

son los proyectos básicos y porque?, Cuales son las principales carencias educativas de acuerdo a las amenazas y vulnerabilidades de la escuela y el sector de la ciudad donde se localiza?. Hay que trabajar con orientación, direccionalidad y con claridad. Es establecer un encadenamiento claro de acuerdo a las demandas y necesidades reales.

2. No basta con formular un plan hay que estructurarlo con base a proyectos, es importante que el plan se desglose en proyectos concretos con factibilidad económica, técnica, institucional y política; y que en esos proyectos haya una participación y compromiso institucional, de acuerdo a las fortalezas de cada institución para el desarrollo de los proyectos. El Plan no es un documento es un proceso.

3. La producción de material didáctico debe estar articulado a un proceso educativo no coyuntural.

4. En la parte de educación la Dirección del sistema no ha reconocido el campo y la competencia que tiene la Comisión de Educación, para trabajar los aspectos educativos y pedagógicos, se sigue desarrollando el componente educativo con criterios que aunque se están transformando siguen vigentes, y es trabajar la educación desde lo clientelista, "buscar votos o reconocimientos con los procesos educativos, muchas acciones deberían de hacerse a través de la Secretaría de Educación. La educación se ha visto como dar, el regalar", ejemplo la forma de premiación del album escolar que le introduce un aspecto competitivo, buscar como agradar a la gente para tenerlos allí pendientes de lo que van a recibir. además "los que trabajan como funcionarios internos del sistema, planta de cargo directa, responde su nombramiento a interese políticos y son personas sin experiencia en el campo de los desastres",

5. "La educación es como la zanahoria que hay que dar para conseguir otras cosas. Esto es crítico, por ejemplo el album escolar, se concibió como un programa de trabajo grupal, no para simplemente repartirlo, se repartieron 10000 pero hasta el momento no hay comités realmente operando, al interior de la Comisión hay entidades trabajando muy bien con el album, sobre todo en los colegios privados, pero su cubrimiento no es ni el 1 % de los repartidos. Los albumes se agotaron en un minuto por que los repartieron como si fuera una piñata, los regalaron pero no están articulados a un proyecto educativo real".

6. El Plan esta lleno de actividades de corto plazo pero realmente no se tiene la capacidad para hacerlas en ese tiempo. Es necesario aplicarse a la formulación del plan operativo para redefinir una priorización que permita trabajar en términos de las potencialidades y necesidades. Se tendría que elaborar una estrategia de desarrollo institucional que contenga el desarrollo y crecimiento personal, lo cual permite mejorar la capacidad de articulación con el Sistema y las otras comisiones. Se necesita desde la Comisión Educativa formular un plan para las personas del área para poder cumplir con las metas trazadas y redefinidas con el plan operativo.

7. Para el desarrollo de los aspectos a mejorar importa preguntar sobre las cinco estrategias generales del Plan de Educación, cuales serían los productos fundamentales que plantea el Plan y que se puede mejorar?. Cuales interacciones tenemos que hacer para mejorar la calidad del producto ofrecido ?. Desde el desarrollo personal, que política se implementa para poder mejorar esos productos e introducir otros nuevos? Desde la tecnología? cuales serian los aspectos necesarios transformar con respecto al proceso de producción de los productos que esta ofreciendo el SIMPAD y la C.E.? Que planes de desarrollo tecnológico en aspectos de pedagogía se tendría que hacer para responderle a estos productos?.

8. Es posible metodológicamente partir de una lluvia de ideas sistematizadas, priorizarlas y operacionarlas para que conformen un plan operativo para que la C.E. cumpla su función.

9. Se es parte del Sistema donde se supone que todo material educativo debe pasar por esta comisión en busca de calidad, es un colador cualitativo y hay que reconocer que hay canales de información pero no hay procedimientos asumidos conscientemente y por consenso. Para el Plan Operativo hay que partir del principio que no hay sistema sino que hay que construirlo en un proceso, transformando la cultura, el clima institucional. Quienes construyen el sistema es cada una de las partes, desde la parte misma y sus interacciones, si alguna interacción esta rota es necesario actuar para componerla. Cuando alguien se corta una mano, el corazón no deja de bombear, las plaquetas empiezan a producir las cicatrificaciones, si la herida es muy grande se necesita de apoyo externo y operación de emergencia o se muere.

10 Las acciones del simple hacer se reflejan por ejemplo en la celebración del nueve de octubre "Día de los Desastres", se esta pensando mas como un show que como un mensaje educativo del sistema, como una acción pedagógica, si bien el show es importante, no lo es en si mismo si no en su articulación a un proceso pedagógico sostenible; para que no se torne en un echo simplemente casual. Se pregunta cual es el proyecto educativo como sistema para el 9 de octubre, cada organización que va a los estanques del parque se va a presentar a si misma, pero el sistema no aparece, entonces cual es el mensaje buscado?. No hay una organización física del lugar, que permita a los niños comprender que la ciudad tiene un sistema de prevención y acción, que tiene diferentes componentes y que ellos como alumnos y ciudadanos futuros van a tener una responsabilidad., No hay concepción de sistema para ese día, cada institución hará un microshow. Hay que reformular esto. Como van a estructurar físicamente el espacio de la exposición para dar esa impresión de sistema?. Cada unidad escolar que entre al parque entrara por la boca del sistema a una propuesta pedagógica.

