



**CONCEJO  
DE MEDELLÍN**

# OPPCM

Observatorio de Políticas Públicas  
del Concejo de Medellín

**ANÁLISIS TÉCNICO DEL PROYECTO DE ACUERDO DEL PLAN DE  
DESARROLLO 2020-2023**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
POPUESTA ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO.....	6
PRINCIPIOS .....	6
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	6
ENFOQUES .....	11
RETOS DE CIUDAD .....	12
SEGUNDA PARTE: MARCO PROGRAMÁTICO.....	13
1. LÍNEA ESTRATÉGICA 1: REACTIVACIÓN ECONÓMICA Y VALLE DEL SOFTWARE.....	13
1.1. COMPONENTE Talento humano y empleo.....	14
1.2. COMPONENTE Ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento .....	16
1.3. COMPONENTE Productividad, competitividad e internacionalización .....	19
1.4. COMPONENTE Información, datos y generación de valor público .....	23
1.5. COMPONENTE Ingles para el Valle del Software.....	25
2. LÍNEA ESTRATÉGICA 2: TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL.....	26
2.1. COMPONENTE Buen comienzo .....	28
2.2. COMPONENTE Transformación curricular para la cuarta revolución .....	30
2.3. COMPONENTE Educación para todos y todas.....	32
2.4. COMPONENTE Maestros/as: Líderes de futuro .....	35
2.5. COMPONENTE Infraestructura y ambientes de aprendizaje .....	37
2.6. COMPONENTE Investigación, creación y apropiación de saberes .....	38
2.7. COMPONENTE Cultura, arte y memoria.....	39
2.8. COMPONENTE Cultura Ciudadana .....	43
3. LÍNEA ESTRATÉGICA 3: MEDELLÍN ME CUIDA .....	45
3.1. COMPONENTE Comunidades, cuerpos y mentes saludables.....	47
3.2 COMPONENTE Juventudes .....	53
3.3 COMPONENTE MUJERES .....	57
3.4 COMPONENTE Recuperemos lo social .....	60
4. LÍNEA ESTRATÉGICA 4: ECOCIUDAD .....	64
4.1. COMPONENTE Movilidad sostenible e inteligente .....	67
4.2. COMPONENTE Servicios públicos, energías alternativas y aprovechamiento de residuos sólidos.....	70
4.3. COMPONENTE Conservación y protección de todas las formas de vida.....	73
4.4. COMPONENTE Urbanismo Ecológico .....	77

4.5. COMPONENTE Corregimientos y Desarrollo Rural Sostenible .....	83
5. LÍNEA ESTRATÉGICA 5: GOBERNANZA Y GOVERNABILIDAD .....	87
5.1. COMPONENTE Gobierno transparente.....	90
5.2. COMPONENTE Paz, víctimas y justicia.....	95
5.3. COMPONENTE Seguridades.....	100
5.4. COMPONENTE Participación .....	104
5.5 COMPONENTE Planeación, articulación y fortalecimiento territorial.....	108
5.6. COMPONENTE Comunicaciones.....	112
ANÁLISIS DEL MARCO PROGRAMÁTICO Y LA CONTINGENCIA COVID-19 .....	116
Línea Estratégica 1: Reactivación económica y Valle del Software.....	116
Línea Estratégica 2: Transformación educativa y cultural.....	117
Línea Estratégica 3: Medellín me cuida.....	117
PLAN FINANCIERO Y PRESUPUESTAL.....	119
EL ROL DEL PLAN FINANCIERO Y EL PLAN PLURIANUAL.....	120
CAPITALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES CONSTRUIDAS ALREDEDOR DE PPR Y PLANEACIÓN DE DESARROLLO EN EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN .....	121
LA BASE PRESUPUESTAL HISTÓRICA Y EL PLAN FINANCIERO 2020-2023 .....	123
LAS ESTIMACIONES DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PLAN FINANCIERO 2020-2023	125
PROYECCIONES CRECIMIENTO 2020 .....	126
INGRESOS TRIBUTARIOS.....	127
COFINANCIACIÓN Y ENAJENACIÓN .....	128
RECURSOS DE CAPITAL: ENDEUDAMIENTO .....	130
RECURSOS DE CAPITAL: EXCEDENTES DE EPM.....	133
FUENTES ALTERNATIVAS (SUGERENCIAS DEL OPPCM).....	134
GASTO PRIORIDADES Y MECANISMOS DE APLICACIÓN DEL OPPCM .....	135
<b>Referencias.....</b>	<b>137</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. ODS en el Plan de Desarrollo .....	6
Tabla 2. Variación de presupuestos iniciales frente a la efectiva ejecución de recursos 2008-2019 ..	123
Tabla 3. Ingresos de Medellín en miles de pesos corrientes 2008-2017 .....	125
Tabla 4. Estimaciones de Crecimiento Económico, Desempleo y Pobreza 2020 Medellín.....	126
Tabla 5. Estimaciones de presupuesto 2020 .....	127
Tabla 6. Comparación ingresos tributarios corrientes y deflactados 2016-2023 .....	127
Tabla 7. Inversión total estimada Medellín 2020-2023.....	129

Tabla 8. Distribución anual de la cofinanciación .....	129
Tabla 9. Índice de Desempeño Fiscal de municipios y distritos de categoría especial 2006-2017 .....	130
Tabla 10. Saldo y Servicio de la deuda 2012-2023 .....	131
Tabla 11. Evolución de la deuda pública de Medellín 2015-2023 .....	131
Tabla 12. Excedentes financieros EPM .....	133

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Vínculo entre el sistema de planificación y el presupuestal de las entidades territoriales .....	120
Ilustración 2. Índice de Capacidad Administrativa Municipios y Distritos de categoría especial 2006-2017 .....	121
Ilustración 3. Ejemplo de alineamiento con ODS .....	123

## INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

Como órgano técnico del Concejo de Medellín, el Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín (OPPCM) se complace en presentar un análisis del Proyecto de Acuerdo *Medellín Futuro 2020-2023*. Con esto se busca contribuir – a partir de un ejercicio técnico, objetivo e interdisciplinario – al debate y la discusión pública por parte de los Concejales, la Alcaldía y la ciudadanía en general, en relación al Proyecto de Acuerdo en mención.

La construcción de este documento implicó estudiar el Plan de Gobierno del Alcalde electo Daniel Quintero, el Anteproyecto de Acuerdo presentado al Consejo Territorial de Planeación (frente al cual el OPPCM realizó también un concepto técnico<sup>2</sup>), el Proyecto de Acuerdo del Plan de Desarrollo y la socialización de este por parte de la Administración.

En términos metodológicos, se decidió plantear un análisis que correspondiera en la mayor medida de lo posible al Proyecto de Acuerdo del Plan de Desarrollo, de forma tal que se facilite la lectura y seguimiento del mismo. Como resultado de esto, la estructura del texto es la siguiente:

- Primero, un análisis del Marco Estratégico del Proyecto de Acuerdo del Plan de Desarrollo.
- Segundo, un análisis del Marco Programático del Proyecto de Acuerdo del Plan de Desarrollo, abordando las cinco (5) Líneas Estratégicas con cada uno de sus veinte y ocho (28) Componentes y ciento cinco (105) Programas.
- Tercero, un análisis de la manera en que el Marco Programático aborda y da respuesta a la actual contingencia por Covid-19.
- Cuarto, un análisis del Plan financiero y presupuestal del Proyecto de Acuerdo del Plan de Desarrollo.

Finalmente, es importante anotar que parte de estas reflexiones ya fueron socializadas con el Concejo de Medellín durante las Sesiones Plenarias de la semana del once (11) al diez y siete (17) de mayo del presente año, y que ahora se presentan con mayor detalle y compiladas en un único documento.

---

<sup>1</sup> Investigación elaborada por Federico Gutiérrez Naranjo (fgutier9@eafit.edu.co) y Carolina Cano Torres (acanoto@eafit.edu.co) por parte de la Universidad EAFIT, y por Paola Andrea Cataño Gómez (pcatano@udem.edu.co), Alexander Granada Palacio (grandapalacio@yahoo.com) y Luis Fernando Agudelo Henao (luisfah@gmail.com) por parte de la Universidad de Medellín.

<sup>2</sup> Este documento se puede encontrar en el siguiente link: <http://www.concejodemedellin.gov.co/sites/default/files/Concepto%20T%C3%A9cnico%20Anteproyecto%20PDM%20Medell%C3%ADn%20Futuro%20-%20OPPCM.pdf>

## POPUESTA ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO

La Primera parte del Proyecto de Acuerdo de Plan de Desarrollo *Medellín futuro* contiene la propuesta estratégica y por lo tanto los fundamentos y principios sobre los cuales se basa debe ser leído el Plan de Desarrollo.

A continuación, se hace análisis de los siguientes cuatro (4) elementos del Marco Estratégico: Principios, Objetivos de Desarrollo sostenibles, Enfoques y Retos de ciudad.

### PRINCIPIOS

El Proyecto de Acuerdo de Plan de Desarrollo *Medellín Futuro* está construido sobre diez (10) principios. Frente a estos, se vuelve a insistir por la importancia que los respalda, que se expliquen cada uno de ellos ya que están únicamente mencionados. Es necesario definirlos e incluso profundizar en la manera en que estos principios son tomados en cuenta y fundamentan efectivamente el Plan de Desarrollo.


### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE




El Proyecto de Acuerdo *Medellín futuro* relaciona cada uno de los ODS- exceptuando el número 14 que tiene que ver con la vida marítima- con un indicador trazador de ciudad y las metas que se esperan para este cuatrienio y para el 2030. Adicionalmente, en cada Componente del Marco Programático se referencia un indicador asociado a un ODS.

Frente a los indicadores ODS, lo más importante es que la concepción de indicador trazador no está incluida en el texto, por lo tanto, no queda clara la función del mismo. En anteriores Planes de Desarrollo estos indicadores estaban relacionados con metas a las cuales otros indicadores buscaban impactar, pues usualmente son indicadores compuestos, con diferentes variables. Es necesario que los indicadores trazadores y los indicadores relacionados en los Componentes hagan parte del Plan indicativo para poder hacerles seguimiento, de lo contrario no tendrían sentido.

El siguiente cuadro describe cada uno de los ODS, su indicador trazador y además realiza el ejercicio de traer los indicadores que fueron relacionados en los diferentes Componentes a lo largo del Proyecto de Acuerdo de Plan de Desarrollo *Medellín Futuro 2020- 2023*.

Tabla 1. ODS en el Plan de Desarrollo




ODS e Indicador trazador.	Indicadores relacionados en los Componentes
 <p>Indicador trazador: Índice de Pobreza Multidimensional</p>	<p>Línea estratégica 3:</p> <p>Componente 3.4: <i>Recuperemos lo social</i>: El indicador es “Cobertura de afiliación en pensiones de los ocupados” que tuvo para el 2018 un 59,4% y se espera que para el 2023 haya superado el 60%.</p> <p>Línea estratégica 4:</p> <p>Componente 4.2: <i>Servicios públicos, energías alternativas y aprovechamiento de residuos sólidos</i>. El indicador es “Población con acceso a servicios básicos (acueducto, alcantarillado y energía), que para el 2018 tuvo un porcentaje de 97, 5 y se espera que en el 2023 sea más del 98%.</p>



	<p>Línea estratégica 3:</p> <p>Componente 3.4: <i>Recuperemos lo social</i>. El indicador es “Hogares con inseguridad alimentaria moderada y severa” que tuvo para el 2018 un 15%, la meta del cuatrienio consiste en que “sea cada vez menor y se pueda modificar la tendencia del indicador”, la cual es ascendente desde 2015.</p>
<p>Indicador trazador: Mortalidad por desnutrición en niños menores de cinco años.</p>	<p>Línea estratégica 4:</p> <p>Componente 4.5: <i>Corregimientos y desarrollo rural sostenible</i>. El indicador es “Ingreso per cápita de las personas de los corregimientos que realizan actividades en el sector agropecuario, silvicultura y pesca” que para 2018 fue de 506.397 pesos y se espera un incremento, sin decir de cuánto será</p>
	<p>Línea estratégica 3:</p> <p>Componente 3.1: <i>Comunidades, cueros y mentes saludables</i>. Los indicadores son (i) “Mortalidad materna por cada cien mil nacidos vivos” que fue para 2018 de 29, 3 por mil nacidos vivos y se espera que sea inferior 20 para esta administración. (ii) “Vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes” que fueron para el 2019 de 4777 y se busca una vez más, revertir el sentido del indicador, el cual ha venido aumentando desde 2017.</p>
<p>Indicador trazador: Mortalidad materna por cada 100.000 nacidos vivos.</p>	<p>Línea estratégica 4:</p> <p>Componente 4.1: <i>Movilidad sostenible e inteligente</i>. Los indicadores son “Mortalidad por accidentes de tránsito” que para el 2019 tuvo una tasa de 9,7 y se espera que sea inferior a 8 muertes al final de esta administración. Y “Concentración promedio anual de partículas finas PM 2.5” que fue de 9,53 para 2018 y se espera que continúe descendiendo.</p>
	<p>Línea estratégica 2:</p> <p>Componente 2.1: <i>Buen Comienzo</i>. El indicador es “Cobertura del programa Buen Comienzo”, para el 2019 fue 81,80%. Sin embargo, no es clara la meta del cuatrienio, para el 2030 es de 90%.</p> <p>Componente 2.2: <i>Transformación curricular para la cuarta revolución</i></p>

<p>Indicador trazador: Tasa de asistencia a educación superior de 16 a 28 años. (% de bachilleres que asisten a educación superior.</p>	<p>industrial. El indicador es “Instituciones educativas oficiales en categoría A+, A y B en pruebas Saber 11”, para le 2018 fue de 70,1%, se espera aportar al objetivo 2030 de llegar a 80%, sin embargo, no se dice en qué medida. Componente 2.3: <i>Educación para todos y todas</i>. El indicador es “Tasa de asistencia a educación superior de 16 a 28 años”, para 2013 fue de 45,0 % y se espera que al terminar el cuatrienio sea alrededor del 50%. Componente 2.4: <i>Maestros/as de Futuro</i>. El indicador es “Maestros vinculados a la Secretaría de Educación de Medellín que cuentan con posgrado” que para el 2019 fue de 57.2%, se espera que para el 2023 sea 60%. Componente 5: <i>Infraestructura y ambientes de aprendizaje</i>. El indicador es “Índice de ambiente escolar” que fue para el 2018 de 7,2 donde la meta del 2030 es alcanzar 8 de 10 puntos posibles, no establece meta para el cuatrienio.</p>
	<p>Línea estratégica 3: Componente 3.3: <i>Mujeres</i>. El indicador es “Índice de desigualdad de género” que para 2018 obtuvo 0, 28 cumpliendo la meta 2030. Esta administración espera que siga teniendo sentido descendente. Componente 3.4: <i>Recuperemos lo social</i>: El indicador es “Hogares donde se considera que se ha logrado mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” que para el 2018 tuvo 70,2 % y para el 2023 la meta de la administración es que aumente, no dice en qué medida.</p>
<p>Indicador trazador: Mujeres ocupando cargos en los altos niveles decisorios de la administración municipal.</p>	
	<p>Ninguno.</p>
<p>Indicador trazador: Cobertura de acueducto.</p>	
	<p>Ninguno.</p>
<p>Indicador trazador: Cobertura de energía eléctrica.</p>	



