

# **Del Desarrollo Inmobiliario Al Desarrollo Integral De Comunidades Sostenibles: Cambiando La Escala De Producción De Vivienda Social Y Sus Implicaciones**

Juan Carlos Franco Villegas 28 August 2017

## **INTRODUCCION**

El crecimiento de los centros urbanos plantea nuevos retos al desarrollo humano, a la sostenibilidad económica y ambiental de las familias más vulnerables, y a la construcción de espacios de sana convivencia y prosperidad. Las decisiones de asumir retos para transformar la escala de producción de vivienda social en Colombia, y de participar en procesos de transformación social a través de proyectos inmobiliarios de la Fundación Mario Santo Domingo, fueron los motores para plantear un modelo innovador de desarrollo urbano, y liderar un equipo de técnicos y profesionales de increíbles cualidades para implementarlo. Éste será entonces un recuento de estos primeros ocho años del Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles (DINCS).

# CONTEXTO

Para entender dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos en materia de desarrollo urbano, crecimiento de la concentración de la población en las ciudades, vulnerabilidad económica y social, y equidad social, es necesario entender de dónde venimos. En el año 2008, el déficit de vivienda en Colombia sumaba un poco más de 4 millones de unidades, y bien podía entenderse como un gran reto, acompañado de una formidable oportunidad de desarrollo. Al déficit de vivienda se sumaban, y se continúan sumando, dos factores que nutren su crecimiento y fomentan el desarrollo informal de nuestras ciudades. Por un lado, el hecho de que en el país se forman cada año cerca de 120.000 nuevos hogares en condiciones de vulnerabilidad social y económica, y por el otro, que la articulación de las políticas y los mercados inmobiliarios apenas ha logrado producir un máximo de 30.000 viviendas de interés prioritario por año. Este déficit, acumulado junto con los procesos de crecimiento de la población urbana que ya hoy supera el 77% de nuestra población total, llevaron al Gobierno Nacional a proponer un cambio en la escala de producción de vivienda social en Colombia. Grandes retos requieren de grandes soluciones. Es así como se abren paso grandes desarrollos urbanos con énfasis en vivienda de interés social en Colombia bajo la figura de los Macroproyectos de Interés Social Nacional, que posteriormente serían complementados con la estrategia de la "Locomotora de

Vivienda", la de "Vivienda Gratuita", el programa de "Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores – VIPA", actualmente "Mi Casa Ya" y en un futuro próximo el "Arriendo Con Opción de Compra – ACOC".

Los desarrolladores inmobiliarios y el sector financiero, en el marco de la política nacional de vivienda y los presupuestos públicos nacionales y locales destinados al subsidio de vivienda social, han buscado promover una oferta más robusta y de mejor calidad para satisfacer las necesidades de vivienda de millones de colombianos. Y es, de esta invitación del Gobierno Nacional para cambiar la escala de producción de vivienda social a través de Macroproyectos de Interés Social, de donde se deriva la innovación social denominada "Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles - DINCS".

## **PRIMEROS PASOS**

En 2008, fui invitado por Alejandro Santo Domingo a dirigir la Fundación con el nombre de su abuelo y que fue fundada en el año de 1960. La Fundación Mario Santo Domingo cuenta con una larga trayectoria de desarrollo social y, en el marco de la política de Macroproyectos, tomó la decisión de adquirir dos grandes extensiones de tierra en las ciudades de Barranquilla y Cartagena. Esto con el fin de apostarle a un cambio de escala en la producción de viviendas de interés social para atender necesidades de decenas de miles de familias que carecen de vivienda en estos dos importantes centros urbanos del

Caribe colombiano. Un lote de más de 150 hectáreas en Barranquilla, y otro de casi 400 hectáreas en Cartagena, servirían de base para la construcción de una metodología innovadora de desarrollo urbano, buscando promover oportunidades de sana convivencia y prosperidad a cerca de 20.000 familias en la primera, y de 45.000 en la segunda.

## **ASUMIENDO EL RETO**

Era así de simple y a la vez así de complejo. El reto era construir una ciudad para 100.000 habitantes en las afueras de Barranquilla bajo el nombre Villas de San Pablo, y otra para 220.000 habitantes en las zonas de expansión de la ciudad de Cartagena conocida como *Ciudad del Bicentenario*.