Cuadro No. 14 Aspectos a considerar para la Estrategia 3. Recursos financieros, materiales e Institucionales

Estrategia 3. Recursos financieros, materiales e institucionales

1. Es palpable el impacto del sistema en la inversión municipal, lo cual está significando una fortaleza para hacer programaciones mas efectivas.
2. Mejorar la información es importante para gestionar recursos y gerenciar proyectos y programas del Plan.
3. El ambiente favorable existente en la legislación es una oportunidad para el desarrollo institucional del SIMPAD y de la C.E. Hay ahora un ambiente de transformación del actuar reactivamente y en coyunturas en casos de desastres a actuar preventivamente y en forma más sistémica.
4. La necesidad de definir estrategias de sostenibilidad de los proyecto y programas debe ser un factor central de las acciones de desarrollo institucional para el Plan de educación y sus acciones con los grupos meta
5. Aunque se están haciendo cosas desde lo educacional, se está respondiendo coyunturalmente, sin continuidad y a corto plazo, el mediano y largo plazo de acuerdo al Plan es secundario El presupuesto no esta ajustado a un plan de inversiones estructurado. La Comisión de Educación no tiene realmente capacidad de decisión ni dirección sobre la inversión del presupuesto. En 1996 se hace un presupuesto de 350 millones que afecta el techo presupuestal de la Secretaría de Educación, el Simpad hizo su propio proyecto, pero cuando se reparte el presupuesto, en la Secretaría de Educación se recorta de acuerdo a su propio Plan y sus prioridades que difieren de las del Sistema.

6. El presupuesto dirigido hacia la Coordinación y el de los componentes del sistema no está articulado por un programa que es lo que se diseñó inicialmente como filosofía. Presupuestos de coordinación y de los componentes en función de un plan general que en este momento no existe. Hay dependencias que asignan en forma recortada el presupuesto, pero en el momento de efectuarse el gasto los ambientes son distintos, los funcionarios que ordenan el gasto tienen sus propias prioridades, estas ambivalencias, se basan en los criterios e intereses personales y políticos de los ordenadores del gasto.

7. Frente a los recursos financieros hay un problema y es que el sistema no es autónomo como tal para su funcionamiento básico. Depende de la Secretaría Privada la cual le asigna un techo presupuestal, complicando las cosas por el clientelismo y la forma de priorización de proyectos. Por ejemplo, la Comisión de Educación presentó proyectos que están priorizados desde el punto de vista educativo pero "llegan a la Secretaría donde los criterios de priorización son políticos y clientelistas". Así la asignación presupuestal la hace una Secretaría política, no técnica; esto es un problema vital del SIMPAD, ya que proyectos se han formulado muchos y hay desgaste del sistema y de sus componentes porque el SIMPAD no es el que prioriza, para priorizar los proyectos del sistema debería reunirse con todas sus comisiones y allí priorizar, pero los proyectos se inscriben en el banco de proyectos de Planeación en donde con sus criterios se mutilan las propuestas. El primer colador es la Secretaría Privada que manda los proyectos de acuerdo a sus intereses y prioridades, estos entran en un segundo colador que es planeación, y la comisión de presupuesto, para mejorar esta situación hay que hacer lobby a lo político.

8. Otra cosa grave es que los criterios presupuestales no están claros a nivel del SIMPAD. Se suponen que los recursos asignados al sistema son para el funcionamiento de la Dirección y coordinación, las otras secretarías que conforman el sistema deberían aportar. Pero eso no funciona, porque los criterios de los secretarios y sus prioridades no están en la misma línea con los del Sistema y también los mueven intereses políticos. Hay un desajuste en el manejo ordinario presupuestal de las entidades y la planeación y la priorización.

9. Como se incrementan y se utilizan con más eficiencia y eficacia los recursos? Existen recursos propios del sistema, otros en cada una de las instituciones que pertenecen a la C.E., otros son los propios de la Comisión y los posibles a través de cofinanciación con el departamento, con las empresas y comunidades y/o cooperación internacional, también por venta de servicios y oferta a otras localidades.

10. Hay problemas críticos pero hay unas potencialidades muy ricas que hay que aprovechar, como es la existencia misma de la Comisión de Educación, hay un Plan Educativo, unas bases conceptuales muy importantes y maduras, tiene una serie de acciones y actividades, la Comisión Técnica está también desarrollada, empieza a sentirse en este proceso de construcción de sistema que hay unas fortalezas que vale la pena desarrollarlas, es un proceso que toma tiempo, no es a corto plazo, es un proceso de transformación cultural que es de largo plazo, dos o tres años es corto tiempo para cambiar un clima institucional, el juego que se está haciendo para que esto se vuelva sistema es un plan de trabajo a cuatro años porque la cultura institucional burocrática es muy vieja y no es sistémica, está absolutamente dirigida con una concepción de gerencia paternal, gamonal, rígida y autoritaria, burocratizada, clientelizada; porque así se viene funcionando por las costumbres políticas, que es necesario transformar con la participación activa de las comunidades y de los ciudadanos.

11. Lo que está dando un norte en este momento en la educación es la ley general de educación, obliga a que se coordine para atender y prevenir los desastres, el medio ambiente y la educación en los PAES (proyectos ambientales escolares) y los PEI (proyectos educativos institucionales)

