participarán en todas las fases del proyecto. Esta participación es clave para la posterior apropiación de los servicios y equipamientos generados.
- *Mejora del espacio público:* se reconoce su importancia a la hora de fomentar la cohesión social y se busca mejorarlo a través de obras específicas (como parques y espacios recreativos) y con la organización y mejora de las tramas de movilidad. Otro objetivo fundamental es la mejora de la movilidad peatonal.
- *Construcción y mejora de equipamientos colectivos:* bibliotecas, centros educativos, centros de salud, etc.
- *Mejorar las condiciones habitacionales:* regularizar situaciones ilegales, rehabilitar vivienda y construir nuevas y prestar especial atención a zonas sensibles como la vivienda en quebrada (pendiente).
- *Sostenibilidad ambiental:* mediante reforestación, renovación de flora y fauna, recuperación de espacios ambientales degradados, mejora en el tratamiento de aguas, etc.

Actores, beneficiarios y metodologías participativas

Agentes implicados

Uno de los objetivos fundamentales de este programa de inclusión y rehabilitación urbana es la coordinación institucional con el objetivo de mejorar y coordinar las inversiones y los proyectos. De esta coordinación (labor que le correspondía fundamentalmente a la Empresa de Desarrollo Urbano (EDU) de Medellín) participaron:

- Alcaldía de Medellín
- Departamento de Planeación
- Dirección de Comunicaciones
- Secretaría de Hacienda

- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Medio Ambiente
- Secretaria de Obras Públicas
- Secretaría de Educación
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Bienestar Social
- Secretaría de Cultura Ciudadana
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Transportes y Transito
- Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID)
- Presupuesto Participativo
- Comfama (caja de compensación familiar, entidad del sector privado, sin ánimo de lucro)
- Comfenalco (caja de compensación familiar, entidad del sector privado, sin ánimo de lucro)
- INDER (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín)
- EPM (Empresas Públicas de Medellín, empresa de la Alcaldía de Medellín)
- Biblioteca Pública Piloto (entidad descentralizada de la Alcaldía, Biblioteca Madre del Sistema y Red de Bibliotecas de la ciudad)
- Area Metropolitana del Valle de Aburra (autoridad ambiental y tránsito del Valle de Aburrá, territorio que Medellín comparte con 9 municipios más)

Beneficiarios

Los 150.000 habitantes de las Comunas 1 y 2 son beneficiarios directos del PUI Nororiental en la medida en que se han construido numerosos equipamientos de carácter colectivo y se han mejorado elementos que afectan a toda la población (como la movilidad o las coberturas sanitarias y educativas). También se han mejorado las viviendas y se han regularizado las situaciones de informalidad. Específicamente es importante considerar a las 3.500 personas que consiguen empleo directo en las obras del proyecto y a la población infantil y de mayor edad que son especial beneficiarios de las obras de movilidad peatonal y de construcción y mejora de parques y espacios públicos.

Procesos de participación implementados

El proceso se inicia combinando dos tipos de diagnóstico. En primer lugar un diagnóstico físico y socioeconómico de la zona realizado por grupos interdisciplinarios donde se analizan elementos como: 1) Vías de movilidad y conectividad entre barrios de las comunas y con otras partes de la ciudad; 2) Censo de las viviendas existentes y del lugar que ocupan con el objetivo de elaborar un mapa de territorio lleno y vacío y ver de esa manera que espacios públicos pueden ser generados en la intervención; 3) Análisis de las tipologías de edificación y de manzanas, comparando las zonas con más planificación con las de menos (estas, en general, fruto de los asentamientos informales); 4) Pendientes en el terreno y consecuencias respecto a la movilidad; 5) Estudio de alturas de la viviendas para planificar la rehabilitación de las mismas; 6)

Identificación de las zonas con más centralidad en términos de movilidad y actividad socio-económica y 7) Levantamiento comercial para identificar posibles zonas comerciales.