## **APRENDER DE LA EXPERIENCIA DE OTROS PAISES**

Afrontar este reto requería estudiar y comprender qué estaba sucediendo en otros países, cómo estaban afrontando el déficit creciente de vivienda, qué lecciones aprendidas habían surgido de esos procesos, y qué nuevas preguntas deberíamos hacernos para poder avanzar en el estado del arte del desarrollo urbano de gran escala. En algunos países el caso era realmente preocupante. Vimos como la producción a escala masiva de vivienda había resultado en el abandono de cientos de miles de viviendas, y en la quiebra de grandes empresas

constructoras, desarrolladoras inmobiliarias y entidades financieras. En otros casos, la convivencia entre vecinos era violenta y promovía el empobrecimiento, la inseguridad y la pérdida de valor de las zonas desarrolladas en beneficio de las familias más vulnerables. Deficiencias en ejercicios de planeación llevaron a que grandes inversiones de recursos públicos, privados, de conocimientos y capacidades de múltiples organizaciones, resultaran en el debilitamiento del capital económico, social y ambiental de muchas ciudades en la región y de las familias que los habitaban. En definitiva, los proyectos de producción de vivienda a gran escala son, antes que nada, grandes retos para el sano desarrollo de los centros urbanos. Se hace necesario encontrar nuevas preguntas que nos lleven a nuevas respuestas y a decisiones innovadoras y valientes que puedan romper los paradigmas que continúan nutriendo el crecimiento del déficit de vivienda, la inequidad, la informalidad y la pobreza urbana.

Al estudiar las experiencias de diferentes países de América Latina y de otras regiones, evidenciamos limitaciones fundamentales del desarrollo inmobiliario como mecanismo para abordar proyectos de vivienda social urbana a gran escala. Se hizo entonces necesario plantear ajustes a los elementos que motivan el desarrollo del mercado inmobiliario y a los marcos de política existente en materia de vivienda, promoviendo intervenciones conjuntas de diferentes entidades del

Estado con empresarios, universidades y organizaciones de la sociedad civil.

## **BUSCANDO NUEVAS PREGUNTAS PARA CAMBIAR PARADIGMAS**

La dimensión del reto y la necesidad de pensar, decidir y actuar de manera coherente con la realidad de las familias más vulnerables promueve en nuestro equipo la necesidad de hacernos una infinidad de nuevas preguntas. ¿Qué implica construir 40.000 viviendas en una ciudad? ¿Qué decisiones debemos tomar para que estas familias logren alcanzar niveles de vida digna en estos proyectos de vivienda de gran escala? ¿El desarrollo inmobiliario que conocemos sería suficiente para garantizar un desarrollo urbano que promueva la prosperidad, la sana convivencia y la sostenibilidad? ¿Cuáles deberían ser las organizaciones públicas y privadas, con y sin ánimo de lucro, que deberíamos convocar para asumir un reto de estas dimensiones? ¿Cuáles serían las fuentes de recursos necesarias para financiar la construcción de viviendas, colegios, centros de salud, centros de desarrollo infantil, zonas recreativas y deportivas, instalaciones para la policía, centros de acceso a tecnología, bibliotecas, centros culturales y de integración ciudadana, iglesias y zonas comerciales, si quienes habitarían estas nuevas zonas de las ciudades serían primordialmente familias de bajos ingresos, vulnerables y en situación de pobreza? ¿Cuántos policías

serán necesarios para lograr espacios de sana convivencia? ¿Cuál debe ser el rol de la policía durante el proceso de consolidación de la comunidad? ¿Están dadas las condiciones de voluntad y política pública necesarias para promover un desarrollo urbano integral y sostenible? Así, día a día, las preguntas seguían surgiendo para los equipos técnicos y profesionales que buscaban tomar las decisiones que nos llevaran a actuar en línea con el objetivo de construir un Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles.

Al igual que las nuevas preguntas, también fueron surgiendo nuevas respuestas ... Sería como construir una ciudad para más de 200.000 habitantes, se necesitarán más de 40 colegios, y un número similar o quizá un poco mayor de centros de desarrollo infantil. Un centro de atención en salud no sería suficiente, y las primeras unidades básicas se construirían con terrenos de expansión necesarios para convertirlo posteriormente en un gran hospital. Se requerirá una estación de policía y varios centros de atención inmediata, una estación de bomberos, y programas de convivencia y seguridad ciudadana. Sería necesario promover la capacitación de microempresarios y facilitarles crédito para fortalecer sus negocios, y, por esta vía, robustecer la generación de ingresos. También sería importante vincular a los empresarios y gremios de la ciudad, para que cada vez más personas de esta comunidad tuvieran acceso a empleos de calidad que contribuyeran a su desarrollo y al