	<p>Línea estratégica 1:</p> <p>Componente 1.1: <i>Talento humano y desempleo</i>: Para el 2018 fue de 57,6% y se espera para el 2013 que la tasa de formalidad sea superior al 60%.</p> <p>Línea estratégica 3:</p> <p>Componente 3.2: <i>Juventudes</i>. El indicador es “Porcentaje de la población NINI entre 14 y 28 años” que para el 2018 fue del 19,57 y el objetivo es que sea inferior a las cifras registradas en los últimos años.</p>
<p>Indicador trazador: Tasa de formalidad laboral.</p>	
	<p>Línea estratégica 1:</p> <p>Componente 1.2: <i>Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento: CTI + E</i>: El indicador es “Inversión en actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación sobre el PIB”, para el 2018 fue de 2, 27 %, se espera que sea superior al 3% terminando este período administrativo.</p> <p>Componente 1.4: <i>Información, datos y generación de valor público</i>. El indicador es “Hogares con conexión a internet” que para 2018 fue 64,89% y se espera que al finalizar el gobierno sea más del 70%.</p> <p>Línea estratégica 2:</p> <p>Componente 2.6: <i>Investigación, creación y apropiación de saberes</i>. El indicador es “Inversión en investigación y desarrollo sobre el PIB (I+D/PIB)” que para 2018 fue de 1,24 y se espera que para 2023 sea mayor a 1,3.</p>
<p>Indicador trazador: Hogares con conexión a internet.</p>	
	<p>Línea estratégica 3:</p> <p>Componente 3.4: <i>Recuperemos lo social</i>: El indicador es “Hogares donde se considera que se ha logrado mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” que para el 2018 tuvo 70,2 % y para el 2023 la meta de la administración es que aumente, no dice en qué medida.</p>
<p>Indicador trazador: Coeficiente de Gini.</p>	
	<p>Línea estratégica 4:</p> <p>Componente 4.1: <i>Movilidad sostenible e inteligente</i>. Los indicadores son “Mortalidad por accidentes de tránsito” que para el 2019 tuvo una tasa de 9,7 y se espera que sea inferior a 8 muertes al final de esta administración. Y “Concentración promedio anual de partículas finas PM 2.5” que fue de 9,53 para 2018 y se espera que continúe descendiendo.</p>

<p>Indicador trazador: Déficit cuantitativo de vivienda</p>	<p>Componente 4.4: <i>Urbanismo ecológico</i>. El indicador es “Espacio público efectivo por habitante” que tuvo para el 2018 3, 74 metros cuadrados por habitante, se espera en este cuatrienio “impactar favorablemente este indicador”.</p> <p>Línea estratégica 5:</p> <p>Componente 5.4: <i>Participación</i>. El indicador es “Población que hace parte de una organización o instancia participativa” que tuvo para el 2018 un porcentaje de 5,5 y se espera que “siga avanzando”.</p> <p>Componente 5.5: <i>Planeación y articulación territorial</i>. El indicador es el “índice de Capacidades de Soporte”, allí la gráfica no tiene los años de referencia, sin embargo la última cifra es 43,6 y se espera que para el 2023 sea de 45.</p>
 <p>12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p>	<p>Ninguno.</p>
<p>Indicador trazador: Residuos sólidos recuperados.</p>	
 <p>13 ACCIÓN POR EL CLIMA</p>	<p>Ninguno.</p>
<p>Indicador trazador: Emisiones de gases de efecto invernadero- Dióxido de Carbono CO2. (Provenientes de establecimientos industriales del Valle de Aburrá.)</p>	
 <p>15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES</p>	<p>Línea estratégica 4:</p> <p>Componente 4.3: <i>Conservación y protección de todas las formas de vida</i>. El indicador es “Áreas estratégicas restauradas y preservadas (para el mantenimiento de la cantidad, calidad y regulación del recurso hídrico”, que para el 2018 fue de 2609 y se espera para el 2023 que sean alrededor de 3000 hectáreas.</p>
<p>Indicador trazador: Áreas protegidas y de interés estratégico con plan de manejo implementado.</p>	

	<p>Línea estratégica 3:</p> <p>Componente 3.4: <i>Recuperemos lo social</i>. El indicador es “Vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes” que fueron para el 2019 de 4777 y se busca una vez más, revertir el sentido del indicador, el cual ha venido aumentando desde 2017.</p>
<p>Indicador trazador: Tasa de homicidios.</p>	<p>Línea estratégica 5:</p> <p>Componente 5.1: <i>Gobierno Transparente</i>. El indicador es el “Índice de gobierno abierto” que fue para el 2017 de 85,6% y el propósito del cuatrienio es llegar a 90%.</p> <p>Componente 5.2: <i>Paz, víctimas y justicia</i>. El indicador es “Víctimas de violencia intrafamiliar” que para el 2019 tuvo un número de 4.659 víctimas y se espera para el 2023 reducir este número por lo menos en un 10%.</p> <p>Componente 5.3: <i>Seguridades</i>. El indicador es “Tasa de homicidios” que tuvo para el 2019 un valor de 23,22 y se espera que para el final de la administración sean 20 casos por cien mil habitantes.</p>
	<p>Línea estratégica 1:</p> <p>Componente 1.3: <i>Productividad, competitividad e internacionalización</i>: El indicador es “Alianzas para el desarrollo (Inversiones extranjeras directas (IED), cooperación recibida y cooperación ofertada) como proporción del presupuesto municipal anual ejecutado”, para el 2018 fue del 12, 32 %, se espera que sea superior al 20% en el 2023.</p>

## ENFOQUES

En el centro de esta construcción conceptual se situaron los Derechos Humanos, con énfasis en el individuo, la familia y las comunidades, buscando a través de ellos construir capacidades en diferentes niveles de la vida en sociedad. Luego, se establecen en este sistema cuatro enfoques más amplios, que son:

- (i) *Desarrollo humano sostenible y territorialmente equitativo*, donde como dice el plan, se agrupan tres asuntos diferenciados y complementarios: El ser humano en los procesos de desarrollo, los principios de sostenibilidad ambiental y el énfasis sobre la equidad territorial.
- (ii) *Paz y seguridad humana integral*, que en principio no se estructura sobre la base del acuerdo de paz, ni construye su incidencia alrededor del crimen organizado, dos asuntos significativamente importantes en la ciudad.
- (iii) *Poblacional y diferencia*, centrado en la inclusión y la preocupación por el reconocimiento y atención a las características de la diversidad.
- (iv) *Género*, conectado como se dijo previamente con el ODS 5, además de la Política Pública para las Mujeres Urbanas y Rurales. Como enfoque transversal se convierte en una promesa por la apuesta de una agenda intersectorial compartida al interior de la institucionalidad.

Con todo, el Observatorio insiste en la importancia de:

- Ligar los distintos Programas con los enfoques enunciados, como la han realizado los últimos dos Planes de Desarrollo, dado que permite un mejor seguimiento. No hacerlo podría

significar un retroceso en la transversalización efectiva de los enfoques en los Plan de Desarrollo, y limitar su seguimiento.

- Intentar definir qué significa que una acción tenga un enfoque: ¿cómo se mide?, ¿cómo se realiza seguimiento? Esto permitiría un avance significativo en el intento por materializar las miradas diferenciales en la gestión pública.
- Si son “orientadores de programas y proyectos”, tal como se enuncia en el primer párrafo, queda pendiente la tarea de hacer esta relación explícita a lo largo del Plan de Desarrollo.

## RETOS DE CIUDAD

Fueron seleccionados teniendo en cuenta el pasado, el contexto actual en adición a la pandemia del Covid- 19 y los retos planteados en los escenarios globales. Con esto, se definieron cinco que, a su vez, justifican las líneas estratégicas que componen el Plan de Desarrollo:

- (i) Desarrollo económico con enfoque territorial orientado a la reactivación económica y soportado en Ctel, esto es: *Recuperación Económica y Valle del Software*, donde aparece el enfoque territorial y de género para reconstruir y reactivar el desarrollo económico.
- (ii) Por una educación para el siglo XXI, entendiéndola como la primera herramienta para abordar la desigualdad, la cual fue acelerada por el COVID-19, en este apartado se basa en el ser, el hacer y el servir. La única anotación es que en la declaración estratégica la base de la segunda línea *Transformación educativa y cultura*, que es la que le corresponde a este reto, se fundamenta en el “ser, el pensar y el hacer”, sería bueno que concordaran.
- (iii) El ser humano, centro y sujeto del desarrollo, corresponde a la línea estratégica 3: *Medellín me cuida*, priorizando al individuo y todas las acciones que creen ambientes seguros y dignos, más aún ante la crisis que representa la pandemia.
- (iv) Manejo del medio ambiente de manera inteligente y sostenible, que recae en la línea estratégica 4: Ecociudad. Se establece como prioridad ante la crisis ambiental con miras a una transición ecológica y a la integración del territorio rural en la ciudad.
- (v) En último lugar, el desarrollo abordado desde la sinergia entre lo estatal y lo ciudadano, que se relaciona con la línea 5: Gobernanza y gobernabilidad. Entendiendo la primera como la capacidad de generar sinergias entre los diversos actores de la sociedad y, la segunda, como la capacidad que tienen las instituciones de responder.

## SEGUNDA PARTE: MARCO PROGRAMÁTICO

Este apartado incluye la descripción de cada una de las cinco (5) Líneas Estratégicas, veinte y ocho (28) Componentes, y ciento cinco (105) Programas a ser ejecutados con el dinero de inversión durante los cuatro años de gobierno (2020-2023). Para esto:

- En cada *Línea Estratégica* se analiza en su objetivo, diagnóstico y relación con las Políticas Públicas.
- En cada *Componente* se analiza su objetivo y sus indicadores de resultado. Además, cada uno de los Componentes es calificado de uno (1) a tres (3) según los siguientes criterios: Coherencia, Alcance, Seguimiento, Relación con Covid-19, y Relación con Políticas Públicas.
- En cada Programa se analiza su objetivo, objetivos específicos e indicadores de producto.

### 1. LÍNEA ESTRATÉGICA 1: REACTIVACIÓN ECONÓMICA Y VALLE DEL SOFTWARE

---

#### Descripción y objetivo

---

Esta línea pretende ser una estrategia para un nuevo modelo de desarrollo económico en la ciudad basado en la cuarta revolución industrial, así como incluir las acciones para la reactivación económica de la ciudad por la contingencia del Covid-19. Estos dos objetivos son coherentes y obedecen respectivamente a el Programa de Gobierno y la actual contingencia. Sin embargo, la propuesta programática se queda corta tanto para proponer un “nuevo modelo de desarrollo económico” que implicaría cambios estructurales, ni para la reactivación económica en el corto plazo.

Es importante notar que de manera implícita se plantea que la Línea 1 va a ser transversal (aunque no utiliza esta palabra) a las demás líneas. Esto lo confirman el Director de Planeación y la Secretaría de Desarrollo Económico en las sesiones de Plenaria de los días cuatro (4) y cinco (5) de mayo. En este sentido, es necesario que se realice una mejor transversalización de esta línea a lo largo del Plan de Desarrollo, dado que no queda clara ni la justificación de esto ni el cómo se va a lograr.

Esta Línea tiene aproximadamente el 5% del presupuesto total del Plan de Desarrollo.

---

#### Diagnóstico

---

- El diagnóstico de la línea no diferencia de forma clara lo que le correspondería a cada uno de los cinco (5) Componentes de la Línea, lo cual dificulta identificar la coherencia entre el diagnóstico, los Componentes y los Programas.
  - El diagnóstico es claro en la enunciación de la información. Las cifras que presenta son pertinentes frente al tema y los juicios de valor o preposiciones que se derivan de estas son coherentes.
  - El diagnóstico reafirma que la esta Línea Estratégica es transversal a las demás, sin embargo, sólo se queda en la enunciación de esto y no desarrolla la manera en que se pueda dar esta interconexión con las demás Líneas Estratégicas.
  - Si bien esta línea se centra en la cuarta revolución industrial, al tratar el tema de la reactivación económica no puede dejar de lado en el diagnóstico el tema rural. Por lo tanto es
-

pertinente abordar también, así sea a manera de mención, el papel de lo rural en la actual contingencia y su papel en la reactivación económica.

- Falta incluir un diagnóstico del panorama de las economías solidarias en la ciudad, y las posibilidades que esto representa para generar dinámicas económicas más sostenibles.

#### Relación de la Línea con las Políticas Públicas

Esta línea está construida en parte sobre la Política Pública de Desarrollo Económico aprobada en el año 2017 (Acuerdo 74/2017). Esto es acertado, y en la exposición realizada por la Secretaria de Desarrollo Económico frente al Concejo en Plenaria en los días cinco (5) y catorce (14) de mayo, se revela una claridad metodológica entre la articulación de la Política Pública de Desarrollo Económico y el marco estratégico presentado en el Plan de Desarrollo.

A pesar de esto, si uno sólo analiza lo plasmado en el Marco Programático de esta Línea Estratégica, no evidencia la articulación que tiene con la Política Pública. Por esta razón, y sumado al llamado de varios concejales y expertos como Laura Gallego (Directora de Proantioquia) o Alejandro Torres (docente de Economía de la Universidad EAFIT), es necesario que el esta Línea relaciones explícitamente la forma en que desarrollo y se articula con la Política Pública de Desarrollo Económico. Esto debe quedar de manera clara y explícita en el texto.






Es necesario articular en el Componente “Talento humano y empleo”:

- La Política Pública de Primer Empleo (Acuerdo 18/2016).
- La Política Pública de trabajo decente (Acuerdo 64/2013).

Es necesario articular en el Componente “Productividad, competitividad e internacionalización”:

- La Política de Economía Solidaria (aprobada en el año 2017 mediante el Acuerdo 24/2017), dado que este Componente tiene varios indicadores asociados a este tema, pero no menciona ni se articula con esta política.
- La Política Pública de Desarrollo empresarial (Acuerdo 55/2011).