Cuadro No. 15 Aspectos a considerar para la Estrategia 4. Recursos humanos

Estrategia 4. Recursos humanos

- 1 Hay discrepancia en la percepción desde la Dirección y desde la C. E. acerca de los planes de trabajo. Por ejemplo: la Comisión Educativa fue la primera en consolidar un Plan (existe documento al respecto).., aunque para la Dirección es la Comisión más atrasada, lo cual parece reconocer cierta conflictividad en las relaciones de la coordinación con la Comisión. Esta roto en ese sentido el funcionamiento de la comunicación, como Sistema es recomendable realizar un plan de acción que integrara los diferentes Planes para una mejor articulación.
2. Esta importancia de consolidar desde la educación a la comunidad en un sentido sistémico de red de solidaridad social, cobra vital importancia ya que **en desastres la comunidad es el primer agente salvador de vidas**. Igual importancia cobran los Comités Escolares, al plantearse como red social, consolidando una red de voluntarios prevencionistas que se pueden reforzar con las prácticas sociales obligatorias, en un futuro cercano.
3. Se esta inmerso en una cultura reactiva que coloca de presente, la necesidad de desarrollar la cultura de la prevención, partiendo tanto del individuo como de las instituciones y de la superación de ciertas costumbres gerenciales clientelizadas.
4. Quien, dentro del sistema, asume la misión de transformar esa cultura burocrática descrita por una cultura sistémica, participativa, preventiva?, Debe ser o no la Comisión de Educación?. Ella tiene que generar todos estos procesos de transformación cultural al interior del sistema. Es un proceso lento por significar cambios de climas institucionales y actitudes de las personas que participan en el sistema.
5. Por el clima institucional municipal de clientela en el cual nace el Sistema, llegan a el perfiles profesionales, que estaban por fuera del actuar en desastres, es decir sin experiencia en el tema, y sin ningún relacionamiento anterior con las comisiones antiguas del Come. Estas personas no reciben una inducción adecuada sobre el tema o una capacitación a profundidad, cosa que desajusta mas el SIMPAD. Son personas que llegan a un proceso absolutamente ajeno, lo cual genera ciertas dificultades en la integración del sistema, aspecto que se torna complejo por la experiencia de gestión pública que trae de modelo de Secretaría con una visión ejecutiva directivista y vertical. Es una debilidad de la Dirección y Coordinadores del sistema que puede ser temporal en la medida de su transformación de estilo directivista por un estilo de coordinación de sistema.
6. Se considera fundamental que haya más participación del nivel directivo de la Secretaría de Educación, su responsabilidad como Coordinador de la Comisión de Educación tiene que ser más incorporada por parte del Secretario y como parte de su plan de gobierno. Es necesario mejorar el sentido de pertenencia de la propia administración.
7. Hay un enfoque en la Dirección de priorización de las acciones físicas de mitigación como prioridades y no de las necesidades culturales, se sigue el esquema de la actuación en las obras que se ven pero no en la cultura, El enfoque tiene que ser también cultural, de cambios de actitudes, no de hacer obras sin un acompañamiento de cambio de mentalidad y de incremento de conciencia. El problema de la educación en prevención no es simplemente un problema de aulas. El enfoque de sistema tiene que darse entre componentes de diferente naturaleza, conceptual, instrumental y metodológico. El solo actuar por actuar es tan peligroso como el solo filosofar. Los componentes de un sistema se articulan es con base a requerimientos, las relaciones entre los integrantes de un sistema se dan porque hay requerimientos de diferente índole, por eso se es parte de un sistema.

8. Es fundamental un programa de educación sobre gerencia de procesos y visión sistémica de las instituciones, para todos los miembros del SIMPAD y específicamente a los miembros de la Comisión Educativa, que tendría la responsabilidad de generar y apoyar una cultura de la prevención y una cultura de sistemas y de redes.

9. Hay un problema inicial que es superable pero depende en gran medida de los propios funcionarios, el perfil de los funcionarios es seleccionado por intereses políticos y no por intereses ni capacidades profesionales empapadas con el tema de los desastres.

10. La Ley lo determina, lo determina un acuerdo del Concejo y se le señala a la Secretaría de Educación que empieza a funcionar, la coordinación de la educación para la prevención. Pero se asume esta responsabilidad sin una real identidad de esta Secretaría con el Sistema, la responsabilidad se centra operativamente en el Departamento de Educación No Formal en dos personas y solamente estas dos personas están activando la Comisión de Educación porque el resto de la secretaría, esta ajena, desde el secretario que no tiene esa prioridad, ni identidad con el tema. ni los docentes, el resto de la secretaría no tiene el tema presente, **no hay una política interna en la Secretaría**, los profesores como tales no se identifican con el tema ni se califican a menos que hayan créditos de por medio, porque no se hace la capacitación por convicción sino por los créditos para mejorar el salario y sus escalafones. Los educadores y los créditos ha sido la constante de la capacitación de los docentes, y por ese camino es su interés en los desastres.

11. No hay una real identidad de la Secretaría de Educación como conjunto, las personas participan porque tienen que participar pero no hay una correspondencia de la Dirección, la delegación trasciende la realidad de las personas al interior de las instituciones. Muchas veces las personas que "representan" en la comisión no tienen una real identidad con el tema, sino una participación porque alguien los convocó en un momento dado.

12. Se podría recomendar un Programa interno sobre conceptualización sistémica administrativa, sobre gestión sistémica para ir formando una Cultura de Sistema. Se observa un problema y es que a la comisión entran y salen funcionarios, por lo que se requiere de una capacitación permanente.

13 Es fundamental el perfil de las personas que se eligen para la coordinación y dirección del sistema para su funcionamiento, los perfiles están definidos y no son el problema, el problema son los criterios clientelistas (cuotas burocráticas) para la asignación de cargos.

14. Por que la gente renuncia o se aburren? contestar y mejorar las causas de las respuestas a esas preguntas y otras es el sentido de iniciar el plan operativo que incorpore un desarrollo institucional sistémico. Planteado no solo en términos de los productos y servicios, sino en términos de desarrollo personal, que es fundamental para construir un Sistema Cultural Institucional, misión u objetivo que no aparece claramente en el plan pero que las actuales condiciones lo imponen. Hay que enfocar la evaluación a nivel operativo, son acciones para resolver situaciones conflictivas y de potencialidades.