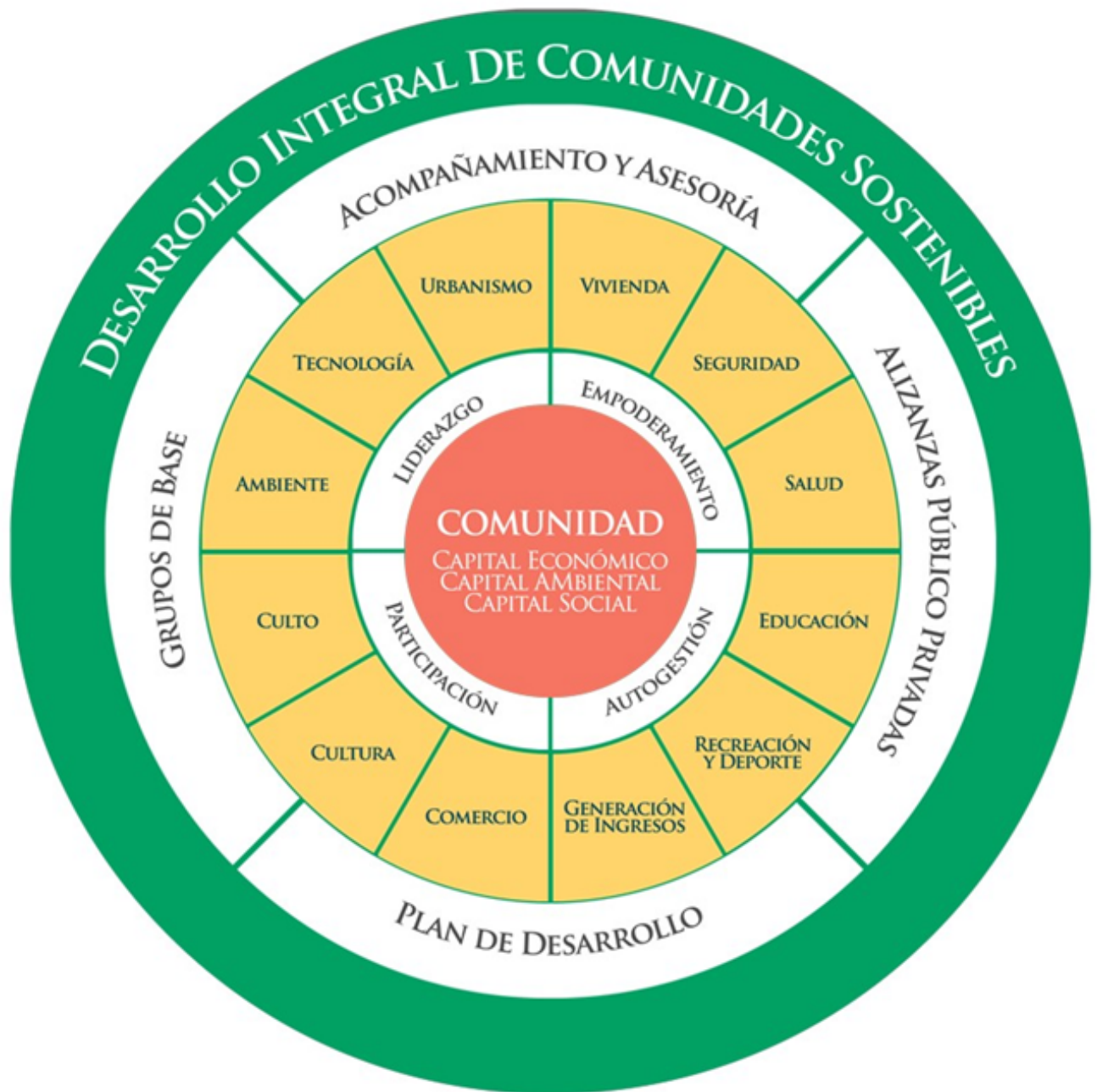
de sus familias. Las universidades diseñarían procesos de investigación para evaluar el impacto de las inversiones en recursos, capacidades y conocimiento, y vincularía a jóvenes de la ciudad en la construcción de estos nuevos procesos de innovación. Sería necesario preparar a las familias para habitar este nuevo entorno, invitándolas a establecer acuerdos formales de sana convivencia que promovieran el desarrollo del tejido social y la solidaridad en la comunidad.

## DESARROLLO INTEGRAL DE COMUNIDADES SOSTENIBLES

Tradicionalmente, las decisiones de uso del suelo urbano se ven fuertemente influenciadas por su función económica. Se hacía necesario, entonces, encontrar mecanismos para dar mayor relevancia a las funciones sociales y ambientales vinculadas al bienestar de sus habitantes.