### 1.1. COMPONENTE Talento humano y empleo

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

---

### Descripción y objetivo

---

El Componente busca conectar la oferta y la demanda laboral, con énfasis en los sectores relacionados con la cuarta revolución industrial.

---

### Indicadores de resultado

---

- Los indicadores de resultado son coherentes con la propuesta del Componente.
  - El indicador ODS asociado es “Tasa de formalidad”. La línea base de este indicador es 57% y la esperan llegar por encima del 60%. Frente a esto:
    - En los últimos diez (10) años creció sólo el 5%.
    - La actual contingencia por Covid-19 va a tener efectos importantes en la formalidad
    - Ni en el Componente ni en la Línea hay un Programa ni estrategia dedicados a la formalidad laboral.
  - El indicador de resultado “Personas calificadas en habilidades para la cuarta revolución industrial” es técnicamente de producto. Además, es necesario especificar este porcentaje frente a qué es: el 7% de línea base y 60% como meta son porcentajes frente a qué.
  - También puede ser importante precisar cómo se va asignar los empleos generados por el papel de Ruta N y de la Agencia de Cooperación e Inversión (ACI).
- 

#### 1.1.1. Programa Reentrenamiento y formación masiva en la industria 4.0

---

### Descripción y objetivo

---

Este Programa pretende mejorar la inserción laboral de sectores de la cuarta revolución industrial a través de formación en este campo.

---

### Objetivos específicos

---

- Los dos objetivos específicos son coherentes con el Programa y el Componente.
  - El segundo objetivo específico no tiene indicador de producto. Además, se menciona “generar oportunidades de inserción laboral”, frente a lo que cabe preguntar, ¿cómo?, ¿cuál es la estrategia o Proyecto para esto?
- 

### Indicadores de producto

---

- Sapiencia es responsable del indicador de producto “Personas beneficiadas en programas de formación especializado” con una meta de 25000. Luego, en la Línea Estratégica 2, en el Componente “Educación para todos y todas”, en el Programa “A clase vamos todos y todas”, Sapiencia es también responsable de 25000 becas y créditos condonables. Estas dos acciones no pueden ser la misma, deben corresponder a estrategias totalmente distintas, de lo contrario se estaría reportando dos indicadores por una misma acción, y se estaría asignando dos veces el recurso para una misma acción.
  - Los indicadores de producto están relacionados con la formación y son coherentes y
-

pertinentes en relación al objetivo del Programa.

- El objetivo específico dos no tiene indicador de producto.

### 1.1.2. Programa Inserción laboral

#### Descripción y objetivo

Este Programa busca la conexión entre la oferta y demanda laboral de sectores tradicionales y de la cuarta revolución industrial.

#### Objetivos específicos





- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa y el Componente.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son pertinentes y coherentes con el Programa.
- El indicador de producto “Ciudadanos vinculados laboralmente” es técnicamente de resultado. Además, es deseable precisar cómo se mide esa vinculación laboral (por ejemplo, si es resultado de una acción directa de la Alcaldía).

## 1.2. COMPONENTE Ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento

### Calificación del Componente

Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				No Aplica

#### Descripción y objetivo

Este Componente busca fortalecer las capacidades de la ciudad en temas de Ciencia, tecnología e innovación. Esto es Coherente con la Línea Estratégica y tiene continuidad con el diagnóstico.

Este Componente representa la apuesta por el Valle del Software en la ciudad. Si bien hay una apuesta por incluir las TIC-D y la cuarta revolución a lo largo de Línea y en el Plan de Desarrollo, es este Componente el que está centrado exclusivamente a esto.

Este Componente propone la creación, adecuación y construcción de diversos centros para



materializar la cuarta revolución industrial. Surge la pregunta de ¿si para la cuarta revolución es necesario esta cantidad de espacios físicos? Y más aún, ¿cuáles van a ser las estrategias para que no se quede simplemente en espacio bien dotados per sin uso real? A continuación, se enuncian los centros físicos que se proponen crear:

- Centros de innovación especializados por industrias implementadas (9).
- Centros del Valle del Software (21).
- Distrito creativo.
- Laboratorio de innovación.
- Distrito de la diversidad.

#### Indicadores de resultado

- El indicador “Biblioteca digital de Medellín implementada” es un indicador de producto.

### 1.2.1 Programa Centros del valle del software

#### Descripción y objetivo

A pesar de ser el Programa más importante en términos presupuestales de toda la primera Línea Estratégica (además, dentro del Componente, abarca el 75% del presupuesto), el objetivo está planteado de manera muy ambiguo, sin poder dilucidar en qué consiste el Programa.

#### Objetivos específicos

- No es claro si el Programa son los Centros del valle del software, o si estos son sólo una parte. De ser así, ¿en qué consiste el resto del Programa?
- Los objetivos específicos cuatro (4) y cinco (5) se pueden confundir por su naturaleza con el siguiente Componente (Productividad, competitividad e internacionalización).
- Los objetivos específicos son coherentes con el diagnóstico y con el propósito del Componente.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son coherentes con el objetivo del Programa.
- Los indicadores no son lo suficientemente claros. Deben explicarse mejor exactamente en qué consisten.

### 1.2.2. Programa Economía creativa

#### Descripción y objetivo

Pretende ser un conjunto de estrategias para promover y fortalecer el ecosistema de Economías Creativas (sector cultural y creativo).

Este tema está vinculado al sector cultural y a una nueva apuesta frente al mismo. Es importante que no se desconozcan las dinámicas propias de este sector, para poder hacer un tránsito adecuado allí donde sea oportuno a la inserción del sector creativo con el tema de ciencia, tecnología e innovación.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes y pertinentes con el Programa.
- Los objetivos específicos de este Programa, en general, son claros y se desarrollan de forma que se puede visualizar las estrategias de Programa.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son coherentes y pertinentes con el Programa.

### 1.2.3. Programa Investigación, innovación y retos de ciudad

#### Descripción y objetivo

El Programa incentiva la investigación en temas de ciudad, basándose en la cuarta revolución e integrando al estado, la academia y al sector privado.

Esto es coherente con el Componente, además de ser un eje central y fundamental para el largo plazo en la ciudad.

#### Objetivos específicos

- Se debe revisar el objetivo específico uno (1) dado que fácilmente puede ser un objetivo de un Componente e incluso de la línea por su alcance. Además, su descripción no permite evidenciar sobre la forma en que se va a alcanzar esto.
- Los demás objetivos específicos son coherentes y pertinentes con el Programa.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son coherentes y pertinentes con el Programa y sus objetivos específicos.

### 1.2.4. Programa Cultura digital

#### Descripción y objetivo

El Programa busca aumentar la adopción de herramientas digitales en los destinos sectores y actores de la ciudad. Esto es coherente con el Componente y con la Línea.

#### Objetivos específicos

- El primer indicador específico no señala ni permite enunciar cómo se va a lograr esa






“apropiación de herramientas tecnológicas” en los ciudadanos.

- Los demás objetivos específicos son coherentes y pertinentes frente al Programa.

#### Indicadores de producto

- El indicador “Ventas generadas a través de la plataforma Compra Local” es técnicamente un indicador de resultado.
- Los indicadores de producto son coherentes y pertinentes con el Programa, además de suficientes.

### 1.3. COMPONENTE Productividad, competitividad e internacionalización

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

Este Componente pretende fortalecer y aumentar las capacidades productivas de las empresas de la ciudad, haciendo énfasis en la importancia de generar mayor valor agregado a través de la incorporación de mayor tecnología en el proceso productivo. Lo anterior, teniendo en cuenta las actuales vocaciones productivas de la ciudad.

Este Componente es importante para el desarrollo económico de la ciudad, y podría tener un papel vital en la reactivación económica de la ciudad. Sin embargo, como ser verá, no tiene se contemplan estrategias para afrontar el reto de reactivación económica.

#### Indicadores de resultado

- Los indicadores de resultado son pertinentes y coherentes con el Componente y la Línea.
- Contiene una buena cantidad de indicadores con metas suficientes, lo cual es positivo.
- Los indicadores “Monto de inversión reportada para el desarrollo y la competitividad” y “Monto de cooperación técnica y financiera” poseen unas Metas por debajo de la línea base.
- El indicador ODS es “Alianzas para el desarrollo como proporción de presupuesto”, el cual tiene una línea base de 12% y pretende superar el 20%. Esta meta es excesiva teniendo en cuenta que en los últimos 10 años nunca ha estado por encima del 19%, y teniendo en cuenta

que los indicadores mencionados en la viñeta anterior están por debajo de la línea base y son precisamente estos los que contribuyen indirectamente a este indicador. No tiene coherencia pretender aumentar más que los años anteriores el indicador “Alianzas para el desarrollo como proporción del presupuesto” cuando los dos indicadores que más contribuyen a esto están por debajo de la línea base de años anteriores (Monto de inversión reportada para el desarrollo y la competitividad” y “Monto de cooperación técnica y financiera”).

### 1.3.1 Programa Transformación digital de la economía

#### Descripción y objetivo

Busca promover que el aparato productivo de la ciudad realice tránsitos a la inclusión de la tecnología y carta revolución industrial en sus procesos para aumentar la productividad y mejorar las capacidades empresariales.

Este Programa, además, vincula explícitamente la reactivación económica post-Covid19, tratando de generar respuestas empresariales basadas en la adaptación a los nuevos escenarios. Sin embargo, no es claro cuál va a ser la estrategia para enfrentar la reactivación económica en el corto plazo bajo este Programa.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes en lo relacionado a la transformación digital en el aparato productivo de la ciudad.
- Ningún objetivo específico obedece explícita y de manera enfocada a la reactivación económica post-Covid. Esto es preocupante, máximo cuando sí se menciona este tema en la descripción del Programa.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son coherentes y pertinentes con los Objetivos específicos.
- Al no existir una estrategia en este Programa frente a Covid, no se presenta ningún indicador relacionado a este tema.

### 1.3.2 Programa Internalización empresarial

#### Descripción y objetivo

Busca ampliar la base exportadora de la ciudad. Es importante resaltar, sin el ánimo de generar juicios de valor dado que es un análisis que no se realiza acá, la intención de crear zonas francas especiales para la exportación de servicios: es un tema que habrá que analizar con más detalle.

#### Objetivos específicos

- Los indicadores específicos son coherentes con el Programa y el Componente. Sin embargo, no es lo suficientemente clara la diferencia sustancial y de fondo entre los objetivos específicos uno (1), dos (2) y cuatro (4).

---

### Indicadores de producto

---

- Los indicadores son coherentes con lo planteado por el Programa.
  - El indicador “Empresas exportadas acompañadas que acceden a más mercados” es técnicamente de resultado.
- 

### 1.3.3 Programa Muévete a Medellín

---

#### Descripción y objetivo

---

Promover la atracción de empresas e inversión en a la ciudad, con énfasis en aquellas relacionadas con la cuarta revolución o que tengan mayor valor agregado.

Este Programa es coherente y pertinente con el Componente y con la Línea.

Sin embargo, es preocupante que no se haga ninguna mención a la reactivación económica post-Covid, ya que atraer inversión a la ciudad en el corto plazo debe ser una prioridad para la reactivación económica de la ciudad.

---

#### Objetivos específicos

---

- Si bien los objetivos específicos son coherentes con el Programa y con el Componente, estos no permiten evidenciar el curso de acción del Programa, cuáles van a ser las estratégicas, de qué manera se va a llevar a cabo los objetivos. Falta precisar la manera en que se piensa el Programa y la manera en que los objetivos específicos encaminan el accionar del Programa.
  - Ningún objetivo específico está relacionado con la reactivación económica de la contingencia Covid. Como ya se anotó, este Programa puede tener una alta importancia e impacto al traer inversión extranjera en el corto y mediano plazo para la recuperación económica.
- 

#### Indicadores de producto

---

- Los indicadores de producto son coherentes con lo planteado en el Programa.
  - El primer indicador específico, “Nuevas inversiones y reinversiones” es técnicamente un indicador de resultado.
  - Los indicadores de producto y sus metas pueden ser más ambiciosas.
- 

### 1.3.4 Programa Reactivación y transformación del sector turístico pos-Covid-19

---

#### Descripción y objetivo

---

El Programa busca la reactivación gradual del sector turístico por sus afectaciones actuales y futuras generadas por el Covid-19. Esta reactivación está ligada a la innovación y uso de tecnologías que permitan al sector turístico dinamizarse y “transformarse”.

---

Es preocupante que no se incluyan estrategias de corto plazo para ayudar al sector turístico.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa y el Componente.
- Los objetivos específicos marcan una línea de acción para el mediano y largo plazo en relación con la reactivación y transformación del sector turístico. Sin embargo, no hay estrategias declaradas para colaborar al sostenimiento y reactivación del sector en el corto plazo.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son coherentes con el Programa y denotan estrategias claras.
- Los indicadores de producto parecen marcar cierta línea de acción del Programa. Esto no debe ser así, dado que la línea de acción debe quedar clara en la enunciación y descripción del Programa.

### 1.3.5 Programa Dinamización economías tradicionales

#### Descripción y objetivo

El Programa busca potenciar la dinámica económica de la ciudad de sectores no necesariamente relacionados con la cuarta revolución industrial.

Dos preocupaciones:

- Hace énfasis en el sector solidario, pero no se menciona la Política pública de economía solidaria.
- A pesar de que se menciona el Covid-19, y además de ser el Programa más adecuado para generar estrategias de reactivación económica en el corto plazo para la ciudad, no tiene estrategias enfocadas para este tema.

#### Objetivos específicos

- No existe ningún objetivo específico centrado en una estratégica para la reactivación económica durante y post-Covid. Siendo este el Programa de dinamización de economías tradicionales, es preocupante que no se tenga ninguna estrategia específica para esto.
- El objetivo específico uno (1) no es claro frente a cómo va a promover la optimización de los procesos de producción.
- El objetivo específico tres (3) dice “Crear el Distrito de la diversidad”, pero no enuncia ni explica en qué consiste esta estrategia, para qué el Distrito, cuál va a ser su función.

#### Indicadores de producto

- No hay un indicador de producto relacionado de manera contundente con la dinamización de las economías tradicionales.
- Frente al indicador “Distrito de la diversidad”, se debe explicar en qué consiste, qué lo justifica.

- Los indicadores de productos parecen concentrarse más en los procesos de emprendimientos, economía solidaria, y menos en el fortalecimiento del aparato productivo tradicional de la ciudad.