15. Ahora que se acaba el apoyo del PNUD, el Coordinador Operativo del Sistema tiene que articular las diferentes comisiones entre si y con las Direcciones respectivas. Su papel será un papel central dentro del sistema. El Coordinador Operativo tiene que prepararse porque sobre el va a estar el eje técnico científico, operativo, educativo, de todo el proceso, no en la Dirección, ese nivel intermedio es fundamental, para que funcione el sistema. La Dirección esta a nivel de lo que es el proceso de gerencia, de la comunicación externa, entre los diferentes niveles del sistema nacional y de Secretarías, Concejo Municipal, plan de desarrollo y de inversiones, haciendo lobby para recursos internacionales, siendo el puente entre el poder y las estructuras burocráticas, pero el nivel operativo

es básico, el problema grave es que su perfil no es el mas adecuado dado su desconocimiento del área y por ser su nombramiento por cuota política mas que selección técnica.

16. Se parte de que al interior de la Comisión hay mucha movilidad de personal por lo que se plantea la capacitación del personal en términos de sistema y permanente, esta estrategia es clara para su implementación.

17. **Uno no puede dar hacia el exterior lo que no tiene interiormente**, si la Comisión de Educación no esta cohesionada ni articulada en torno a una concepción frente a los desastres a una filosofía y a una pedagogía es poco lo que se puede avanzar, la Comisión incluye la Dirección como parte de ella y la Coordinación Operativa del Simpad,

18. Lo que pasa es que están rotos los hilos de comunicación, de interacción sistémica, pero si hay conciencia de sistema y se está consciente de estar inmerso en un ambiente desfavorable y contradictorio y que hay un sistema a construir. No se puede desde la parte trabajar independientemente de ese ambiente, se equivoca la parte del sistema si no incorpora todos los problemas y situaciones para poder ser realmente operativo y resolver esas situaciones, eso toma su tiempo de acuerdo a los ritmos generales y particulares.

19. El problema del sistema a más de sus disfuncionalidades, es un problema de actitudes y comportamientos, de visión y de articulación. Cuando se esta funcionando como sistema, la parte cumple funcionalmente y produce lo mejor que puede, no se va a poner pensar en producir otra cosa, actúa con su función inclusive cuando está en otra parte. Si se pertenece a la Universidad Nacional y se está en la C.E. se es U. Nal, y se es SIMPAD. No se puede tomar decisiones que le competen al rector, hay funciones y competencias, se tiene que tener claridad de las funciones y competencias en la participación al interior del Subsistema, para poder desarrollar las autonomías, haciendo conciencia que al representar una institución en una comisión, se tienen niveles de autonomías y procedimientos para la toma de decisiones, competencias y capacidades de decisiones para actuar y eso hay que concertarlo en cada una de las organizaciones de la comisión, hay que tener claridad en la parte jerárquica del sistema, su estructura y funciones para determinar autonomías e interacciones y especialidades con sus respectivas articulaciones a los aparatos funcionales de cada una de las instituciones.

20. Se están asumiendo una serie de responsabilidades pero no se están capacitando para ejecutarlas, como nos capacitamos nosotros mismos?. Cual es el plan que tenemos para nuestro propio desarrollo institucional y personal como Comisión, son preguntas a desarrollar en el plan de acción.

21. Otra misión importante es la de generar la conceptualización sistémica de todo el SIMPAD, hay que trabajar intensamente como Comisión Educativa en el articular acciones y concepciones dada la fragmentación que existe. Además aparece en el Plan esa actividad "establecer la estructura orgánica necesaria de la C. E. para la formulación, formación, ejecución, evaluación y control permanente del plan Educativo", y en otros lineamientos tiene que fortalecer las diferentes comisiones del SIMPAD para relacionarse interinstitucionalmente en las diferentes fases y a partir del proceso educativo como gestor del cambio. La C.E. tiene que gestar una cultura de sistema y esa sería una de las misiones que tendrían los diferentes participantes de la C. E. Si no es la C. E. quien sería?, no se ve otra dentro de la estructura del Sistema. Salvo que fuera parte de misión de la Dirección o Coordinación operativa del Sistema, con los cuales hay que llegar a definir el proceso de desarrollo institucional.

22. La C.E. puede asumir como misión permanente o al menos por un año, la estrategia de desarrollo

del personal del sistema y de la comisión, en una estrategia cultural para que los integrantes del sistema tengan sentido de pertenencia.

23. Frente a la carencia de enfoque sistémico que se da a nivel operativo habría que reforzar al Director en gestión de institucionalidades sistémicas. El problema es que no hay claridad del como funciona una organización sistémica de este tipo, hay que inventarla de acuerdo a las condiciones particulares. Como no hay claridad sistémica en el funcionamiento del SIMPAD, todo el mundo desde el propio director esta pensando en que el Director del sistema es el que tiene que ser el encargado de todo y de este enfoque, pero quien lo hace? Una persona sola no lo puede hacer, hay dificultades críticas y ambientes desfavorables para el desarrollo de una institución sistémica, si la dirección no promueve y lidera esta situación y sus componentes no se asumen como partes del sistema, el proceso se estanca. Es un esfuerzo conjunto.

24. "Si se logra tocar la conciencia de la dirección del sistema y que ella incorpore en su hacer no la oficina de atención que tiene en su cabeza, sino que ella es la coordinadora de un sistema de múltiples partes, se habrá ganado mucho".

25. Las dificultades y limitaciones que se tienen son culturales. Hay que romper un esquema de trabajo empezando por "el nosotros" primero, los eslabones de la cadena hay que construirlos, articulados entre si y articulando en forma dinámica los eslabones sueltos, es decir tejiendo Sistema. Si las partes se sienten utilizadas, (sin crecimiento interno) y se está revaluando el pertenecer al Sistema por la frustración personal, hay que pensar en lo que se ha hecho, en el como y el porqué. La ventaja del trabajo en sistema es que si bien la parte perdió, la que gana con su actuar fue la sociedad, la ciudad en su conjunto. Uno tiene que dar, ser consciente del servir en forma simbiótica y sistémica.