Nuestra respuesta fue el **Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles**. Podemos entenderlo como “un proceso de análisis, toma de decisiones e implementación de acciones mediante la estructuración de vehículos de impacto colectivo que, con la participación, el liderazgo y compromiso de la comunidad, están dirigidas a fortalecer el capital económico, social y ambiental de un número relevante de personas que habitan un territorio delimitado”. Cada uno de estos elementos enmarcarían los diálogos, acciones y acuerdos

necesarios para transformar zonas urbanas en espacios que promuevan el desarrollo de las personas, buscando optimizar las tres funciones primordiales del suelo.



Las estrategias de gestión necesarias para implementar el Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles romperían con esquemas de política, financiación y gestión social tradicionales. En una primera etapa, definimos tres ejes de gestión fundamentales para buscar optimizar las funciones social, económica y ambiental inherentes al suelo y su desarrollo: el **urbanismo y la**

**vivienda**, articulados con **infraestructura social** suficiente y estrategias robustas de **acompañamiento comunitario**.

En un comienzo, era necesario definir la **estructura urbana y el diseño de vivienda**, buscando optimizar la calidad del desarrollo teniendo en cuenta las restricciones de recursos financieros y constructivos inherentes a la vivienda social. De la mano del Ministerio de Vivienda y de las autoridades locales, se definieron mecanismos jurídicos, técnicos y financieros que permitieran la adopción y posterior desarrollo de estos dos Macroproyectos de Interés Social Nacional, que serían los primeros de su tipo en Colombia. Iniciamos un proceso de aprendizaje continuo de todos los actores involucrados a través de reuniones, revisión de documentos técnicos y financieros, conciliación de intereses y prioridades de la Nación, los municipios, diseñadores, académicos, constructores y proveedores de materiales, y la participación creciente de una comunidad que comenzaba a asentarse en estos territorios. En materia de urbanismo, se hicieron necesarias largas y complejas revisiones a los esquemas adoptados con el fin de asegurar la viabilidad de su desarrollo. Transcurrieron un poco más de tres años en los que el diseño y replanteamiento de la trama urbana, convivieron con la construcción y entrega de viviendas a las primeras familias que llegaban a habitar estas nuevas zonas de expansión de la ciudad.

La definición de los tipos de vivienda y sus características básicas llevó a los equipos de las diferentes organizaciones a buscar maximizar el bienestar de las familias, en el marco de un presupuesto limitado a USD 15.000 por vivienda.

Nuevas preguntas surgieron en este proceso. ¿Podríamos utilizar de manera eficiente y confiable la autoconstrucción de vivienda como alternativa para optimizar los recursos humanos y financieros disponibles? ¿Sería posible incluir conceptos de diseño y tecnologías de construcción sostenible con un presupuesto tan limitado? ¿Cómo lograr la construcción de unidades de vivienda básicas con posibilidades de desarrollo progresivo para fortalecer el patrimonio de las familias en el tiempo? ¿Cuáles elementos de diseño se ajustarían a las características socioculturales de la población? ¿Podríamos utilizar materiales de construcción innovadores y confiables que aportaran confort y eficiencia constructiva? ¿Hasta dónde podrían llevarse los modelos financieros para asumir cargas generales y subsidios cruzados de suelo para abordar las primeras etapas del desarrollo? Estas y otras preguntas nos llevaron a diseñar soluciones unifamiliares incluyendo algunos elementos de construcción sostenible con capacidad de desarrollo progresivo para que pasaran de 42 metros cuadrados a un poco más de 70, mejorando las condiciones de confort y valorización del patrimonio de las familias beneficiarias. Ha sido un proceso dinámico de

diseño, construcción y entrega, que ha contado con el apoyo de reconocidos arquitectos, y que ha dado como resultado la implementación de novedosas soluciones arquitectónicas.

En materia de **infraestructura social**, las preguntas y las necesidades de gestión fueron aún más complejas puesto que las políticas existentes en su momento no articulaban el desarrollo de vivienda nueva con las inversiones en colegios, centros de primera infancia, centros de salud, estaciones de policía, bibliotecas, zonas deportivas, centros de acceso a tecnología, y otras infraestructuras necesarias para garantizar de forma adecuada el desarrollo integral de comunidades vulnerables. ¿Cómo lograr la convergencia en el tiempo de políticas e inversiones en un abanico tan amplio de necesidades? ¿Cuáles serían los contenidos de los diálogos que motivarían la articulación de los diferentes ministerios y entidades del Estado, para lograr la implementación de un desarrollo integral? ¿Cuál sería el costo institucional de buscar y promover esta articulación? Los presupuestos de las ciudades eran evidentemente insuficientes y ahora se veían en la necesidad de asumir inversiones en infraestructura social de estas nuevas zonas de expansión. El panorama era poco alentador, pues se requería de voluntades y decisiones de enorme complejidad. Cuando, dónde y por qué invertir recursos públicos para la construcción, dotación y operación de la nueva infraestructura social, competía ética, política y

financieramente, con las necesidades históricas de otras zonas de la ciudad.