### 1.3.6. Programa Financiación e inversión para el desarrollo y la innovación

#### Descripción y objetivo

El Programa busca aumentar y facilitar el acceso a la financiación e inversión inclusiva, con la finalidad de cerrar brechas al acceso de capital.

Este Programa es coherente con el Componente. El Observatorio considera que es un Programa cuyo objetivo y finalidad son esenciales como estrategia de desarrollo sostenible que promueva el desarrollo económico en actores tradicionalmente excluidos.

Por la vocación del Programa, es preocupante que no se mencione ni vincule ninguna estrategia en el corto plazo para la reactivación económica pos- Covid19.






#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos no obedecen al objetivo y finalidad del Programa. Si bien los objetivos específicos están relacionados con impulsar el financiamiento, no están enfocados en cerrar brechas de acceso.

#### Indicadores de producto

- Frente al indicador “Banco de los Pobres”, se sugiere revisar el nombre de esta estrategia.

## 1.4. COMPONENTE Información, datos y generación de valor público

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

El componente es coherente y pertinente con la línea. La perspectiva de realización estratégica es

clara y bien sustentada. Le apuesta a la focalización de la acción pública para el cierre de brechas y la participación ciudadana. No obstante, cuenta con dos objetivos. El primero relacionado a la modernización y gestión pública para la toma de decisiones y la participación ciudadana. El segundo, plantea la transversalidad “Medellín como territorio inteligente” y lo relaciona con 4 de las líneas estratégicas, excepto Gobernanza y Gobernabilidad, aunque comparan propósitos de gestión pública.

Se aclara, que la transversalidad no está planteada desde el marco estratégico, pero se advierte la intención en el discurso.

#### Indicadores de resultado

Los indicadores son coherentes y pertinentes con el Componente, pero presentan fallas en su diseño, pero no tienen línea base, lo que por un lado no permite dimensionar la situación de que parten, y por otro lado, dificulta medir concretamente sus resultados.

### 1.4.1. Programa Gobierno digital

#### Descripción y objetivo

El Programa es coherente con el Componente ya que plantea la implementación de la cultura de datos para alinear los propósitos misionales de la alcaldía desde una estratégica tecnológica segura y eficiente, que se complementa con el empoderamiento ciudadano a través de datos y territorios inteligentes.

El objetivo es coherente, pertinente y diseñado técnicamente lo que otorga direccionamientos claros y viabilidad al seguimiento de procesos.

#### Objetivos específicos

Los objetivos son coherentes con el programa, además de pertinentes y medibles.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores son coherentes y suficientes con relación a lo planteado en el Componente y el Programa.
- El indicador “Optimización de procesos y servicios digitales internos y externos para satisfacer las partes interesadas” no describe la línea base lo que limita una evaluación confiable de su implementación y resultados.

### 1.4.2. Programa Ciudad inteligente

#### Descripción y objetivo

El Programa es coherente y pertinente con el Componente. Claro en sus propósitos y objetivo lo que evidencia aciertos en su diseño y viabilidad en su implementación.

#### Objetivos específicos

Los objetivos son coherentes con el Componente y el Programa. Evidencian subsidiariedad con el



objetivo general, lo que otorga viabilidad a su ejecución y a la posterior medición de sus alcances y logros.

#### Indicadores de producto

Los indicadores son pertinentes, coherentes y suficientes frente al Programa. La falta de línea base dificulta la medición confiable de su implementación.

### 1.4.3. Programa Gobernanza de datos

#### Descripción y objetivo

El Programa es coherente y pertinente con el Componente. Su estructura y objetivo le otorgan viabilidad técnica a su implementación, además de complementareidad con la visión macro estratégica de vanguardia tecnológica que proyecta el PDM.

El objetivo es muy amplio en su desarrollo conceptual lo que le resta claridad, aunque no por ello afecta la clara perspectiva de gestión del Programa.





#### Objetivos específicos

Los objetivos son coherentes y pertinentes con el Programa. Articulan técnicamente la integralidad de lo propuesto en este, de lo que se deriva viabilidad en su ejecución y medición de sus avances y logros.

#### Indicadores de producto

Los indicadores son coherentes, pertinentes y suficientes con lo planteado en el Programa, lo que permite realizar un proceso de seguimiento y evaluación confiable.

## 1.5. COMPONENTE Ingles para el Valle del Software

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
			No Aplica	

#### Descripción y objetivo

Este componente cuenta solo con un Programa, que puede ser abarcado por otras líneas o componentes de este Plan. No tiene sentido crear un Componente entero para un Programa que, además, puede ser fácilmente incluido en otros Componentes. Se sugiere eliminarlo pues termina por restarle fortaleza en el impacto, y se podría considerar:

- Los indicadores “docentes de inglés de instituciones educativas oficiales certificados en inglés” y “docentes de instituciones educativas oficiales en formación en inglés” podrían pertenecer al programa docentes cualificados para el Medellín futuro (De la línea 2), pues el objetivo allí es la formación docente para diversos contextos Además cuenta con un solo indicador de producto.
- El indicador instituciones oficiales participantes en programas de fortalecimiento curricular de entornos en inglés, podrían pertenecer al componente transformación curricular para la cuarta revolución industrial (línea 2)
- El indicador “personas formadas y certificadas en un segundo idioma para el trabajo” Podría hacer parte del componente talento humano y empleo (de esta misma línea)

Con lo anterior facilitaría la construcción de proyectos pertinentes, su seguimiento y no tendría presupuesto disperso.

#### Indicadores de resultado

- La principal meta es obtener una clasificación B1 y B+ en las pruebas Saber 11 con un logro de tan solo el 7,8% de estudiantes de Inst. Oficiales.
- No delimita el grupo poblacional al que están dirigidas las inversiones y por fuera docentes y personas formadas en segunda lengua para el trabajo.
- No permite medir el grado de apropiación en segunda lengua.

#### Indicadores de producto

De 4 indicadores de producto solo 1 cuenta con una línea base identificada, como son las instituciones educativas oficiales participantes en programas de fortalecimiento curricular

Vale la pena llamar la atención que el Bilingüismo ha sido una preocupación presente en los Planes de Desarrollo de Medellín, por lo menos desde el 2012, por lo que las líneas bases no solo deben contener información, sino que la descripción de los indicadores debe estar dirigido a una población específica y permitir hacer seguimiento a los impactos en la enseñanza-aprendizaje del segundo idioma.

Por ejemplo: logros anteriores como Medellín la más educada (2,200) y Maestras, Maestros para la vida (6,562), y Presupuestos Participativos (1'177) para el indicador de profesores formados en segunda lengua.

## 2. LÍNEA ESTRATÉGICA 2: TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL

#### Descripción y objetivo

El hecho de que la educación ocupe una línea estratégica de entera y se le asigne el 30% del

presupuesto, de por sí ya dice mucho sobre la importancia y relevancia de la educación en el Proyecto de Acuerdo de Plan de Desarrollo, lo cual es positivo para la ciudad.

Se debe aclarar que dentro de esta Línea y su presupuesto está incluido además el tema de cultura y cultura ciudadana, que para este cuatrienio tienen una disminución importante en su presupuesto.

Se concibe la educación como motor de la sociedad, haciendo un énfasis especial en el desarrollo humano. La educación, además, está ligada a las nuevas tecnologías de forma transversal.

---

## Diagnóstico

---

- El diagnóstico aborda, en orden, cada uno de los Componentes de la línea, con excepción el Componente de Cultura Ciudadana. Esto permite dos reflexiones:
  1. La primera, es que facilita la lectura y permite rastrear el diagnóstico de los primeros seis Componente.
  2. La segunda, es que no existe diagnóstico de Cultura ciudadana, lo cual es sumamente preocupante porque el último Componente queda sin diagnóstico. Además, este tema lo ha venido trabajando Medellín, al punto de que en el año 2018 se aprobó en el Concejo la Política Pública de Cultura Ciudadana, y cada dos años Corpovisionarios realiza la Encuesta de Cultura Ciudadana, por lo que existe información valiosa para generar un diagnóstico robusto frente al tema.
- La información es pertinente y coherente, y está planteada de manera ordenada por temas. Sin embargo, por la forma de presentarla no se hace tan clara, dado que expone gran cantidad de cifras en formato de párrafo, lo que dificulta su análisis. Se recomienda hacer uso de viñetas o gráficos que faciliten la lectura.
- Las conclusiones que se extraen de cada tema, una vez presentada la información, son pertinentes y coherentes. En general, son pocas las veces que se enuncian conclusiones sin haber previamente expuesto alguna cifra o dato al respecto.

---

## Políticas Públicas y la Línea Estratégica

---

Si bien en el apartado de políticas públicas se menciona la Política Pública de Primera Infancia, es necesario explicar de mejor manera cómo el Componente uno va a materializar y se va a articular con dicha política pública. No es suficiente con mencionar una política para, es importante desarrollarla de forma clara y coherente, en términos estratégicos, en el marco programático.

El desarrollo más completo de esta Línea en cuanto a políticas públicas se refiere, es en relación con el Acuerdo 48 de 2017 que adopta el Plan Educativo Municipal de Medellín. Sin embargo, sigue siendo insuficiente su inclusión el Marco Programático. Se insiste en incluir estos marcos normativos como referencia real y efectiva a la hora de plasmar el marco programático. El Plan Educativo Municipal de Medellín debe verse articulado en los Componentes de “Transformación curricular” y “Educación para todos y todas”.






El Programa “Infraestructura para una ciudad universitaria” menciona la articulación con las políticas de educación post secundaria, pero no dice cuáles ni cómo lo va a realizar.

Finalmente, el Componente de Cultura Ciudadana debe reflejar en su construcción la Política Pública de Cultura Ciudadana. Es importante el indicador “implementación de la política pública

---

de cultura ciudadana” con una meta de 40%. Sin embargo, esta política pública no se debe quedar en el indicador, sino que debe ser la guía para la construcción del Componente.

## 2.1. COMPONENTE Buen comienzo

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

### Descripción y objetivo

Este Programa pretende brindar atención integral (educación y alimentación) a los niños y niñas en su primera infancia (0 – 5 años). Este proyecto continúa y refuerza uno de los Programas bandera del Municipio.

Por la naturaleza del Componente, es necesario buscar mejor articulación con la Secretaría de salud, sobre todo para el tema de gestación y nutricional.

### Indicadores de resultado

- Los indicadores de resultado son pertinentes y coherentes con el Programa, la Línea y con la apuesta de ciudad.
- Es de resaltar la meta del indicador “Tasa de cobertura en atención integral” que busca pasar del 71% al 92%. Esta meta es ambiciosa y sería algo muy positivo para la ciudad alcanzarla.
- Por el contrario, la meta del indicador “Tasa de cobertura a madres gestantes” puede ser más más ambiciosa, teniendo en cuenta la importancia de esto. La meta supone crecer un 2% no más, pasando del 46% al 48%. Es recomendable aumentar esta meta.

### 2.1.1. Programa Bueno comienzo 1000 días para mejores familias

#### Descripción y objetivo

El Programa busca generar atención al proceso de gestación y primeros mil días de vida, dado que este periodo es crítico en el adecuado desarrollo de la persona.

Este Programa es coherente con el Componente, y es sumamente importante para el desarrollo de

---

los niños y por una apuesta decidida al largo plazo que la ciudad debe de atender.

---

---

#### Objetivos específicos

---

- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa.
- El primer objetivo específico está estrechamente ligado con el sector salud y su papel durante la gestación y los primeros mil días de nacidos de las niñas y niños. Sin embargo, esto no se anota. Es fundamental que se aclare cuál va a ser el papel de este Programa y de la Secretaría de Educación en este proceso frente al cual la Secretaría de Salud es responsable.
- Pensar en la pertinencia en juntar este Programa con el último de este Componente ( 2.1.3. Buen comienzo para la nutrición), dado que ambos están enfocados al tema nutricional (este en la gestación y en los primeros mil días, aquel en el resto de la primera infancia). Esto permitiría una mejor articulación institucional para la gestión de la malnutrición infantil en todos sus niveles.

---

#### Indicadores de producto

---

- Los indicadores de producto son coherentes con el Programa.
- Ninguno de los indicadores está asociada a la Secretaría de Salud. Es menester involucrar y hacer conexión para este tema con la Secretaría de salud; es esta última la que tiene la responsabilidad de la atención y acompañamiento de la gestación y los primeros mil días de los niñas y niños.

---

### 2.1.2. Programa Buen comienzo para una escuela pertinente y oportuna

---

---

#### Descripción y objetivo

---

Este Programa plantea prestar atención integral del Programa Buen Comienzo. Tiene en cuenta factores de atención diferencial y cualificación del servicio.

El Objetivo no debería ser “Promover el desarrollo integral” sino directamente un verbo de la prestación del servicio: “Prestar una atención”. El objetivo como está planteado no refleja la realidad del Programa, ni es coherente con la descripción, los objetivos específicos y los indicadores de producto.

Es de resaltar que este Programa tiene el 75% del presupuesto del Componente.

---

#### Objetivos específicos

---

- El primer objetivo específico debería ser el objetivo general del Programa.
- Los objetivos específicos son pertinentes para desarrollar el Programa. Marcan de manera adecuada los cursos de acción y énfasis especiales que pretende hacer el Programa.

---

#### Indicadores de producto

---

- Los indicadores de producto son coherentes con los objetivos específicos.
-

- La batería de indicadores utilizada y las metas propuestas son acertadas y ambiciosas.

### 2.1.3. Programa Buen comienzo para la nutrición

#### Descripción y objetivo

Este Programa busca disminuir los efectos de la malnutrición en las niñas y niños. Esta es una apuesta necesaria para el adecuado desarrollo durante la primera infancia.

Este Programa en su finalidad es el mismo que primer Programa de este Componente (2.1.1. Buen comienzo 1000 días), sólo que el primero se concentra en la gestación y los primeros mil días, y este se concentra en el resto del periodo de la primera infancia.

Vale la pena pensar en juntar los dos Programas mencionados en uno sólo, pues se fortalecerían mutuamente y permitiría una mejor articulación institucional para la gestión de la malnutrición infantil en todos sus niveles.





#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa y el Componente.

#### Indicadores de producto

- El indicador de producto es pertinente con el Programa.

## 2.2. COMPONENTE Transformación curricular para la cuarta revolución

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
			No Aplica	

#### Descripción y objetivo

Primero que todo, en el Plan financiero se incluye en este Componente el Programa “Educación diversa”, pero este Programa no está incluido en este Componente sino en el Componente “Educación para todos y todas”. Son 50.000 millones que están asignados en el marco financiero en un Programa distinto.