26. Tenemos una cultura que dice que lo que hacemos lo hacemos para recibir olvidando que lo que se hace es para dar, para el beneficio de las demás, de la ciudad, de la naturaleza y en ese beneficio general se recibe en lo particular.

27. Si no se obtiene respuesta de una propuesta presentada hay que hacerle el seguimiento, no ser pasivos esperando la respuesta, hay que mejorar el flujo informativo, mandar cartas, hacer lobby etc. si ya se esta en la tercera edición del album y sus impactos no se ven claros, hay que operativamente intervenir pero no solo criticando.

28. En las reuniones tanto por las personas de las instituciones miembros como por el coordinador operativo se habla como partes separadas: "Nosotros allá en el sistema no podemos funcionar porque somos dos funcionarios" y "ustedes allá en el sistema no actúan". Si se tiene esa mentalidad de no pertenencia en los dos niveles obviamente el sistema no se puede consolidar fácilmente.

6.3 Análisis del Plan de educación para la ciudad de Medellín 1996- 1998

El análisis del Plan se realizó mediante un seguimiento a las estrategias y actividades del plan, visualizando en grupo de trabajo de la Comisión de Educación y en revisión de las actas y documentos evaluativos, las dificultades en su implementación, su nivel de cumplimiento, de este proceso se presenta un listado de aspectos identificados para incorporarlos en un

Plan Operativo.

El listado presentado permite empezar el proceso de su priorización y localización tanto en las Áreas de Desarrollo Institucional como en las estrategias sugeridas para elaborar el Plan de acción. Por la necesidad de culminar la entrega de la investigación es necesario un corte del proceso para su evaluación final. Sin embargo el proceso de participación abierto por el investigador continuará en el trabajo de la

Comisión de Educación. Se espera al finalizar Noviembre tener las bases del Plan Operativo. La responsabilidad asumida en la investigación se plasma en el apoyo a la concreción de los lineamientos que se consignan como la metodología seguida, el modelo de Desarrollo Institucional por Áreas y Estrategias Operativas, conclusiones y recomendaciones.

Como líneas básicas de trabajo articuladoras de las actividades, se resaltó la necesidad sentida de una gestión sistémica en la cual la integración, comunicación y coordinación y control de calidad son fundamentales para el logro de una oferta de servicios y productos de alta calidad. Con el objeto de localizar estos aspectos y las actividades priorizadas en el cuadro No. 16 Localización de acciones prioritarias de trabajo para el plan operativo según estrategia para el desarrollo institucional, se identifican las líneas básicas con letras y se enumeran las actividades.

A. Buscar integración: Se debe implementar un trabajo intercomisiones donde cada Comisión conozca las propuestas y proyectos de las demás Comisiones.

B. Buscar coordinación y comunicación: Identificar en forma clara y precisa el papel y las funciones que cumplen cada una de las instituciones comprometidas y su relación con las demás instituciones del SIMPAD.

C. Buscar control de calidad: Evaluar las propuestas de carácter pedagógico que salgan del SIMPAD

Actividades o situación priorizadas:

1. Adelantar convenios y/o contratos interinstitucionales que garanticen la continuidad y el recurso humano de las entidades que participan.
2. Presentar un cronograma de actividades con el suficiente tiempo permitiendo la programación y organización de recursos.
3. Establecer un organigrama de las diferentes Comisiones como miembros del SIMPAD.
4. Realizar seguimiento y evaluación a las propuestas educativas que se gestan al interior del SIMPAD.
5. Producir conjuntamente los materiales educativos, mediante un proceso de capacitación.
6. Procesos grupales de capacitación: Talleres, encuentros o intercambios de saberes.

7. Falta continuidad de instituciones en su participación en la Comisión Educativa
8. La capacitación no obedece a un proceso ni a necesidades de los miembros del SIMPAD, es puntual y según oferta.
9. No hay idea de Sistema.
10. No se interactúa, ni se interrelacionan las cosas y las acciones.
11. Los participantes en la Comisión no son funcionarios con la responsabilidad en el área de desastres en su institución.
12. Falta compromiso personal.
13. Falta representación
14. Falta liderazgo
15. La subcomisión del Plan de Educación, trabajó en el proceso del plan pero no revirtió a la comisión ni a las otras comisiones.
16. Hay capacidad de gestión en la comisión.
17. No hay un gestor, un motivador, no hay quien realmente se apersona.
18. En el antiguo COME había mas compromiso, aunque era para la atención.
19. La imagen que se tiene en el exterior de buen funcionamiento, no se ve en el interior ya que su funcionamiento esta roto.
20. Tiene que haber sentido de sistema.
21. No se cree en el Sistema, ni se actúa como Sistema principalmente en la coordinación.
22. No hay compromiso, porque los miembros de la comisión no son funcionarios con esas tareas específicas en su propia institución, no se tiene esa área de trabajo, ni hay responsabilidad directa.
23. La capacitación es puntual no obedece a procesos ni a necesidades.
24. No hay enfoque de desarrollo institucional para la implementación del Plan.
25. Solo al inicio se hizo una corta capacitación a la Comisión (* Se necesita una estrategia de educación continuada).
26. Hay constancia de la Comisión y permanencia de algunas instituciones pero hay con frecuencia cambio de las personas.
27. No se considera por los programas, para el Plan de Emergencia, el problema de los diferentes tipos de amenaza, es decir no se parte del conocimiento del territorio.