Poco a poco la gestión fue evolucionando para dar sus primeros frutos. La política de Vivienda Gratuita del Gobierno Nacional mostró de nuevo la necesidad de acompañar el desarrollo de vivienda con la inversión en infraestructura social y en programas de acompañamiento comunitario. Fue así como el Gobierno tomó tres decisiones de gran valor en esta dirección: De una parte, decidió destinar inversiones por cerca de 200 millones de dólares, a la construcción y dotación de infraestructura social en los proyectos de vivienda, promoviendo la participación y compromiso de otros ministerios; de otra, involucró al Departamento de Prosperidad Social para liderar el acompañamiento a las familias beneficiarias, destinando recursos e invitando aliados de la sociedad civil para acompañar estos procesos; y, finalmente, promovió la adopción del decreto 528 del 2 de abril de 2016 , mediante el cual se crea y se organiza el "Sistema Nacional de Acompañamiento Social e Infraestructura Social del programa de Vivienda Gratuita y se dictan otras disposiciones". Estos hechos marcaron hitos en la historia de la vivienda social en Colombia articulando políticas, recursos y capacidades del Estado para construir comunidades más sostenibles. Adicionalmente, estas decisiones impactaron positivamente el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y una mayor alineación con los principios establecidos por

## la Nueva Agenda Urbana Mundial.

En materia de **acompañamiento comunitario**, es importante resaltar que el *Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles* se estructura sobre las bases de la participación, empoderamiento, liderazgo y autogestión de la comunidad. Es así como la identificación y formación de líderes/gestores, la creación y fortalecimiento de estructuras sociales de base, y la definición de un Plan de Desarrollo Local por parte de la comunidad, son elementos fundamentales para el éxito en el diseño, implementación y sostenibilidad de este tipo de actuaciones urbanas.

El acompañamiento comunitario inicia con la identificación de liderazgos comunitarios proactivos, comprometidos y decididos a dedicar tiempo y capacidades al servicio de su comunidad. El logro de beneficios para la comunidad brinda a estos líderes/gestores la credibilidad y legitimidad necesarias para facilitar su gestión. Por lo general, son personas con capacidad para escuchar y comprender a la comunidad, a través de diálogos estructurados, que fortalecen las estructuras sociales de base. El Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles ha establecido para cada proyecto doce (12) comités comunitarios a fin de abordar los asuntos relacionados con: urbanismo, vivienda, seguridad, salud, educación y primera infancia, generación de ingresos, comercio, recreación y deporte, cultura, culto, gestión ambiental y tecnología. Estos comités están conformados por

líderes/gestores comunitarios, que articulan las políticas de la ciudad y la inversión social privada, con las necesidades de la comunidad mediante un Plan de Desarrollo Local (PDL). Los PDL fueron adoptados por el Alcalde de la ciudad y el Presidente de la Junta de Acción Comunal, sirviendo de hoja de ruta para adelantar diálogos y acciones que permiten avanzar en el logro de los objetivos establecidos.

En los casos de Villas de San Pablo y Ciudad del Bicentenario, cerca de un centenar de líderes/gestores comunitarios participan activamente en la implementación de sus Planes de Desarrollo Local. Sus comités se reúnen periódicamente dejando un registro formal de las discusiones, los avances alcanzados y los procesos de socialización de resultados con grupos ampliados de la comunidad. Algunos resultados alcanzados son: el incremento promedio de ingresos familiares, la reducción en consumos de energía y agua potable, la menor incidencia de casos policivos en comparación con los indicadores del centro urbano, la canalización de recursos y programas del municipio y de organizaciones privadas con y sin ánimo de lucro en beneficio de niños, jóvenes y adultos.