El Componente busca diseñar e implementar un nuevo modelo educativo para la ciudad, con énfasis en el desarrollo de la persona, el reconocimiento de las diversas capacidades y asignándole una mayor importancia a las nuevas tecnologías.

Afirma la importancia de los maestros y maestras en la concepción de este nuevo modelo.

Es importante tener en cuenta que las direcciones generales del modelo educativo no son facultad de los Municipios sino del Gobierno Central a través del Ministerio de Educación. Esto no se puede perder de vista a la hora de implementar este Componente.

#### Indicadores de resultado

- Falta agregar indicadores de resultado más coherentes con la apuesta por la transformación curricular que propone el Componente. Si se analizan los indicadores, pareciera que el Componente sólo trata sobre calidad educativa.
- El indicador “Porcentaje de instituciones educativas oficiales con estrategia de media técnica” es técnicamente un indicador de producto. Este indicador debería de estar en los indicadores de producto Programa “Pertinencia, calidad y habilidades para la educación”, dado que allí se desarrolla esto en un objetivo específico. Además, vale la pena resaltar la importancia y ambición de esta meta, toda vez que pretende llegar al 100% de las instituciones educativas.

### 2.2.1. Programa Resignificación de los Proyectos Educativos Institucionales PEI

#### Descripción y objetivo

El Programa busca actualizar los Programas Educativos Institucionales (PEI), haciendo énfasis en la necesidad de incluir principios de inclusión, esquema pedagógico y las nuevas tecnologías.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes y pertinentes para dar desarrollo al Programa.

#### Indicadores de producto

- Se debe generar una alerta en relación con el indicador “Porcentaje de instituciones educativas oficiales con PEI actualizado”. Dado que su línea base está en 97% y su meta es llegar al 100%, eso puede suponer sólo actualizar el 3% restante, lo que sería una meta y resultado demasiado bajo. Si se desea tener un impacto, la transformación curricular en los PEI debe recaer sobre la mayoría de las instituciones educativas, y más aún cuando esta estrategia es acaso la más importante en lo referente a la transformación curricular.

### 2.2.2. Programa Pertinencia, calidad y habilidades para la educación del futuro

#### Descripción y objetivo

Este Programa busca fortalecer las capacidades institucionales de las instituciones educativas para mejorar el servicio y calidad del mismo. Es coherente con el Componente y con la Línea.






### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa y con el Componente.
- El uso de verbos rectores como “fortalecer” o “consolidar”, sin la consecuente enunciación de cómo se va a realizar esto, no dicen mucho. Es necesario indicar cuáles van a ser las estrategias para llevar a cabo esto.

### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son coherentes y pertinentes con el Programa.
- El indicador “Docentes formados en habilidades de la industria 4.0” debería estar en el Componente “Maestros/as líderes de futuro”, dado que en este Componente está la apuesta de formación a maestros. No tiene sentido que ese indicador y la acción que lo respalde esté en este Programa.
- Como ya se mencionó, en los indicador de resultados del Componente está el indicador “Instituciones educativas oficiales con estrategia de media técnica”, el cual debería estar como indicador de producto de este Programa, obedeciendo al primer objetivo específico de este Programa.

## 2.3. COMPONENTE Educación para todos y todas

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

### Descripción y objetivo

Este Componente busca garantizar el acceso a la educación en los niveles de primaria, educación básica y media técnica. Hace énfasis en la importancia del acceso, permanencia e inclusión en el proceso educativo. Es un Componente esencial en un Plan de Desarrollo de la ciudad y es coherente con la Línea Estratégica.

Teniendo en cuenta la contingencia por Covid y la naturaleza de este Componente, es preocupante que el mismo no incluya una estrategia para facilitar el acceso a la educación en el periodo pos-Covid, al menos en el corto plazo (segundo semestre del 2020).

### Indicadores de resultado



- Los indicadores de resultado son coherentes con el Componente y con la Línea.
- Es importante revisar el indicador “Porcentaje de instituciones educativas que logran atención diferencial a estudiantes” por dos motivos:
  - Revisar que no se duplique indicadores para un mismo asunto, dado que el Programa 2.3.2 “Educación diversa” contiene el indicador “Estudiantes de instituciones educativas oficiales atendidos con estrategias de formación diferencial”.
  - Revisar la forma en que se mide y reporta el indicador, dado que la línea base es del 100%. Es poco probable que el 100% de las instituciones educativas de la ciudad cuenten con estrategias verdaderas y de calidad en atención diferencial a estudiantes.

### 2.3.1. Programa A clase vamos todos y todas

#### Descripción y objetivo

El Programa busca garantizar el acceso a la educación básica y media, bajo un criterio de calidad. Este Programa es coherente con el Componente y la Línea.

Se aborda la educación básica, secundaria, media y superior en un solo Programa, sin desagregar en proyectos, y sin poder establecer cuáles serán las estrategias propias para cada uno de estos niveles, ni desagregar presupuestalmente cuánto dinero irá para cada una. Es necesario separar los tipos de educación en Programas diferentes y en Proyectos diferentes, con presupuesto diferenciado.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son coherentes con el Programa.
- Los objetivos específicos hacen una apuesta por la cobertura, calidad y permanencia en la educación, lo cual es importante.
- Se insiste en lo preocupante que, para un Programa tan importante para la ciudad, no se desagregue en Proyectos. Es necesario conocer de manera diferencial técnica y presupuestalmente los Proyectos para educación básica, educación media y educación superior.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son pertinentes con el Programa y el Componente.
- Es necesario revisar los indicadores relacionados con Sapiencia a lo largo del Plan de Desarrollo, para evitar que se dupliquen indicadores. Por ejemplo, en la Línea 1, en el Programa 1.1.1, Sapiencia es responsable de 25000 beneficiados en programas de formación especializado. Luego, en el actual Programa (2.3.1), Sapiencia es responsable de 25000 Becas y créditos otorgados. ¿Estos dos indicadores obedecen a la misma acción y están dispuestos en líneas distintas? De ser así, sería un hecho gravísimo estar duplicando indicadores para una misma acción.

### 2.3.2. Programa Educación diversa

#### Descripción y objetivo

Este Programa en el plan financiero está dentro del Componente “Transformación curricular para la cuarta revolución”. Es necesario revisar exactamente en cuál Componente está ubicado y hacer las correcciones necesarias.

El Programa busca garantizar una educación incluyente de forma que el acceso y la permanencia al sistema educativo sea una posibilidad real para los grupos poblacionales diferenciales y vulnerables.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa y con la Línea.
- Se insiste en la necesidad de explicar cuáles van a ser las estrategias o cursos de acción para materializar las finalidades planteadas. No es suficiente indicar que se va a “Fortalecer” sin explicar cómo.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores son coherentes con el Programa.
- Revisar la duplicidad sustancial entre el indicador “Estudiantes de instituciones educativas oficiales atendidos con estrategias de formación diferencial” con el indicador de resultado “Estudiantes de instituciones educativas oficiales atendidos con estrategias de formación diferencial” del Componente.

### 2.3.3. Programa Aula segura y amigable

#### Descripción y objetivo

El Programa busca acompañar a las instituciones educativas fortaleciendo asuntos de convivencia, cultura ciudadana, relación escuela-familia y la promoción de los derechos sexuales y reproductivos.

La descripción del Programa es suficiente, permitiendo esbozar la manera en que se va a llevar a cabo el mismo.

Es necesario que por el alcance del Programa y los temas que aborda (derechos sexuales y reproductivos, cultura ciudadana, entornos seguros, familia), se vinculen de forma explícita y articulada las Secretarías de Seguridad, Mujeres, Cultura y Salud.

#### Objetivos específicos





- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa y sus diversos alcances.
- Se insiste en la necesidad de indicar cuáles van a ser las estrategias para realizar las finalidades propuestas.
- Es necesario que dentro de los objetivos específicos se relacione la necesaria articulación con

otras Secretarías como Seguridad, Mujeres, Salud y Cultura ciudadana.

Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son pertinentes y coherentes con el Programa y el Componente.

**2.4. COMPONENTE Maestros/as: Líderes de futuro**

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
			No aplica	

Descripción y objetivo

Este Componente busca implementar programas de bienestar, formación y cualificación a los docentes. Es coherente con la Línea, y de una importancia vital para materializar una educación de calidad a la altura de los retos que se propone el Valle del Software. Sin embargo, como ser analiza a continuación, tiene varias inconsistencias internas.

Indicadores de resultado

- Es necesario indagar en qué consiste el indicador “Maestros con reconocimiento a la calidad docente”. Si este reconocimiento lo otorga el municipio, no tiene sentido dado que podría otorgar cuantos reconocimientos necesite.
- Es necesario pensar en mejores indicadores de resultado para este Componente.

**2.4.1. Programa Docentes cualificados para el Medellín futuro**

Descripción y objetivo

El Programa implementa la política pública de formación de maestros, y desarrolla el Programa MOVA.

Es coherente con el Componente y permite continuidad con los procesos de ciudad de política pública.

Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes y pertinentes.
- Se insiste en la necesidad de explicar someramente a través de cuáles estrategias o acciones se van a desarrollar los objetivos específicos.

#### Indicadores de producto

- El indicador de producto es insuficiente para realizar seguimiento al Programa. No abarca parte importante de los objetivos específicos del Programa

### 2.4.2. Programa Bienestar docente

#### Descripción y objetivo

Este Programa busca realizar acompañamiento psicosocial a los docentes.

Ese Programa puede ser más ambicioso y contemplar más estrategias, y no sólo reducirse a un acompañamiento psicosocial.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa.
- Es necesario diversificar las estrategias de acompañamiento a los docentes, y no reducirlo sólo al acompañamiento psicosocial.

#### Indicadores de producto

- El indicador de producto es coherente con lo que el Programa se plantea. Sin embargo, y siguiendo las recomendaciones realizadas, es pertinente incluir otras acciones y por lo tanto otro (s) indicador (es) para el Programa.

### 2.4.3. Programa Innovación pedagógica para nuevas capacidades

#### Descripción y objetivo

Este Programa no tiene relación con el Componente de Maestros/as. Debería estar ubicado en otro Componente dada su importancia: busca implementar estrategias pedagógicas para mejorar el sistema y calidad educativa. Hace un especial énfasis en las nuevas tecnologías y la innovación. Este Programa es vital para el desarrollo de la Línea y su intención de transversalizar la cuarta revolución industrial.




#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa.
- Los objetivos específicos no reflejan una apuesta en relación con los maestros y maestras, por lo que no estaría en consonancia con este Componente.

### Indicadores de producto

- El indicador es de producto son coherentes con el Programa.
- Los indicadores de producto no están relacionados con los maestros y maestras. Esto se refleja en todo el Programa, y debe llevar a preguntarse por la pertinencia de este Programa dentro del Componente.

## 2.5. COMPONENTE Infraestructura y ambientes de aprendizaje

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
			No aplica	No aplica

### Descripción y objetivo

Este Programa busca mejorar la infraestructura educativa de la ciudad. Es Pertinente y coherente con la Línea.

### Indicadores de resultado

- Si bien los indicadores de resultado propuestos para este Componente son coherentes con el mismo, estos obedecen más a indicadores de producto.

### 2.5.1. Programa Infraestructura para una Ciudad Universitaria

#### Descripción y objetivo

El Programa busca mejorar las capacidades de infraestructura de la educación superior en la ciudad. Hace énfasis en los ambientes de aprendizajes especializados para la cuarta revolución industrial, y menciona la articulación con las políticas de educación post secundaria.

Es importante notar que este Programa es bastante ambicioso con sus metas, pero en términos presupuestales se le asigna relativamente poco presupuesto. Vale la pena revisar la planeación presupuestal del Programa (diez y nueve mil millones de pesos para el cuatrienio, siendo el 2% del presupuesto de este Componente).

Además, advertir que este Programa tiene a cargo la Ciudadela Universitaria del Norte, pero en los

objetivos específicos del próximo Programa (2.5.2) también se incluye. Es necesario revisar para evitar que quede en dos Programas y no haya errores y dobles presupuestos.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes con el Programa y el Componente.
- Permiten evidenciar las acciones y cursos de acción del Programa.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son coherente y pertinentes con el Programa.
- Los indicadores son pertinentes y ambiciosos, sin embargo la asignación presupuestal de este Programa es relativamente poca, por lo que puede ser relevante hacer una revisión presupuestal del mismo (diez y nueve mil millones de pesos para el cuatrienio, siendo el 2% del presupuesto de este Componente).

### 2.5.2. Programa Ambientes escolares de calidad para Medellín futuro

#### Descripción y objetivo

Este Programa busca mejorar la infraestructura física y tecnológica de las instituciones educativas

En la descripción del Programa en su descripción enuncia la Ciudadela Universitaria del Norte, la cual está relacionada con el Programa anterior y nada tiene que ver con este.

#### Objetivos específicos

- El objetivo específico dos (2) está asociado al proyecto Ciudadela Universitaria Norte, el cual debería corresponder al Programa anterior (2.5.1) y no a este. Se debe aclarar esto para no realizar una doble asignación presupuestal.
- Los demás objetivos específicos son coherentes y pertinentes con el Programa y el Componente.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto son pertinentes y coherentes con el Programa.

### 2.6. COMPONENTE Investigación, creación y apropiación de saberes

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?

	del Componente?	acciones planteadas?		
			No aplica	No aplica

### Descripción y objetivo

Este Componente sólo tiene un Programa y un indicador de resultado. Teniendo esto en cuenta, considerar incluir el contenido de este dentro de otro Componente de esta Línea.

Dicho lo anterior, este Componente busca fortalecer las capacidades de investigación y formación de saberes de la ciudad.

El Objetivo habla de construir un sistema intermunicipal para consolidar a Medellín futuro como la capital de la cuarta revolución industrial de Colombia, sin embargo, en ningún indicador ni en el Programa se hace mención a la creación de un sistema intermunicipal.

### Indicadores de resultado

- El indicador de resultado es coherente con el Componente.

## 2.6.1. Programa Medellín ciudad de la ciencia y el conocimiento

### Descripción y objetivo

Hay una desconexión entre la descripción del Programa y el objetivo. En la descripción se circunscribe a los grupos de investigación de las instituciones educativas y centros de investigación. En el objetivo se habla de orientar la investigación. Es más coherente y pertinente que el Objetivo sea más parecido a la descripción y no a como efectivamente está redactado.

### Objetivos específicos





- Los objetivos específicos son coherentes. Sin embargo, no dicen mucho de las estrategias o cursos de acción para lograr esto.

### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto “Patentes obtenidas” y “Publicaciones indexadas realizadas” deberían ser indicadores de resultado del Componente.
- Los demás indicadores de producto son coherentes y pertinentes con el Programa.

## 2.7. COMPONENTE Cultura, arte y memoria

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre	¿Los indicadores de	¿Los indicadores de	¿El Componente	¿El Componente es

el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
			No aplica	

### Descripción y objetivo

Este programa apuesta por una ciudad donde la cultura y las artes se consoliden como un ecosistema abierto, diverso, crítico, dinámico y comprometido con la transformación de Medellín. La cultura entendida como la actitud creativa de la sociedad que transforma sus modos de convivencia y participación, para reconocer y apropiarse de la diferencia, la memoria y los espacios ciudadanos. En síntesis, se busca fortalecer el capital social a través de la creación artística y la apropiación del patrimonio y el contexto territorial.

Podría ser pertinente que existiera una visión estratégica para la cultura, para que sea posible materializar los programas y acciones de forma articulada y coherente.

El objetivo corresponde con la descripción del programa.

### Indicadores de resultado

El indicador “Estrategia de Gestión Integral del patrimonio Cultural de Medellín” no da cuenta de su aplicación.

Por lo demás, los objetivos corresponden con el programa.

## 2.7.1. Programa Institucionalidad de la cultura y las artes de Medellín

### Descripción y objetivo

El programa da cuenta del fortalecimiento institucional para el desarrollo cultural y artístico de la ciudad, aportando a los procesos y acciones pedagógicas alrededor de los proyectos de ciudad, que constituyen a través del diálogo el desarrollo cultural, también que se fortalezcan los ejercicios del conocimiento y recolección de información sobre el tema, como es el caso del Observatorio-Laboratorio de Políticas Culturales de Medellín y el ejercicio de la Encuesta de Cultura Ciudadana. En un segundo plano plantea la modernización de la Secretaría, la formulación del plan decenal y la articulación de diversos instrumentos de planificación.

El objetivo recoge de manera comprensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.

### Objetivos específicos

- Son coherentes con el programa.

### Indicadores de producto

- No hay indicadores suficientes para medir y hacer seguimiento a lo que se plantea en los



---

objetivos específicos.

- Debería como mínimo existir un indicador por objetivo y no es así, pues hay cuatro objetivos y tres indicadores.
- 

### 2.7.2. programa Medellín vive las artes y la cultura

---

#### Descripción y objetivo

---

Se orienta al establecimiento de garantías para que la ciudadanía disfrute de la cultura en todas sus manifestaciones, y para que los gestores y artistas accedan al apoyo del estado para el desarrollo de sus iniciativas.

El objetivo recoge de manera comprensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.

---

#### Objetivos específicos

---

- Se utilizan verbos generales y ambiguos para este nivel de planeación, tales como: “brindar”, “estimular” y “fomentar”. Sin embargo, son coherentes con el programa.
- 

---

#### Indicadores de producto

---

- No hay indicadores suficientes para medir y hacer seguimiento a lo que se plantea en los objetivos específicos.
  - Debería como mínimo existir un indicador por objetivo y no es así: Hay cuatro objetivos y tres indicadores.
- 

### 2.7.3. Programa: Medellín territorio cultural

---

#### Descripción y objetivo

---

Busca promover el acceso y la participación de los ciudadanos en cada uno de los territorios a procesos formativos que afiancen sus posibilidades creativas, aporten a la cualificación de procesos culturales en articulación con el sistema educativo, la familia y las comunidades. Adicionalmente, se quiere fortalecer la Red de Casas de la Cultura, la Red de Creación en Prácticas Artísticas y Culturales, la profesionalización artística y cultural, la formación en oficios del arte, la cultura y los saberes profesionales, las Bibliotecas Públicas y el Plan Ciudadano de Lectura, Escritura y Oralidad.

El objetivo recoge de manera comprensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.

---

#### Objetivos específicos

---

- Son coherentes con el programa.
- 

---

#### Indicadores de producto

---

- En el indicador “personas que participan en programas y servicios de la Red Catul- Casas de Cultura” la línea base es de 109.000 y la meta es de 110.000 ¿Por qué solo 1000 personas más?
- En el indicador “personas registradas en programas y servicios del SBPM” la línea base y la meta son la misma cifra: 10. 582. 713, teniendo en cuenta que el registro da cuenta de la ampliación de la cobertura, no parece que pueda medir ningún avance en esta materia.

#### 2.7.4. Programa Patrimonio Cultural, memoria e identidades

##### Descripción y objetivo

Busca concebir integralmente el patrimonio cultural, material e inmaterial. Esto a través de la implementación de estrategias de preservación, articulación de actores institucionales y apropiación social, con el fin de armonizarse y fortalecerse a favor de una política de patrimonio cultural de la ciudad que se encuentra en mora de consolidarse.

Sería bueno hacer mayor énfasis en lo que tiene que ver con la “memoria”, ya que de la manera como está planteado es insuficiente.

El objetivo recoge de manera comprehensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.

##### Objetivos específicos

- Son coherentes con el programa, sin embargo, son amplios y ambiguos.

##### Indicadores de producto

- Son coherentes con el componente. No obstante, cuatro de los cinco indicadores tienen responsables ajenos a la Secretaría de Cultura Ciudadana. ¿Por qué no están en términos de correspondencia? ¿cuál es entonces el papel de la Secretaría de Cultura en el cumplimiento de estos indicadores?

#### 2.7.5. Programa Infraestructura y equipamientos culturales

##### Descripción y objetivo

Busca construir y consolidar infraestructura física que permita el refuerzo de los procesos culturales, una infraestructura que sustente el ecosistema cultura como parte esencial en el modelo de ocupación territorial de la ciudad.

El objetivo recoge de manera comprehensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.






##### Objetivos específicos

- Son coherentes con el programa.

## Indicadores de producto

- Son coherentes con el programa.
- La meta del indicador “Equipamientos culturales adecuados” tiene el mismo número (4) en la línea base y en la meta del cuatrienio.

## 2.8. COMPONENTE Cultura Ciudadana

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

## Descripción y objetivo

En este componente se plantea la cultura ciudadana como una herramienta que le ha permitido a la ciudad superar contextos difíciles. Se buscará entonces propiciar una cultura ciudadana que transforme los modos como los ciudadanos viven la ciudad, la construyen en su cotidianidad y se relacionan con la norma, las autoridades y entre ellos como ciudadanos.

El Componente no refleja la Política Pública de Cultura Ciudadana. Además, pareciese que no se haya entendido por completo el papel de la cultura ciudadana para la gestión pública.

El objetivo se relaciona con la descripción del componente, sin embargo, es muy amplio y ambiguo, no es claro qué se entiende por “procesos de transformaciones culturales”, a modo de ejemplo. Adicionalmente hay un error de redacción que debe ser revisado.

Es menester que se piense en la creación de una estrategia de cultura ciudadana que busque impactar los comportamientos de los ciudadanos en el contexto de la pandemia, ya que la propagación depende en gran medida del autocuidado y el mutuo cuidado.

## Indicadores de resultado

Solo hay tres indicadores de resultado, los dos primeros tienen sentido con el componente, pero no abarcan todo lo que se dijo buscar en el objetivo general.

No es clara la relación del indicador de resultado: “Hogares donde se considera que existe discriminación contra la mujer”, con este componente.

Esto genera una disminución de importancia del papel de la cultura ciudadana en la ciudad.

### 2.8.1. Programa Ciudadanos de Futuro: cívicos, pacíficos y solidarios

#### Descripción y objetivo

El programa apunta a la formación, promoción y reconocimiento de disposiciones y actitudes ciudadanas, mediante la exaltación de la diversidad cultural, el respeto y la construcción de lo público. Allí se entiende la solidaridad como la capacidad de generar empatía y el pacifismo como la forma de tramitar conflictos con el otro. Todo esto, en relación con las capacidades y los espacios del diálogo.

El objetivo recoge de manera comprehensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.

#### Objetivos específicos

- El objetivo: “Desarrollar estrategias donde el arte y la cultura sean mecanismos para la construcción de paz” necesita una mejor inclusión en el objetivo general y la descripción, pues éstos no hablan de arte y cultura.
- Por lo demás, son coherentes con el programa.

#### Indicadores de producto

- No hay un indicador relacionado con la política pública de cultura ciudadana. Es importante incluirlo, teniendo en cuenta que un objetivo específico es la implementación de su plan estratégico.
- Debería como mínimo existir un indicador por objetivo y no es así: Hay tres objetivos y dos indicadores.

### 2.8.2 Programa Cultura Centro

#### Descripción y objetivo

Se habla de una estrategia de cultura ciudadana “de alto impacto” llamada Cultura Centro ConSentido, que busca insertar en el imaginario de la ciudad el hecho de que el Centro es la casa de todos. Es un programa de reapropiación del patrimonio material a través de las artes y la cultura, convirtiéndolo en un museo permanente para que los artistas expongan sus obras en los espacios públicos.

El objetivo general está bien estructurado y allí se hace conexión entre esta iniciativa y la cultura ciudadana.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son coherentes con el propósito de la línea, sin embargo, siguen estando en un nivel muy general.

#### Indicadores de producto

- No corresponden con los objetivos específicos, debido a que éstos hablan de intervenciones en el espacio público para el reconocimiento y la construcción de cultura ciudadana, mientras que los indicadores – que apenas son dos- tienen que ver con publicaciones y asistencias técnicas a procesos de comunicación cultural realizados.

### 2.8.3. Programa: Transformación de patrones culturales para la igualdad de género.

#### Descripción y objetivo

Este programa busca avanzar en la transformación de patrones sexistas y otras barreras que propician la discriminación y limitan la participación, incidencia y visibilización de las mujeres.

El objetivo traduce efectivamente el propósito del Programa.

#### Objetivos específicos

- Usa verbos muy ambiguos que no permiten identificar de manera precisa las estrategias que se van a materializar.
- Por lo demás, se corresponden con lo anterior.

#### Indicadores de producto

- De nuevo, debería existir mínimamente un indicador por objetivo específico, de manera que sea posible hacerle seguimiento en el futuro.
- Si bien es un programa de cultura ciudadana, está en responsabilidad de la Secretaría de las Mujeres, sin embargo, sería pertinente un ejercicio de corresponsabilidad con la Secretaría de Cultura.

## 3. LÍNEA ESTRATÉGICA 3: MEDELLÍN ME CUIDA

#### Descripción y objetivo

Esta línea se diseña con base en los asuntos relacionados con el cuidado vital para el bienestar, se plantean problemáticas como la economía del cuidado y la necesidad de la distribución de los tiempos dedicados al mismo, donde las empresas cumplirán un papel fundamental para la flexibilización del trabajo, con miras a la participación de la ciudad en la Cuarta Revolución Industrial.

El objetivo, si bien es coherente con lo planteado y con los Componentes que desarrollan la Línea, es demasiado amplio: tal como está planteado bien podría ser el objetivo de todo el Plan de Desarrollo.

Como rasgo general, y como consecuencia de no incluir proyecto ni desarrollar a profundidad los objetivos específicos, no son claras las acciones que van a ser realizadas en el próximo cuatrienio,

---

por lo que habrá dificultades en su seguimiento.

---

### Diagnóstico

---

- El diagnóstico se desarrolla en orden, abordando cada uno de los Componentes de la Línea, lo que facilita rastrear la lectura y hacer la conexión entre el diagnóstico, la Línea y sus Componentes.
- En general, el diagnóstico de cada Componente está elaborado con suficiente ilustración, brindando información pertinente para los temas.
- En el diagnóstico general de la línea cuando se habla de cada uno de los componentes, se hace una descripción detallada del problema, con relación al territorio, la división etaria y poblacional, además de la transversalización del enfoque de género, sin embargo, en los componentes y programas no se ve reflejado.
- El diagnóstico de las poblaciones diferenciales es insuficiente, pues se hace una mención rápida a cada una y no se construye el problema público alrededor de las mismas, lo que más adelante en el documento se traduce en una insuficiencia de programas para abordar sus problemáticas.

---

### Políticas Públicas y la Línea Estratégica

---

En el apartado “Relación de línea estratégica con las políticas públicas municipales” se hacen varias afirmaciones que no corresponden con el desarrollo de la Línea:

- Hay en efecto un desarrollo de los elementos de política social que se han abordado en la ciudad, sin embargo y como se verá a continuación, es parcial y no completo como se dice allí.
- Al mencionar la política pública para la igualdad de género de las mujeres urbanas y rurales, aprobada en 2018, se dice que se expresa en el enfoque de género, sin embargo, no se materializa en los objetivos o indicadores del Componente.
- La política pública de Infancia, Niñez y Adolescencia aparece únicamente en un indicador, que no tiene una meta coherente, distando de la importancia que se le da al tema en este apartado.
- Lo mismo ocurre con el resto de las políticas que aparecen en el último componente: Recuperemos lo social, la mención es ambigua, dispersa y tiene problemas en la construcción de la línea base y las metas.

A continuación, se hacen las respectivas menciones y análisis sobre políticas públicas por Componente:

Primer Componente: *Comunidades, cuerpos y mentes saludables.*

Hace uso de la Política Pública de Salud Bucal en un indicador, planeando implementarla al 100% en este cuatrienio, esto lo hace también con la Política Pública de Salud Mental y Adicciones. Sin embargo y como anotó el Concejal Jaime Machado, es necesario especificar esta implementación, ya que las políticas públicas son herramientas estructurales, construidas de manera comprensiva y amplia. Un indicador de producto no da cuenta de la implementación o de la efectividad con la que se lleva a cabo.

Es preocupante que en el último programa “Medellín vive el deporte, la recreación y la actividad física” no aparezcan las políticas públicas de Cultura del Fútbol y Cultura D.

---

Segundo componente: *Juventudes*.

Se basa en la política pública de Juventud: Cada programa apunta a una línea estratégica del plan de acción diseñado para la misma, por lo que es de resaltar la coherencia y correspondencia entre el Componente y la Política Pública.

Tercer componente: *Mujeres*.

Es sumamente preocupante que no se haga mención a la política pública de igualdad de género para mujeres urbanas y rurales aprobada en 2018, ni a la política pública de transversalización.

Cuarto componente: *Recuperemos lo social*.

En el programa “Medellín cuida a su población más vulnerable”, se hacen los siguientes compromisos con relación a las políticas públicas:

- Implementación, transversalización y seguimiento de la política pública social para los habitantes de calle del Municipio.
- Direccional la implementación, transversalización y seguimiento del plan estratégico y cumplimiento de la política pública de diversidad sexual e identidad de género.
- Implementar el plan municipal afrodescendiente.
- Formular el plan indígena de Medellín orientado a la implementación de la política.