Una vez realizado este diagnóstico, se pone en marcha el proceso de participación articulado en las siguientes fases:



(Cardenas 2006: 36)

A este diagnóstico (Fase 1) le sigue otro que se inicia con la puesta en marcha de los Comités (hay cuatro: Andalucía, Popular, Santo Domingo y Bobo). Estos Comités (dinamizados por una persona del equipo social del proyecto, que servía de enlace entre la comunidad y la EDU) que se reunían una vez por semana como media, estaban formados por representantes de las organizaciones sociales del territorio, líderes comunitarios, grupos de tercera edad o juveniles y cualquier persona no perteneciente a ningún grupo formal que quisiera participar.

Uno de los componentes más importantes de esta primera parte del trabajo tiene que ver con los esfuerzos realizados por los equipos técnicos en reconstruir “la confianza” hacia el Estado y las administraciones públicas. Los años de abandono y las promesas incumplidas habían generado cierto resentimiento por parte de los habitantes que los equipos técnicos tuvieron que revertir para poder iniciar el proceso e implicar a la población en él.

Una vez consolidados los Comités de trabajo y efectuados los diagnósticos de las zonas, se trataba de decidir qué proyectos se ponían en marcha (Fase 2). Este proceso se inicia con recorridos por los barrios con los Comités y los equipos técnicos para ir analizando qué proyectos se podían hacer en cada zona del barrio. En estos recorridos se recupera mucho del saber de los habitantes de la zona sobre las oportunidades del barrio, sus espacios más significativos, su riqueza ambiental, los proyectos imaginados,... etc, y este saber es el insumo fundamental de la siguiente fase de proyecto, el trabajo en los *Talleres de Imaginarios*.

Estos talleres de imaginarios son una metodología participativa de formulación de proyectos a través del diseño participativo en los que participa toda la población (incluida la infancia). En estos talleres, además de reflexionarse sobre el sentido de los proyectos a realizar y el cómo hacerlos, ocupa un lugar fundamental el trabajo de análisis del significado simbólico que tienen o pueden llegar a tener los proyectos generados y cómo pueden revertir los imaginarios de marginalidad y exclusión social generados en torno a esta zona.

Anteproyecto Arquitectónico (Fase 3): Con los proyectos “imaginados” por las comunidades, los equipos técnicos generaban imágenes tridimensionales (este tipo de imágenes facilita el trabajo

con las poblaciones mucho más que los planos arquitectónicos) donde se presentaban los anteproyectos y se discutían con la comunidad. En este momento se discute sobre la viabilidad técnica y presupuestaría de las ideas planteadas en los talleres y se revisan el resultado de dichos proyectos, introduciendo algunos cambios o aprobándolos. Se pasa a la fase 4 (proyecto arquitectónico), en ella los Comités y los equipos técnicos presentan los proyectos finalizados al resto de la comunidad, se discuten y reelaboran hasta darlos por concluidos.

Una vez finalizados los proyectos se sacan las licitaciones para asignarlos (Fase 5, insumos de contratación). Este paso es clave para generar una nueva cultura de la legalidad y la transparencia en contextos sociales acostumbrados a las asignaciones irregulares de obras marcadas por la corrupción y el clientelismo. Una vez elegidas las empresas constructoras y aquellas que vigilaran la calidad técnica de las obras (Fase 6, Contratación) se presentan al Comité, aclarando los pormenores de su contratación y el proyecto de obra. Este primer momento sirve para que empresa y comunidad se conozcan y mejore su relación.

La construcción de la obra (Fase 7) se inicia con participación ciudadana significativa. Las empresas están obligadas a contratar a población de la zona para los trabajos no cualificados (respondiendo así a los altos índices de desempleo) y son los Comités quienes van a determinar que criterios se siguen en la selección, adaptando dichos criterios a las particularidades y necesidades de cada barrio. Además se activan *Comités de obra* (integrados por miembros del Comité de la zona, empresas constructoras e interventoras y el equipo técnico del proyecto) que dan seguimiento a los trabajos.