Se destaca de las actas de reunión de la Comisión Educativa y del análisis grupal consignado en el documento citado las siguientes observaciones:

28. Para la capacitación y educación comunitaria y el cumplimiento de la Meta 1 Sensibilizar y motivar a las comunidades sobre la importancia de la cultura de la prevención. Es necesario apoyar acciones de organización en coordinación con la Comisión Social, Igualmente para la conformación de los Comités Barriales, para su seguimiento y apoyo.
29. Respecto a las comunicaciones: Es necesario un trabajo conjunto de las Comisiones Social, Comunicación y Educación, para la información pública; se requiere integración con la oficina de comunicaciones de la Alcaldía.
30. Se requiere que la Dirección del Sistema promueva una reunión de coordinación de las Comisiones: Social, Educativa y Comunicación.
31. No hay respuesta al sondeo de necesidades de capacitación en las comisiones del Sistema.
32. Se debe elaborar un menú de capacitaciones a corto plazo,
33. Invitar a la Asocumunal a participar en la Comisión Social, Enviar carta al respecto.
34. Involucrar en los Planes de Desarrollo: políticas de prevención con presupuesto; solicitando al FIS un proyecto de programa de apoyo interinstitucional sobre medio ambiente y desastres.
35. Se requiere Plan de Acción anual, hacer diagnóstico de necesidades y fortalezas de las instituciones, en concordancia a los Planes Zonales de los Cercas.
36. Institucionalizar la investigación en prevención: Mi Río y la U. DE A. ofrecen apoyo.
37. Darle continuidad a la capacitación de los docentes, apoyo a los Jefes de Núcleo.
38. Las cartillas de la Cruz Roja las financia PNUD, las de Bomberos se están reestructurando con las observaciones de Ceipa y San Buenaventura. El Instituto Mi Río continúa elaborando su material. EL Ceipa ya tiene los lineamientos del documento pedagógico.
39. Se propone que se unifique el material de la comisión con el concurso de todas las instituciones participantes. Se puede llegar a ello pero es un proyecto a futuro, porque cada entidad hace énfasis en su papel que le confiere la Misión.
40. Desde ya se pueden establecer contactos para que estudiantes elaboren el proyecto de integración y se pueda buscar patrocinio de la empresa privada.
41. Respecto a los Comités escolares: Hacer un seguimiento con los practicantes del Sena y de la U. de A., Para ello existe la limitante del transporte. Mi Río se ofrece a cruzar información para apoyar el programa.
42. Se sugiere promocionar los practicantes en San Buenaventura, U. de A.
43. Es necesario la aplicación de la escala Liker.
44. Muy poco rendimiento en creación de proyectos como resultado de la capacitación de docentes.
45. Mi Río capacita con seguimiento a un año con resultados no muy alentadores. Se debe hacer retroalimentación con los proyectos recibidos.
46. Meta: Participación institucional para un grupo que se articule en otras comisiones sobre todo en la Técnica y en Comunicaciones.
47. El objetivo central de la Comisión es integrar a las instituciones para lograr unas metas a mediano, corto y largo plazo.
48. Hay necesidad de priorizar a que grupos meta se capacita
49. Necesidad de clarificar la integración desde cada institución.
50. Se debe insertar el concepto de prevención en la cultura; prevenir como una actividad educativa.
51. Evitar las acciones puntuales que no produzcan sinergia, y se debe desarrollar el seguimiento de esas acciones, para ver su impacto en la formación de la cultura preventiva.
52. Involucrar en los Planes de Desarrollo políticas de prevención e incluir presupuesto para socializar con los Concejales.
53. Hacer seguimiento al FIS para asignación de presupuesto.
54. Elaborar Plan de Acción Anual con análisis de debilidades y fortalezas de las instituciones articulados a los planes zonales de los CERCAS
55. Programar reuniones mensuales para coordinar temas entre las diferentes comisiones que trasciendan el simple informe y sirvan para integrar acciones

Cuadro No.: 16 Localización de acciones prioritarias de trabajo para el plan operativo según estrategia para el Desarrollo Institucional

Según letra de línea básica y numeración de acciones o situaciones

1.Procesos y/o tecnologías	2.Productos o servicios
A - B 1 - 2 - 3 - 4 - 7 - 9 - 10 - 11 - 13 - 15 - 16- 17-19 - 20 - 21- 24 - 26 - 27 - 29 - 30 - 35 - 36 - 46 -47- 49 - 52 - 54 - 55	C 4- 5 - 19 - 28 - 31 - 38 - 39 - 41- 43 - 44 - 45 - 48 - 51 -
3.Recursos financieros, materiales e institucionales	4.Recursos humanos
A 1 - 33 - 34 - 40 - 52 - 53	1 - 6 - 8 -12 - 14 - 17 - 18 - 21 - 22 - 23 - 25 - 28 - 32 - 37 - 42 - 50 -

A manera de conclusión y validando la necesidad de continuar con el proceso de desarrollo institucional mediante un plan operativo, se observa en forma reiterada en las reuniones y en las actas, que **se dice mucho que hacer pero no se dice como ni quien lo hacen ni se establece un plazo**. Se está inmerso en una cultura de baja capacidad de planificación y baja cultura de proyecto, Como ejemplo de esta afirmación: Acta de reunión 001 julio de 1995. Se registra: Sacar material didáctico; Hacer convenios con diferentes instituciones. Unir esfuerzos hacia un solo horizonte.

Estas mismas consideraciones a agosto de 1996 son reiteradas de manera diferente, pero en el fondo el problema formulado sigue sin resolverse.. Se debe apuntalar el trabajo como sistema .Se programará la segunda fase de "Nuestro Compromiso con la Tierra". Se elaborará una propuesta de evaluación y control para la capacitación de docentes. Lo que hace concluir que los procedimientos de trabajo no son operativos.

Cuadro No. 17 Evaluación de cumplimiento de las actividades del Plan por plazo previsto.