Todo esto, quedó en términos de objetivos específicos del componente, sin embargo, no llegan a traducirse en indicadores de producto en este programa.

Además, hay una inconsistencia del Componente Recuperemos lo social, dado que en el programa “Acciones de fortalecimiento” vuelven a aparecer estas políticas públicas con los mismos objetivos específicos que aparecen en el programa “Medellín cuida a su población más vulnerable”, adicionando la política pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Discapacidad y Niñez, Infancia y Adolescencia. Además, los indicadores de resultados no son coherentes o no tienen sentido en su formulación.

Finalmente, en el programa “Medellín me cuida- Gestores familia”, se menciona la política pública para la familia, pero no queda materializada esta intención ni en los objetivos específicos ni en los indicadores de producto.

### 3.1. COMPONENTE Comunidades, cuerpos y mentes saludables

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?

	del Componente?	acciones planteadas?		
				

### Descripción y objetivo

El objetivo es lo suficientemente amplio para lograr circunscribir allí todas las medidas que se mencionan en los indicadores de resultado.

En la descripción del componente se hace mención del ser humano como “centro de las políticas públicas”, sin embargo, no se hace uso de algunas que por naturaleza le pertenecerían a este componente. Vale la pena mencionar que:

- En el primer programa aparece la Política Pública de Participación Social en Salud, la cual fue formulada para el nivel nacional, pero no se encuentran acciones específicas que correspondan al deseo de implementación que se manifiesta.
- Tampoco hace uso de políticas públicas municipales que podrían ser útiles como: Cáncer y Morbimortalidad por causas cardio-cerebro- vasculares, que deberían ser tenidas en cuenta, si lo que se quiera es que exista una correlación entre el diagnóstico de la línea y sus componentes, pues allí se mencionaron como problemas que afectan gravemente a la población.
- En el último programa “Medellín vive el deporte, la recreación y la actividad física” no aparecen tampoco las políticas públicas de Cultura del Fútbol y Cultura D, que deberían seguir para continuar los procesos preexistentes.

También es importante resaltar que hace un compromiso con E.S.E. Metro salud, pero no se materializa en los programas o indicadores.

Finalmente, pero de gran preocupación e importancia, ni en la introducción, ni en el objetivo se hace referencia a la pandemia lo cual sería pertinente, teniendo en cuenta que estamos ante el componente de salud.

### Indicadores de resultado

- Dentro de estos indicadores de resultado, sólo se consideró una corresponsabilidad en el indicador de resultado “Proporción de embarazo en adolescentes de 10-19 años”, donde el responsable es la Secretaría de Salud y los corresponsables son la Secretaría de Inclusión Social y la Secretaría de Educación. Cabe recordar la importancia de la designación de estas tareas, con miras al trabajo transversalizado al interior de la administración.
- El indicador “Instituciones de Salud Pública construidas” es un indicador de producto.
- Solo hay un indicador de resultado relacionado con la recreación y el deporte.

### 3.1.1. Programa Medellín me cuida: Salud

#### Descripción y objetivo

En este programa la estrategia base es la “Atención Primaria en Salud”, la cual se materializa a



través de Equipos Territoriales de Atención Familiar Integral. Esto es coherente con lo planteado en la primera parte del Plan de Desarrollo y en el diagnóstico.

Por otro lado, habla de un enfoque de salud en todas las políticas para avanzar en la ruta de una ciudad sostenible. Si es un enfoque transversalizador debería quedar delimitado en la primera parte del Plan de Desarrollo, no apenas mencionado en este lugar, de lo contrario es menester pensar la redacción en este programa.

El objetivo recoge de manera comprehensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.

#### Objetivos específicos

- En el primer objetivo específico dice: “Desarrollar estrategias de promoción de la salud”, esto no es claro, lo cual se identifica como una falencia debido a que estando en un nivel de desagregación tal del Plan de Desarrollo que deberían estar las estrategias planteadas en términos de proyectos.
- El objetivo específico cinco (5) debe desagregar en qué consiste “gestionar condiciones sociales, económicas, políticas y culturales” que inciden en el ejercicio de los derechos sexuales. De lo contrario, es un objetivo específico que podría ser un objetivo de un Componente entero. Se debe indicar cuáles son las acciones o Programas para esto.
- Algunos objetivos son muy generales para el nivel en el que se encuentra su descripción, incluso usan verbos ambiguos como “fortalecer” y “gestionar”, no nos habla de ninguna posibilidad de medir o hacer seguimiento.

#### Indicadores de producto

- En consonancia con los objetivos específicos, debería haber un indicador de producto relacionado con las asesorías que plantean.
- En principio, si se tiene en cuenta la ambigüedad de los objetivos específicos, los indicadores de producto están correlacionados y se incluyen en estos objetivos, a excepción del anterior comentario.

### 3.1.2. Programa Tecnología en salud, gestión de la información y del conocimiento

#### Descripción y objetivo

Es un programa que busca fortalecer la gestión de la información y el conocimiento con el propósito de avanzar en asuntos de tele salud e innovación en la salud.

Adicionalmente, es pertinente decir que aquí se manifiesta la transversalización con la línea 5: Gobernanza y gobernabilidad, ya que el análisis de la información es considerado indispensable para la consecución de los objetivos de dicha línea.

El objetivo general está bien estructurado y es coherente con la línea.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son coherentes con el propósito de la línea, sin embargo siguen estando en un

nivel muy general.

- No queda claro qué modelos operativos, acciones de innovación o modelos tecnológicos se consideran para su consecución.

#### Indicadores de producto

- Son correspondientes con los tres objetivos específicos.

### 3.1.3. Programa Vigilancia en salud

#### Descripción y objetivo

Con este programa se quiere fortalecer el direccionamiento del sector y sus funciones como autoridad sanitaria, además del acceso efectivo a los servicios de salud. Este, se articula a su vez, con el programa de tecnologías en salud, buscando que todos los actores sociales apliquen las directrices en sus respectivos entornos.

Incluye vigilancia epidemiológica, en salud ambiental, en acceso a los servicios de la salud y en los establecimientos de consumo. Sin embargo, no aparece mención alguna al COVID- 19.

El objetivo traduce efectivamente el propósito del programa y es coherente con la línea y el componente.

#### Objetivos específicos

- No son claros los medios para lograr los objetivos, ni las acciones, ni las estrategias, ni los sistemas de vigilancia. Para este nivel del plan, debería serlo.
- En el segundo objetivo dice: “Vigilar, controlar, eliminar y erradicar”, no es claro si se mantienen o desaparecen los eventos de Interés en Salud Pública allí mencionados.
- Aparece nuevamente el verbo “fortalecer” en un objetivo, como se dijo previamente, es un verbo que no permite hacer seguimiento, ya que no se sabe en qué medida o cómo se busca ese fortalecimiento.

#### Indicadores de producto

- En el primer indicador de producto “IPS priorizadas que implementan acciones de vigilancia del acceso” la línea base es de 100, al igual que la meta del cuatrienio. Esto no dice mucho, dado que depende del número de IPS que se prioricen. El indicador debe ser “Número de IPS que implementen acciones de vigilancia del acceso”.
- Por lo demás, se corresponden con los objetivos específicos y el resto de entramado construido a lo largo del Plan de Desarrollo.

### 3.1.4. Programa: Salud ambiental

#### Descripción y objetivo

Busca materializar el derecho a un ambiente sano a través de la gestión de factores sanitarios, ambientales, la inspección, vigilancia y control de los establecimientos de consumo de servicios y el control de los vectores y las zoonosis.

El objetivo habla de “fortalecer la autoridad sanitaria”, esto no se traduce necesariamente en lo descrito por el Programa, pues si bien la autoridad es importante en la gestión, no muestra la relación directa con la calidad de vida y salud de la población.

#### Objetivos específicos

- Se corresponde con el objetivo del Programa. Sin embargo, teniendo en cuenta que se basa en acciones intersectoriales, deberían ser claras tanto las acciones como los actores que se necesitan para la consecución del mismo.

#### Indicadores de producto

- Materializan el alcance que puede llegar a tener el programa.

### 3.1.5. Programa Infraestructura, equipamientos y acceso a los servicios de salud

#### Descripción y objetivo

Este programa busca dos cosas: (i) Gestionar y fortalecer los servicios de salud según las necesidades y características de la población y (ii) fortalecer la red pública de servicios de la salud.

Sería pertinente pensar en dividir este programa, pues son asuntos muy amplios y diferentes, uno versa sobre los servicios y otro sobre la infraestructura de la red pública que permite la prestación de esos servicios. Al unirlos de esta manera se pueden confundir las acciones cuando se materialicen las acciones. Separarlos, permitirá tener una mejor gestión presupuestal de los tres billones de pesos asignados a este Programa.

El objetivo materializa la descripción del programa y se alinea con el resto del plan.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos se relacionan con lo anterior, sin embargo, se utilizan verbos ambiguos nuevamente como: “gestionar”, “promocionar” y “fortalecer”. Una vez más, estos verbos no son indicados a este nivel de planeación pues no dicen mucho sobre la posibilidad de hacer seguimiento. Deberían estar contruidos los proyectos que especifiquen acciones y estrategias.
- A modo de ejemplo, “Gestionar y promocionar el aseguramiento en salud para la población de Medellín”, ¿qué quiere decir gestionar? ¿cómo? ¿a través de qué estrategia?

#### Indicadores de producto

- Si bien se corresponden con los objetivos específicos, al ser estos tan generales, los indicadores de producto no necesariamente materializan la posibilidad de hacer seguimiento al programa. Ya que, pueden aparecer otras acciones que se circunscriban a tales objetivos y no estén en disposición de ser evaluadas por este plan de desarrollo.

- En el indicador de producto “Instituciones prestadoras de servicios de salud que logran un nivel adecuado de la implementación del PAMEC” la línea base es 50% al igual que la meta, se trata entonces de un indicador que muestra el mantenimiento y no el avance, ¿no es posible ponerse una meta diferente a la que se tiene hoy?

### 3.1.6. Programa Medellín vive el deporte, la recreación y la actividad física

#### Descripción y objetivo

Es preocupante e insuficiente que todo lo relacionado con el deporte, recreación y actividad física están en un solo Programa, sin desagregación de Proyectos ni acciones específicas. Todo el presupuesto del Inder está en un solo Programa que no especifica los cursos de acción.

Por lo tanto, es necesario especificar mejor el Programa a través de Proyectos con asignación presupuestal clara, que permita evidenciar las distintas estrategias en materia de deporte. Incluso, es pertinente crear más Programas al respecto.

También llama la atención que no se incluye ni se menciona nada en relación a la construcción y/o mantenimiento de la infraestructura física para la recreación y el deporte.

Finalmente, no se incluyen ni se genera continuidad con Políticas Públicas tan importantes como la de Fútbol o la de Deporte, Recreación y Actividad Física (Cultura D).

#### Objetivos específicos

- Son coherentes con el programa, no tanto con el diagnóstico de la línea.
- Los objetivos específicos no permiten evidenciar los cursos de acción de un tema tan grande como el Deporte en la ciudad.
- No se incluye nada en relación con la construcción y/o mantenimiento de la infraestructura para el deporte.
- De nuevo aparecen verbos ambiguos.
- Se hace visible la inclusión del enfoque poblacional y diferencial en el tercer objetivo, donde hacen mención a la inclusión de los diferentes grupos poblacionales a través de las actividades recreativas y el aprovechamiento del tiempo libre. Sin embargo, habla de “fomentar”, sin explicitar la forma.
- No aparece ningún objetivo relacionado con la construcción de cultura ciudadana.

#### Indicadores de producto

- No se corresponden totalmente con el objetivo general y específico, parece que se hace mención a la cultura ciudadana pero no se traduce en una acción medible.
- No se hace una medición discriminada poblacionalmente, lo cual no permite dar cuenta de la descripción del programa.

### 3.2 COMPONENTE Juventudes

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
			No aplica	

#### Descripción y objetivo

La concepción de los jóvenes aquí planteada tiene que ver con la superación de una visión sobre ellos como problema y se mueve hacia una población que soluciona y cambia el mundo. Se plantea la necesidad de espacios y garantías de decisión y opinión para los jóvenes, a la vez que se hace una caracterización de la diversidad que existe en esta población.

Por esto, se manifiesta la adición de la administración actual a la Política Pública de Juventud de Medellín en los siguientes aspectos: (i) Garantizar el reconocimiento de los jóvenes. (ii) Generar y fortalecer espacios que garanticen la participación política, cultural, económica y ambiental. (iii) Propiciar la incidencia en los entornos en los que transcurre su vida para asegurar su desarrollo integral. Y, no solo es nominal, sino que cada uno de los programas está alineado con la misma.

Sin embargo, y de manera preocupante para la gestión de los temas relacionados con juventud, el Componente está plasmado de forma aislada de la Administración, cuando en realidad juventud debe ser un tema transversal y trabajar de la mano con la Secretaría de Seguridad, Salud, Educación, Desarrollo Económico y Cultura. Precisamente por este motivo, el alcance de sus estrategias es corto. Debe diseñar Programas articulados con estas Secretarías.

#### Indicadores de resultado

- Solo aparecen dos indicadores de resultado relacionados con dos dimensiones de las problemáticas juveniles: Desarrollo Juvenil y Participación Ciudadana. Teniendo en cuenta que se busca impactar en entornos y capacidades, debería pensarse en la inclusión de otros indicadores.
- Adicionalmente, si estamos ante el 25% de la población, debería haber corresponsabilidades con otras dependencias, más allá de cultura ciudadana y participación.

#### 3.2.1 Programa: Salud Pública Juvenil

#### Descripción y objetivo

Aporta a la línea estratégica y de acción *Salud Pública Juvenil*, del Plan Estratégico de Juventud de

Medellín, lo que quiere decir que en efecto se implementa la política pública.

El programa manifiesta tener un enfoque de salud pública holístico, que considera la salud más allá de la enfermedad, buscando propender entonces por la construcción de estilos de vida y capacidades.

El objetivo recoge de manera comprehensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.

Es necesario una articulación explícita y real con el sector salud.

#### Objetivos específicos

- Están mayormente influenciados por el tema del consumo, es decir que las acciones ¿van a ser volcadas a esta razón?
- Uso de verbos ambiguos como: “promover”, “propiciar”, “orientar”, lo cual no da cuenta del cómo, no queda claro cuáles van a ser los espacios de reflexión que van a ser habilitados, ni las estrategias para fomentar las prácticas saludables que se quiere.