Las Fases 8, 9 y 10 se refieren a la gestión y apropiación por parte de las comunidades de las obras realizadas. Para fomentar la apropiación y los usos de los espacios y las infraestructuras creadas, así como para dotarlas de sentido, se promueven inauguraciones festivas acompañadas de actividades en cada una de las obras. En algunos casos se realizaron actividades que recorrían más de una obra, permitiendo que la ciudadanía reconociera de forma más integral las transformaciones en la zona. Muchas de estas actividades estaban orientadas no sólo a los habitantes de las comunidades, también al resto de la ciudad de Medellín, con el propósito de mejorar el imaginario que existía respecto a estas zonas.

Proceso de institucionalización y financiación

Procesos de institucionalización

El desarrollo de los PUI se encomienda a la Empresa de Desarrollo Urbano de Medellín (una empresa pública de orden municipal). Se crea una gerencia de seguimiento de nivel estratégico (bajo la supervisión del secretario privado del alcalde) Esta unidad no sólo facilitó el seguimiento permanente de los proyectos, también una comunicación directa entre el alcalde y la EDU, junto con un importante poder de convocatoria a los actores públicos participantes del proyecto (a través de secretarios de gabinete y gerentes de entidades públicas) para solucionar los problemas que se presentaban y coordinar intervenciones. La presencia del alcalde ayudó a desbloquear muchas trabas en la realización de los proyectos.

Financiamiento

El coste del PUI Nororiental fue de aproximadamente 118 millones de dólares.

Los costes de los programas en funcionamiento:

- Comuna 13: Aproximadamente 166 millones de dólares
- Noroccidental: Aproximadamente 57 millones de dólares

La EDU (Empresa de Desarrollo Urbano de Medellín) carece de presupuesto propio, con lo que necesito establecer convenios con las diferentes secretarías encargadas de los componentes de ejecución y buscar financiación privada o a través de cooperación internacional (la cooperación española ha tenido un rol relevante en este proceso).

Resultados y reflexiones

Resultados, logros y obstáculos

Principales logros y resultados

En primer lugar, se consigue una alta coordinación institucional (especialmente entre la EDU y las Secretarías implicadas) en la realización de 290 programas. Así mismo se mejora la relación y entre la población y las administraciones públicas (mejorando la confianza de la población en el gobierno municipal) y se hacen importantes esfuerzos en mejorar la transparencia de todo el proceso, revirtiendo la cultura de corrupción e ilegalidad asentada.

Respecto a la mejora en los servicios, se consigue una cobertura universal de servicios de salud para 150.000 personas y una cobertura del 98% en servicios de educación primaria y secundaria. Se ponen en marcha programas de protección a niños y niñas en situación de vulnerabilidad, de acompañamiento a excombatientes que se reintegran a la vida civil y programas de asistencia a víctimas de violaciones de derechos humanos.

Se desarrollan numerosas actividades de carácter cultural en las que no sólo participan los habitantes de las Comunas 1 y 2, también participa población del resto de Medellín y se dinamiza la participación ciudadana en la zona, que queda consolidada para continuar con el uso de los espacios y equipamientos construidos.

Se crea un centro de desarrollo económico y numerosas iniciativas económicas que llevan, por ejemplo, a un crecimiento del 300% en la actividad comercial de algunas zonas de las comunas. Así mismo, se generan 3.500 empleos directos gracias a las construcciones.

Se han generado 125.000 metros cuadrados entre espacios públicos y equipamientos sociales (como bibliotecas). Hay 18 nuevos parques (8 de los barrios cuentan con un parque por primera vez), nuevos puentes y pasos peatonales y se ha mejorado la calidad de los espacios públicos, convirtiéndolos en elementos de cohesión social, fomento de la pertenencia y el cuidado de elementos colectivos.

Se han rehabilitado miles de viviendas, muchas de ellas han conseguido la regularización, se han construido equipamientos sociales (como centros de salud) y educativos (colegios de primaria).

Todo este proceso ha supuesto no sólo la mejora de la calidad de vida de la población (que mejora dentro del Índice de Desarrollo Humano) sino también la construcción de nuevos imaginarios en torno a las dos Comunas, especialmente por parte de sus habitantes que mejoran la consideración del lugar en el que viven.