Actividades	cantidad	%	+ 80% Cumplimiento	20% al 79% en proceso	1% al 19% Ini/ndo	0% no se ha hecho nada
Total	113	100%	21=19%	23=20%	12= 11%	57=50%
Corto Plazo	64	57%	17= 27%	16=25%	7= 11%	29= 45%
mediano pzo	35	31%	2= 6%	6=17%	5=14%	22=63%
largo plazo	14	12%	3= 22%	+14%	1=7%	8=57%

El cuadro se basa en una evaluación de grupo de trabajo según el % cumplido de las actividades. El Corto Plazo estaba definido hasta agosto de 1996.

Se resalta que el plan es en un 57% cortoplacista en sus actividades. Sin embargo en el 45% de las actividades a corto plazo no se ha hecho absolutamente nada. El 62% de lo previsto a corto plazo falta por hacer. Aunque el plazo ya expiró. El Plan no previó un desarrollo institucional adecuado como sistema para responder a una cantidad de actividades a muy corto plazo.

6.4 Análisis de las experiencias del Primed y Limonar

Este análisis, realizado con la intención de visualizar las necesidades educativas y de capacitación para la implementación de programas relacionados con reubicaciones y mejoramientos de asentamientos en riesgo o afectados por desastres, permitió resaltar la importancia de una formación integral para relacionamientos interinstitucionales, interdisciplinarios e intersectoriales, dada la complejidad de estos programas.

Tanto de la visita al Barrio 13 de Noviembre como a El Limonar, se puede concluir, por los logros y dificultades de ambas experiencias, que además de la necesidad de articular los trabajos interinstitucionalmente, se requiere del aporte de diferentes disciplinas dada la complejidad, tanto de

un programa de mejoramiento como de una reubicación.

La pregunta sobre las necesidades de educación y capacitación para los actores del proceso, apoyos técnicos, sociales, institucionales, ONGs y comunidad sujeto de la acción, tienen que ver con el desarrollo del proceso mismo y de las dificultades operativas y conceptuales en su manejo y de las interacciones de todo tipo que unos programas como los visitados demandan para cumplir los objetivos que se formularon para su implementación.

Desde un campo conceptual y práctico se puede argumentar que: pese a las dificultades del Limonar y la mejor estructuración del Programa PRIMED, los desarrollos alcanzados no permiten seleccionar una estrategia frente a la otra. Si es mejor el mejoramiento o la reubicación frente al riesgo, no significa necesariamente plantear lo uno versus lo otro, son dos aspectos de una misma situación en zonas de riesgo, situación que hay que contextualizar y localizar en detalle, porque dependiendo de las condiciones de vulnerabilidad, de las posibilidades de intervención, de las circunstancias concretas de la amenaza y de la capacidad de reducirla es que se entraría a calificar la pertinencia del mejoramiento o de la reubicación o de las dos en forma complementaria. Lo que si queda claro es que uno de los factores de éxito es el tratamiento interinstitucional, interdisciplinario e intersectorial, lo que implica un enfoque sistémico de los programas. (Cuando se hable de enfoque INTER

se referirá a estos tres aspectos).

Es cierto que aunque el mejoramiento del barrio o del sitio en riesgo ofrece grandes ventajas de economía social y de muchos aspectos culturales y psicológicos positivos, por ejemplo: la consolidación del patrimonio familiar, la mayor identidad y la existencia de redes de relaciones vecinales, no necesariamente significa que se puede generalizar como política a toda situación de riesgo.

Tanto a nivel general teórico como en la práctica concreta de Medellín, los programas de vivienda (Limonar-Recuperación) o mejoramiento (PRIMED-Prevención) referidas al tratamiento del riesgo hay que observarlos y analizarlos como procesos del desarrollo urbano y dentro de su coherencia o no con las Políticas Urbanas, Políticas de Vivienda, Plan de Desarrollo y Planes de Inversión. En este sentido, podemos afirmar que pese a los esfuerzos realizados en estos dos programas, no se encuentra una clara interrelación entre ellas, aún a pesar de estar en una misma institución, PRIMED y CORVIDE en la práctica son dos cosas diferentes y en algunos aspectos se siente antagonismo por las presiones propias del origen, tanto de su estructura como de sus recursos.

Lo anterior pone de presente que en general, las políticas, programas o acciones para el tratamiento del riesgo en forma preventiva, se han ido consolidando, fruto tanto de la conciencia que poco a poco ha sido creciente frente al riesgo, como, y fundamentalmente, por acción reactiva generada por el impacto de los acontecimientos desastrosos y múltiples problemas que se han agravado en el proceso de urbanización.

Hoy, al menos en las formulaciones de las diferentes acciones y proyectos se pueden observar, cada vez con mayor frecuencia, los enfoques integrales para cualquiera de las dos situaciones: Reubicación y/o Mejoramiento. La complejidad de los procesos sociales y urbanos están demandando enfoques interdisciplinarios, Interinstitucionales e intersectoriales, el tratamiento aislado de las situaciones de riesgo y de conflictos han demostrado grandes limitaciones para resolver el problema que se enfrenta.

La posibilidad de aunar esfuerzos, conocimientos, saberes, experiencias y recursos institucionales es una necesidad prioritaria hoy en día en cualquier

municipalidad. Este proceso de búsqueda de la integralidad y de lo INTER: (disciplinario, institucional y sectorial), ha sido hasta hace muy poco tiempo, originado por reacción, -(desafortunadamente lo reactivo en la planeación aún perdura en muchas circunstancias institucionales)-. Muchos de los resultados obtenidos y de los programas consolidados han sido fruto de la imposición de la dinámica e impredecible realidad más que un resultado previsto de un proceso consciente de búsqueda preventiva.