## **CONITNUANDO CON LA INNOVACION: MECANISMOS DE GESTION**

La implementación del Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles ha evidenciado la necesidad de

diseñar e implementar diferentes mecanismos con el fin de aportar soluciones a la inclusión financiera, la generación de ingresos, la convivencia y la canalización de recursos públicos. Entre estos mecanismos se encuentran:

***Arriendo Con Opción de Compra:*** En nuestros países el déficit de vivienda se nutre en gran medida de la falta de acceso a recursos de crédito hipotecario para personas que derivan sus ingresos de la economía informal. En Colombia se estima que cerca del 70% del déficit está compuesto por este grupo de familias, quienes al carecer de oportunidades de crédito se ven en la necesidad de acceder a soluciones de vivienda informales, deficientes, en hacinamiento o en arriendo de viviendas que, en muchas ocasiones, no cumplen con los estándares mínimos de una vivienda digna. Es así como surgen nuevas preguntas. ¿Que motiva la exclusión de acceso a recursos financieros para familias que derivan sus ingresos de la economía informal? ¿Es realmente su capacidad de pago? ¿Si tienen capacidad para pagar los costos actuales de arriendo, cuáles son las barreras que evitan la formación de confianza para acceder a un crédito hipotecario? ¿Están dadas las condiciones para que las viviendas adquieran valor en el tiempo mejorando la relación "loan to value" de los desarrollos de vivienda social, logrando así reducir el riesgo asociado al crédito? ¿El marco normativo actual es el adecuado para garantizar la valorización de la vivienda social y reducir el

riesgo de las operaciones hipotecarias? ¿Es posible recuperar de manera eficiente los inmuebles afectado por situaciones que vulneran el repago de las obligaciones? ¿Existe un ánimo proteccionista que promueva una cultura de no pago y por tanto evite el fortalecimiento de operaciones de mercado responsables? Estas y otras preguntas nos llevaron a pensar en diseñar este mecanismo con el fin de crear confianza entre el deudor informal y el sistema financiero, promoviendo la valorización inmobiliaria y la sana convivencia.

***Balanza Comercial de Comunidades Sostenibles:*** Los procesos de expansión urbana con énfasis en vivienda social para familias informales, pueden dar como resultado la construcción de zonas donde se profundizan la pobreza y la exclusión. Lo anterior debido a la limitada capacidad de estas comunidades para transar de manera suficiente bienes y servicios con el centro urbano al que pertenecen. La reubicación masiva de familias informales tiende a empobrecer la economía de la comunidad, haciendo necesario motivar una mayor dinámica comercial, para canalizar los recursos necesarios para adquirir de la ciudad los bienes y servicios que no se producen en la comunidad. Esta dinámica económica nos ha llevado a promover programas de empleo formal, y el fortalecimiento de los microempresarios de la comunidad.

***Fondo Social:*** Las actividades de construcción y desarrollo inmobiliario realizadas desde vehículos privados con ánimo de lucro, permiten obtener la

rentabilidad necesaria para atender los costos del capital utilizado, fortaleciendo las dinámicas de mercado. En los casos de Villas de San Pablo y Ciudad del Bicentenario, la propiedad del suelo y las actividades inmobiliarias están en cabeza de una entidad sin ánimo de lucro, lo que ha permitido destinar recursos a la conformación de un Fondo Social destinado al desarrollo de infraestructura social, y a la financiación de programas de acompañamiento comunitario. A través de una fiduciaría inmobiliaria matriz se ha creado una cuenta de acumulación de márgenes y rendimientos de la operación, que sirven a las estructuras sociales de base para financiar parcialmente objetivos establecidos en los Planes de Desarrollo Local.

***Alianzas Público/Privadas para el Desarrollo:*** Como se planteó al inicio, el cambio de escala en la producción de vivienda urbana plantea retos importantes a la financiación de infraestructura social. Es común encontrar que en ocasiones existen recursos para financiar el acceso a la vivienda, sin que exista la misma disponibilidad de recursos para financiar la infraestructura social necesaria para lograr una adecuada valorización inmobiliaria y el acceso a condiciones urbanas de vida más digna para los habitantes de estos nuevos desarrollos. Ante esta realidad se hace necesario identificar flujos de recursos de largo plazo a fin de financiar el diseño, construcción, dotación y operación de esta infraestructura. En los casos de Villas de San Pablo y

Ciudad del Bicentenario se encuentran en estudio y desarrollo iniciativas que permitan, por ejemplo, utilizar los recursos necesarios para cubrir los costos de transporte de niños y jóvenes en edad escolar, y los mayores costos derivados del mantenimiento de la estructura vial, a la construcción y dotación de colegios que eviten estos costos a futuro.