Obstáculos principales

Las primeras dificultades que enfrenta el proyecto tienen que ver con la desconfianza de la población de la zona en la labor de la administración. Esto, además de generar tensiones iniciales supone una ralentización del proceso, ya que los técnicos del programa tendrán que centrar sus esfuerzos en reconstruir la confianza perdida.

Otra serie de dificultades están relacionadas con la ausencia de planificación urbana en los asentamientos informales que va a dificultar la construcción o rehabilitación de espacios públicos. Las tareas de rehabilitación de viviendas han tenido que enfrentar situaciones de alta complejidad. No sólo por la no regulación de las mismas (este problema va más allá de las viviendas, siendo mucha la población que carece de registro civil) sino también porque muchas de ellas se encontraban en territorios de alto riesgo (pendientes y laderas) y en zonas de difícil acceso.

Alto deterioro social producto de años de abandono del Estado y de altos índices de pobreza, así como del desarrollo de violencia de diferente tipo (intrafamiliar, de género, paramilitar, vinculada al tráfico de drogas, etc.). En la población se había asentado cierta cultura de la corrupción, tanto en la prestación de servicios como en la asignación de obras.

Balance final y potencial replicabilidad

Esta política de rehabilitación tiene altos grados de replicabilidad, tal y como demuestra la propia experiencia de la ciudad, donde se está repitiendo este esquema en tres zonas más (y con dos más en fase de inicio). Durante el primer proceso se generó (desde la propia práctica) una metodología de intervención que se está mostrando aplicable en otros contextos, siempre que exista compromiso por parte de las administraciones de llevar a cabo los proyectos acordados. De hecho, va a adaptarse a otras ciudades, en Brasil esta metodología ha sido una de las bases para el desarrollo de los Programas de Aceleración del Crecimiento (PAC)¹.

Para más información

La investigación y el desarrollo escrito de este caso corresponde a Alfredo Ramos, bajo la supervisión del Dr. Giovanni Allegretti en el Centro de Estudios Sociales de la Universidad de Coimbra, Portugal, en 2011.

Comisión de Inclusión Social, Democracia Participativa y Derechos Humanos de CGLU

Sitio web: <https://www.uclq-cisd.org/>

Información de contacto: cisd1@uclq.org | +34 933 42 87 70

Referencias documentales

Blanco, C. & Kobayashi, H., 2009, Urban transformation in Slum Districts through public space generation and cable transportation at northeaster area: Medellín, Colombia. *Journal of International Social Research*, 2(8).

Campo, E. (coord.), 2009, *Democracia y rendición de cuentas en Bolivia y Colombia*. Madrid: Catarata.

Cardenas, A.L., 2006, *Sistematización de la metodología PUI (PUI Nororiental)*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

EDU, *Proyecto Urbano Integral Comuna 13*.

EDU, *Proyecto Urbano Integral Noroccidental*.

EDU, *Proyecto Urbano Integral Centrooriental*.

¹ <http://www.brasil.gov.br/pac/o-pac/>

HABITAT-Biblioteca CF+S, 2000, Programa Integrado para la Mejora de los Suburbios, Medellín, Colombia. <http://habitat.aq.upm.es/bpal/onu00/bp540.html>

Hernández, C., 2009, Proyecto Urbano Integral en la zona nororiental de Medellín: Un modelo de transformación de ciudad. Ponencia presentada en el *II Congreso Internacional de Desarrollo Humano*. Madrid.

Pérez Salazar, B., 2010, *Lecciones de gobernabilidad desde el urbanismo social de montaña*. Mimeo.

Rodríguez, C.M., *La transformación de Medellín: Una acción social*.

United Cities and Local Governments, 2008, *First Global Report on Decentralization and Local Democracy* (GOLD Report). Barcelona: UCLG

Valencia Correa, M., 2008, *Del plan de desarrollo al plan de ejecuciones*.