Sólo hasta 1993 se consolida en el Plan de Desarrollo, una estrategia clara frente a los desastres; sin embargo, sigue un poco lejana la articulación en forma sistémica de CORVIDE, del PRIMED, de Planeación y del Programa del P.N.U.D. en el Sistema Local de Atención y Prevención de Desastres, afortunadamente normatizado a finales de 1994, pero aún no implementado.

Más que resultado esperado del desarrollo investigativo y de toma de conciencia política, la preocupación preventiva en Colombia, y de esto no escapa Medellín, ha sido fruto de las grandes tragedias (Villatina, Popayán, Armero). Afortunadamente, aunque en forma reactiva, se ha reaccionado positivamente frente al tema de la prevención como parte integral del desarrollo.

Tanto en Colombia como en Medellín, los desastres han sacudido la conciencia, han mostrado la desnudez de una cultura reactiva frente a los desastres, no es aventurado decir que en el País las nuevas actitudes preventivas y de búsqueda de la integralidad y de lo INTER (disciplinario, institucional y sectorial) en el tratamiento del riesgo han sido fruto de una maduración a golpes, como dice el refrán popular "la letra con sangre entra", la prevención a punta de desastres se está haciendo realidad.

Estos procesos reactivos han enseñado que las intervenciones de carácter integral que implican la articulación de esfuerzos, recursos, experiencias y de articulaciones INTER en el tratamiento de las problemáticas del hábitat y específicamente frente al riesgo, es lo más indicado. Hemos aprendido y entendido ya el riesgo como función de las interacciones, de las amenazas y de las vulnerabilidades.

Aún subsisten visiones observables en comentarios de algunos funcionarios ("técnicos" y "sociales") que

formulan como opuestos irreconciliables el mejoramiento o la reubicación; sin embargo, en mi concepto, depende de las circunstancias que puede ser más recomendable la una o la otra, o las dos acompañadas entre sí en forma complementaria. Es el grado de amenaza y la capacidad de controlarla, lo que entraría a definir con mayor fuerza una de las alternativas o ambas a la vez.

La intervención en la mitigación del riesgo vía disminución de las vulnerabilidades, es algunas veces más manejable (algunas de las acciones del PRIMED). Muchas veces la magnitud de la amenaza y la incapacidad de asumir los costos de su disminución a un nivel aceptable hacen recomendable una reubicación interna o externa a la zona intervenida.

Tanto la reubicación como el mejoramiento son alternativas necesarias para mejorar el desarrollo urbano; esto se desprende de la práctica misma del PRIMED y de la experiencia de reubicación del Limonar, ambas han actuado en favor de Medellín, aún con todas sus fallas y limitaciones. Tanto la una como la otra son alternativas que han ofrecido soluciones y no hay que miraras como antagónicas entre sí. Si bien es cierto que el mejoramiento, según lo demuestra el PRIMED, puede ofrecer grandes ventajas, algunas veces no es recomendable; tal es el caso de franjas o áreas de alto riesgo de imposible intervención, o de zonas de nacimientos de agua en las que debe ser una prioridad su recuperación (Para este caso en la parte alta del 13 de Noviembre, el tratamiento de mejoramiento dado por el PRIMED a la zona del nacimiento de agua no es la más afortunada, primó la rigidez del plan de conservar la vivienda que recuperar el nacimiento).

Las experiencias del Limonar y del PRIMED demuestran que, tanto en procesos de reubicación como de mejoramiento barrial es indispensable la asesoría integral, tanto técnica como social, las cuales deben ser vistas como una unidad en el proceso con claros enlaces para permitir mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos interinstitucionales, interdisciplinarios y comunitarios. Usualmente, como se ve en las dos experiencias analizadas, se conforman dos grandes equipos para la intervención, el equipo técnico y el equipo social, siendo fundamental su trabajo articulado a pesar de manejar situaciones distintas. El trabajo "técnico" y el trabajo "social" son

en la práctica una unidad, aunque muchas veces se presentan grandes desarticulaciones que afectan sensiblemente el proceso, sea este de mejoramiento o de reubicación.

Es observable en las experiencias que, para facilitar el funcionamiento de la interdisciplinariedad, de la interinstitucionalidad y de lo intersectorial, como recomendaciones, es necesario tanto para la reubicación como para el mejoramiento, tener definidos en forma clara y precisa los **objetivos** del programa o proyecto, estos deben ser conocidos por los profesionales, la comunidad, las instituciones en sus diferentes niveles directivos y operativos que participan en el proyecto. Todos deben conocer y deben estar claramente definidos los **resultados esperados** y los **criterios** con los cuales se va a trabajar para lograrlos en forma eficiente y eficaz.

Es importante para todos los participantes, conocer la **metodología** y las **formas de intervención** y tener consenso en lo esencial; esto va a permitir definir claramente las **responsabilidades**, los **tiempos** y **recursos de cada una de las institucionalidades** presentes, qué recursos son necesarios tanto económicos como humanos (disciplinas o perfiles profesionales requeridos y adecuados). Es también necesario un compromiso registrado en un **cronograma** compartido, que sea indicativo, flexible con límites negociados. Frente a los recursos debe haber claridad (en todos los niveles, incluida la comunidad), en la definición de las responsabilidades sobre los aportes de los recursos (qué y quién aporta) y sobre la recuperación o no de porcentajes de los costos del proyecto y sobre cuáles de ellos

Una de las mayores claridades que es necesario tener para garantizar el éxito del programa es la definición del **papel de la comunidad**.

El visualizar las necesidades de educación y de formación de actores dentro de esas recomendaciones generales permitiría la formulación de unos lineamientos educativos y de capacitación conceptuales, pedagógicos e instrumentales para ser construidos en forma participativa por los actores de los procesos, de acuerdo a responsabilidades y potencialidades.