***Ruta de Vinculación, Adaptación, Acompañamiento y Salida – Ruta VAAS:*** Sin duda es uno de los mecanismos que mayor valor aportan al desarrollo inmobiliario tradicional, enfocando la atención en las características y dinámicas de corto, mediano y largo plazo de las comunidades que habitan estos nuevos desarrollos. La reubicación de estas familias plantea retos a la reconstrucción del tejido social y de las relaciones de solidaridad establecidas entre vecinos, y a la vez incrementan las oportunidades para su desarrollo. Es por esto que se hace necesaria la implementación de programas estructurados, en las diferentes etapas de acomodación de la comunidad a sus nuevas condiciones de vida.

La etapa de **Vinculación** comienza tres meses antes de la entrega física de las viviendas, cuando las familias beneficiarias participan en 10 talleres diseñados por diferentes aliados públicos y privados. En estos talleres abordan asuntos relacionados con:

- Nuevo plan de vida con mayores oportunidades;

- Formalización de acuerdos de convivencia;
- Conocimiento de su nuevo inmueble y las responsabilidades que conlleva;
- Interacción con líderes/gestores de la comunidad y autoridades locales comprometidas con su desarrollo;
- Familiarización con el Plan de Desarrollo Local.

Una vez culmina esta etapa de vinculación y ya habitando en el territorio, se abre paso la etapa de **Adaptación**. Durante este período las familias que recién llegan al proyecto se conocen y se adaptan a los procesos de convivencia con quienes ya lo habitan. A través de actividades lúdicas y comunitarias se busca fortalecer el tejido social, promoviendo vínculos que aporten a la sana convivencia, al desarrollo de oportunidades de negocio y a la seguridad. Durante la etapa de **Acompañamiento**, un grupo de entidades aliadas acompañan a la comunidad en el logro de los objetivos plasmados en el Plan de Desarrollo Local. Es fundamental establecer un plan de **Salida**, que permita a la organización gestora retirar sus operaciones del territorio, evitando causar traumatismos a la comunidad por la creación de vínculos de dependencia no deseados.

## **PENSAR, DECIDIR Y ACTUAR DE MANERA COLECTIVA**

Esta aventura nos ha enseñado el poder transformador que esconden el pensamiento colectivo, la planeación

colectiva y las acciones colectivas. El logro de objetivos de gran escala nos llevó a buscar, diseñar e implementar mecanismos que han permitido la articulación de la comunidad, con actores públicos y privados que aportan a su desarrollo. A través de un fideicomiso inmobiliario matriz, se articulan los compromisos de recursos, capacidades y conocimientos de los más de 50 aliados públicos y privados que hoy conforman estos **Vehículos de Impacto Colectivo**. Como una adaptación del concepto surgido en la Universidad de Stanford, estos vehículos han establecido objetivos comunes para abordar retos sociales complejos como los que plantean el desarrollo integral de Villas de San Pablo y Ciudad del Bicentenario.

El Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles ha contado con el apoyo, acompañamiento y direccionamiento de la familia Santo Domingo, del Consejo de Administración de la Fundación Mario Santo Domingo, sus directivos y empleados, del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Educación, el Ministerio del Interior y de Justicia, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Departamento de Prosperidad Social, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, la Policía Nacional, la Financiera para el Desarrollo – Findeter, el Servicio Nacional de Aprendizaje

– Sena, las Alcaldías de Barranquilla y Cartagena, la Gobernación del Atlántico, Bancoldex, el Fondo Nacional del Ahorro, la Universidad del Norte, la Universidad Tecnológica de Bolívar, el Centro para el Desarrollo Internacional de Harvard, el Centro de Urbanismo Avanzado del Instituto Tecnológico de Massachusetts, el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible, Asobancaria, Asomicrofinanzas, Camacol, Profamilia, la Fiduciaria Bogotá, Prodesa, ConinsaRamonH, Azembla, Eternit, la Asociación de Fundaciones Empresariales, la alianza Primero Lo Primero, la Fundación Carulla, la Fundación Argos, ViveBailando, la Fundación Salví, Comfenalco, las empresas de servicios públicos, curadurías, notarias y oficinas de registro, además de un grupo comprometido de arquitectos, diseñadores, empresas constructoras y proveedores de materiales de construcción.

## **CONCLUSIONES, RESULTADOS PARCIALES Y LECCIONES APRENDIDAS**

Transcurridos casi nueve años desde el inicio del diseño y puesta en marcha del ***Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles*** en Barranquilla y Cartagena, cerca de 30.000 personas en condición de pobreza y pobreza extrema se han beneficiado gracias al compromiso de aliados públicos y privados. El incremento en el patrimonio familiar de vivienda ha pasado en ocasiones de USD 1.000 a USD 15.000, mostrando

adicionalmente un potencial de valorización inmobiliaria que aporta a su fortalecimiento y desarrollo económico. En Villas de San Pablo, gracias a la implementación de tecnologías de energía prepago, la comunidad ha visto reducido su consumo de energía eléctrica en cifras cercanas al 45%, dejando una menor huella de carbono y aliviando gastos familiares. Más de 120 líderes/gestores comunitarios participan activamente en los comités y juntas de acción comunal, fortaleciendo así la capacidad de la comunidad para planear y gestionar inversiones públicas y acciones determinantes de su desarrollo. En un estudio realizado en Ciudad del Bicentenario a familias vinculadas al mecanismo de Balanza Comercial de Comunidades Sostenibles, éstas vieron incrementados sus ingresos mensuales en un promedio del 61%. Las áreas de zonas verdes y zonas de equipamiento por habitante en ambos proyectos triplican los promedios de Barranquilla y Cartagena, mejorando las condiciones del entorno y la disponibilidad de infraestructura social, en beneficio de la calidad de vida y el potencial de valorización de las viviendas. En articulación con la Policía Nacional, y teniendo aún un camino importante por recorrer en este frente, se ha podido evidenciar una mejora sustancial en las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana. Estos, y muchos otros beneficios que se encuentran en proceso de investigación y evaluación de impacto, son el resultado de la acción articulada de diversas organizaciones que han transitado por un proceso de innovación, ensayo, error y aprendizaje,

motivadas por encontrar nuevas formas para abordar los retos de la pobreza urbana y la vivienda de interés social.

Algunos videos, testimonio y tomas áreas de estos desarrollos pueden visitarse en los siguientes vínculos, y visitando la página web de la Fundación Mario Santo Domingo en [www.fmsd.org.co](http://www.fmsd.org.co)

Sobrevuelo a VSP 2016: <https://youtu.be/047M-KCPc4k>

Energía Prepago VSP – MVCT:

<https://youtu.be/bMF0obnXApk>

Informe de Gestión VSP 2015:

[https://youtu.be/\\_zW9rn10whw](https://youtu.be/_zW9rn10whw)

Centro de Desarrollo Infantil VSP: <https://youtu.be/EP0-8KVqnV4>

Centro de Salud VSP: <https://youtu.be/4WaNpAT6uA8>

Video ANSPE – VSP: <https://youtu.be/kVQXJAwN8UA>

Con viviendas cambiamos vidas:

<https://youtu.be/2I7TibXYqkl>

Supervisión de MinVivienda a VSP:

[https://youtu.be/XMX6D3Ju\\_PQ](https://youtu.be/XMX6D3Ju_PQ)

Sobrevuelo a CB 2016: <https://youtu.be/TJTKYd5AXSQ>

Colegio Ciudad del Bicentenario:

[https://youtu.be/SgCjzD\\_JAJw](https://youtu.be/SgCjzD_JAJw)

CDI Ciudad del Bicentenario:

<https://youtu.be/CoS2TMHePJo>

Familias Ciudad del Bicentenario:

<https://youtu.be/SNdQWld7jD0>

Entrega de Viviendas a Damnificados:

[https://youtu.be/J0X\\_m45byCs](https://youtu.be/J0X_m45byCs)

Acompañamiento Comunitario:

<https://youtu.be/Fr5KXwmKDIQ>

Corvivienda CB: <https://youtu.be/KkBlwm9S0hg>

Extractores Eólicos CB: <https://youtu.be/X5NOkXOWSDQ>

Ecopetrol CSR CB: <https://youtu.be/Rsd06TfGA6Y>

Entrega de Viviendas CB:

<https://youtu.be/Y3wDxfVZWmo>

**Por Juan Carlos Franco Villegas**

**Ingeniero Civil con Maestría en Administración de Empresas, durante su trayectoria profesional ha liderado el diseño, estructuración e implementación de procesos innovadores y de alto impacto en materia ambiental y social. Actualmente, es socio principal y director de LRA Colombia, también se ha desempeñado como Director General de la Asociación Tejido Humano y durante los últimos ocho años como Director General de la Fundación Mario Santo Domingo. Entre sus mayores retos profesionales se encuentran el fortalecer dinámicas de mercado en beneficio de comunidades vulnerables, y en la articulación de sinergias, recursos y capacidades entre los sectores público, privado, academia y sociedad civil a través de vehículos de impacto colectivo.**

<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20528%20DEL%2002%20DE%20ABRIL%20>