#### Indicadores de producto

- Para ser un programa que busca impactar la salud sexual y reproductiva, no aparece ningún indicador de producto relacionado.
- Corresponden con los objetivos específicos.

### 3.3.2. Programa Juventud que teje vida

#### Descripción y objetivo

Este programa también apuesta por la implementación del Plan Estratégico de Juventud de Medellín, desde la línea estratégica *Convivencia y Derechos Humanos*.

Tiene por objetivo generar y acompañar las estrategias de promoción, prevención, respeto y garantía de derechos y libertades de las juventudes que les permitan vivir y desarrollarse en convivencia con los demás, y con su entorno a partir de la confianza. Todo esto, reconocimiento las complejidades contextuales que se le presentan a los jóvenes en la ciudad.

El objetivo corresponde con el diagnóstico de la línea y el componente.

#### Objetivos específicos

- Son coherentes con el programa y el componente.

#### Indicadores de producto

- La meta del indicador “jóvenes formados y con capacidades para el agenciamiento, la promoción de convivencia y prevención de violencias” es de apenas 4000 y está a cargo únicamente de la secretaría de juventud. Podría estar en corresponsabilidad con la Secretaría de Seguridad y Convivencia para aunar recursos, facilitar la articulación interinstitucional y así impactar un mayor número de jóvenes.

- En general, teniendo en cuenta que es un programa que pretende atender los problemas relacionados con el crimen organizado, se debería entablar una conversación de corresponsabilidad con la Secretaría de Seguridad.
- Por último, el número de NNAJ acompañados psicosocialmente frente a la construcción de un proyecto de vida desde la legalidad podría ser más alto, ya que la línea base es de 1.080 y la meta es de 1200, apenas 120 más.

### 3.2.3 Programa El futuro se parece a nosotros

#### Descripción y objetivo

Aporta a los objetivos de la línea estratégica Cultura Juvenil del Plan Estratégico de Juventud de Medellín, desde la que se pretende fortalecer las condiciones para el goce de los derechos culturales y la ciudadanía cultural democrática, la pertenencia a identidades colectivas y las diversidades culturales.

El objetivo es pertinente con relación al programa.

#### Objetivos específicos

- Son coherentes con el objetivo general del programa, sin embargo, no dicen mucho sobre las acciones que van a ser implementadas.
- No son claros los medios para lograr los objetivos, ni las acciones, ni las estrategias.
- Una vez más, hay una utilización de verbos como “movilizar, promover, fomentar”, que dan cuenta de cierta ambigüedad.

#### Indicadores de producto

- Se corresponden con el programa y el componente.
- Sobre el indicador “Acceso efectivo a la oferta publicada en la plataforma Medellín Joven”, si se mide su efectividad debería ser un indicador de resultado y no de producto.
- La meta del indicador “Personas que asisten a la semana de la juventud” tiene como línea base 118600 personas y como meta para el cuatrienio 120000, apenas 1400 personas más, podría ser más ambicioso.

### 3.2.4. Programa Hábitat Joven

#### Descripción y objetivo

Aporta a los objetivos de la línea estratégica y de acción *Ecología y Sostenibilidad*, del Plan Estratégico de Juventud de Medellín, mostrando su apuesta de continuidad con la política pública.

Reconoce el derecho a un ambiente sano y al desarrollo, relacionando así el programa con la línea 4: Ecociudad. Busca también apostar al reconocimiento y respeto a la diversidad, a la conservación

de los ecosistemas y a la búsqueda de equilibrio entre los seres humanos y su entorno.

El objetivo es pertinente con relación al programa.

#### Objetivos específicos

- Se corresponde con el objetivo del programa.
- De nuevo, utilización de verbos ambiguos: “fortalecer”, “fomentar”, “generar”, “motivar”, los cuales no permiten hacer seguimiento.

#### Indicadores de producto

- Materializan el alcance que puede llegar a tener el programa.

### 3.2.5. Programa Jóvenes en el Valle del Software

#### Descripción y objetivo

Aporta a los objetivos de la línea estratégica y de acción *Trabajo y Emprendimiento Juvenil*, del Plan Estratégico de Juventud de Medellín, es decir, parte de la política pública. Se reconoce el derecho al trabajo digno y se plantea con los enfoques de género y territorial.

Sin embargo, es preocupante que no se hace la relación directa con la línea 1: Reactivación Económica y Valle de Software, a pesar de llevar el nombre “Jóvenes en el Valle del Software” y que una de las manifestaciones constantes de la administración se relacione con la educación de los jóvenes para la Cuarta Revolución.

El objetivo materializa la descripción del programa y se alinea con el resto del plan.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos se relacionan con lo anterior, sin embargo, se utilizan verbos ambiguos nuevamente como: “Fortalecer”, que no dice mucho sobre la posibilidad de hacer seguimiento. Deberían estar construidos los proyectos que especifiquen acciones y estrategias.
- No se ve materializado el enfoque de género o territorial en estos objetivos.

#### Indicadores de producto

- Si bien se corresponden con los objetivos específicos, no dan cuenta de la totalidad de asuntos planteados en la descripción del programa.

### 3.2.6. Programa: Incidencia y organización juvenil.

#### Descripción y objetivo

Aporta a los objetivos de la línea estratégica y de acción *Democracia y Participación*, del Plan Estratégico de Juventud de Medellín, es decir, parte de la política pública. Allí se entiende la participación como principio y derecho fundamental que busca garantizar la incidencia de los



jóvenes en la toma de decisiones, a su vez, ésta les permite reconocerse a sí mismos como sujetos de derechos y deberes. Adicionalmente se busca implementar acciones para el fortalecimiento institucional de la Secretaría de las juventudes.

El objetivo materializa la descripción del programa y se alinea con el resto del plan.






#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos se relacionan con lo anterior, sin embargo, se utilizan verbos ambiguos nuevamente como: “Promover”, “realizar”, “fortalecer”, “reconocer”, los cuales no dicen mucho sobre la posibilidad de hacer seguimiento. Deberían estar contruidos los proyectos que especifiquen acciones y estrategias.

#### Indicadores de producto

- Son pertinentes con los objetivos específicos del programa y el componente.

### 3.3 COMPONENTE MUJERES

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

El componente habla de la seguridad y las oportunidades de las mujeres de manera que logren construir un proyecto de vida en términos de autonomía e independencia. A su vez, menciona la importancia de promover el liderazgo femenino en todas instancias sociales, e identifica las diferencias de poder entre hombres y mujeres como un aspecto limitante.

Es importante además tener presente las características y clasificaciones diferenciales que poseen. Es por todo esto que se piensa en tener presente el Enfoque de Género en el Desarrollo (EGD) a la hora de transversalizar la visión en el actuar de la administración.

No es claro entonces por qué en la relación de la línea estratégica con las políticas públicas municipales se dice que la transversalización del enfoque va a hacerse teniendo en cuenta la política pública de igualdad de género para mujeres urbanas y rurales.

Este componente cuenta con tres objetivos, a diferencia de los demás analizados hasta el momento, relacionados con:

1. La construcción de la ciudadanía plena de las mujeres.
2. Reducción de la brecha entre hombres y mujeres profesionales en tecnologías de la información.
3. Salarios equitativos en las nuevas industrias, así como su participación en juntas y directivos.

Finalmente, no se hace mención a la política pública de igualdad de género para mujeres urbanas y rurales aprobada en 2018, ni a la política pública de transversalización.

#### Indicadores de resultado

- Para el componente se consideran dos indicadores con respecto a los feminicidios, podría ser pertinente pensar en agregar uno de otra índole, ya que apenas cuenta con cinco indicadores de resultados en un componente que le incumbe a la mitad de la población.
- Sería bueno, que por lo menos hubiese un indicador de resultado por cada objetivo planteado en la descripción.
- A diferencia de los anteriores componentes, cuenta con todos los responsables y corresponsables.

### 3.3.1. Programa Condiciones de vida dignas y equitativas para las mujeres

#### Descripción y objetivo

Con este programa lo que se quiere es promover la igualdad de oportunidades para el goce efectivo de los derechos de las mujeres, teniendo presente todos los enfoques que permiten la caracterización de la población. Esto, mediante el diseño y la implementación de estrategias que posibiliten la permanencia de las mujeres en los distintos niveles de escolaridad, que posibiliten el acceso a la salud y se promocióne la equidad de género en el territorio, para mejorar las condiciones de vida de las mujeres en la ciudad.

El objetivo recoge de manera comprensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.

#### Objetivos específicos

- Uso de verbos ambiguos como: “promover” y “fortalecer”, los cuales no dan cuenta del cómo y tampoco permiten hacer seguimiento.
- Es la primera vez en la línea que se manifiesta la situación de la pandemia en el objetivo específico: “Promover nuevos relacionamientos entre hombres y mujeres, y la disminución de las brechas de género en salud, especialmente en materia de salud sexual y salud reproductiva y en el contexto de la pandemia Covid- 19, contribuyendo a la defensa de los derechos de las mujeres y a la igualdad de género”. Sobre esto, además de que no es clara la redacción del objetivo, no enuncia cuál va a ser la estrategia para atender la contingencia.
- Por lo demás, los objetivos con coherentes con el componente y la línea.

#### Indicadores de producto

- Corresponden con los objetivos específicos.

### 3.3.2. Programa Liderazgo y empoderamiento femenino

#### Descripción y objetivo

Este programa busca promover el ejercicio de participación y el goce de la ciudadanía plena mediante estímulos al liderazgo.

El objetivo usa el verbo “favorecer”, ¿qué quiere decir esto?

#### Objetivos específicos

- Son coherentes con el programa y el componente.

#### Indicadores de producto

- Dos de los cuatro indicadores de producto tienen que ver con la construcción de paz, en este sentido es pertinente que se ajusten los objetivos específico y general del programa, si lo que se quiere es hacer énfasis en este ámbito relacionado con las mujeres.

### 3.3.3. Programa Vida libre de violencias y protección integral para las mujeres

#### Descripción y objetivo

El propósito de este programa es garantizar la seguridad de las mujeres y su derecho a vivir una vida libre de violencias, para ellos todas las medidas que se tomen deben tener los enfoques pertinentes y pasar por el principio de coordinación interinstitucional en el Consejo de Seguridad para las Mujeres.

El objetivo es pertinente con relación al programa.

#### Objetivos específicos

- Son coherentes con el objetivo general del programa y con el diagnóstico que se hizo de la línea, pues tiene en cuenta las violencias contra la mujer y basadas en género y su exacerbación con la emergencia del COVID- 19.
- Sin embargo, no dicen mucho sobre las acciones que van a ser implementadas.
- No son claros los medios para lograr los objetivos, las acciones y las estrategias.
- Utilización de verbos como “desarrollar”, “fortalecer”, “generar”, dan cuenta de cierta ambigüedad.
- No dan cuenta de la continuidad de procesos, pues en materia de seguridad para las mujeres hubo adelantos significativos en los últimos cuatro años, como lo fue la Unidad de Protección

de Delitos Sexuales, suscrita a la Secretaría de Seguridad.

- Tampoco da muestra de procesos que se incluían en el quehacer de la secretaría de mujeres en la pasada administración como la seguridad pública para las mujeres.
- Por la complejidad de la seguridad de las mujeres, que deberían dividirse los indicadores por estrategia y éstas a su vez, deberían ser más claras y completas.

#### Indicadores de producto

- Se corresponden con el programa y el componente.
- Sólo hay dos indicadores de producto, deberían contar mínimamente con uno por objetivo específico.

### 3.3.4. Programa Autonomía económica para las mujeres y su incorporación en el Valle del software

#### Descripción y objetivo

El programa busca promover los derechos económicos de las mujeres rurales y urbanas, con énfasis en aquellas que se vieron mayormente afectadas por el COVID- 19. Esto, a través de estrategias formativas, acompañamiento técnico y oportunidades. Todo esto, con la vinculación a proyectos estratégicos circunscritos a la línea 1: Recuperación económica y Valle del Software.

El objetivo se queda corto a la hora de materializar la descripción del programa, no considera características importantes como la formación y las oportunidades para las mujeres.

#### Objetivos específicos

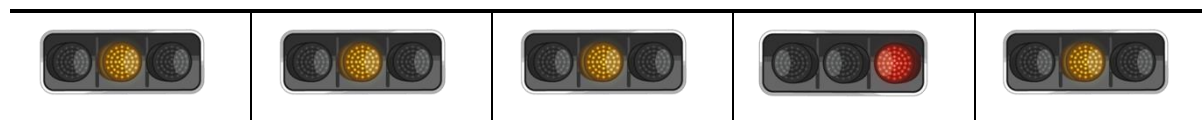
- Se corresponde con el objetivo del programa.

#### Indicadores de producto

- Materializan el alcance que puede llegar a tener el programa.

## 3.4 COMPONENTE Recuperemos lo social

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?



### Descripción y objetivo

Recuperemos lo social hace énfasis en que en el centro del plan de desarrollo se ubican el ser humano, las familias y las comunidades. Por lo tanto, se trata de dar capacidades y potencializarlas. Apunta entonces a la garantía de las necesidades básicas de las poblaciones más vulnerables, mediante la articulación institucional y la transversalización del enfoque de género, de derecho y de curso de vida.

Cabe anotar que estos dos últimos no habían aparecido anteriormente en el plan de desarrollo, así que no es posible relacionarlos en términos de transversalización.

Es importante anotar que en la descripción del componente los conceptos, factores y caracterización son tan amplios que no queda clara la forma de materializar el componente, pareciera que se agruparon todas las categorías que no fueron puestas en un componente específico.

El objetivo corresponde con la descripción del componente, ya que también es amplio y ambiguo. Sin embargo, no riñe con lo planteado en la línea de manera inicial.

### Indicadores de resultado

- Se corresponden con el objetivo del programa, el diagnóstico de la línea y el plan de desarrollo.
- Teniendo en cuenta que es un componente con tantas poblaciones y variables, cuenta con una cantidad considerable de indicadores de resultado, si se le compara con el resto de los componentes de la línea.
- No cuenta con todos los responsables y corresponsables.

### 3.4.1. Programa Canasta básica de derechos

#### Descripción y objetivo

Como se anunció en la parte de fundamentos, aparece una canasta básica de derechos que busca principalmente fortalecer la complementación alimentaria de los grupos poblacionales más vulnerables a padecer hambre. Adicionalmente, se piensa en alternativas de apoyo económico y de albergue temporal. Todo esto, buscando contribuir a la vida digna y la equidad.

Después del componente de salud, aquí debería hacerse mención al COVID- 19, no se hace y tampoco se tiene en cuenta como factor determinante en las cifras de población vulnerable, que posiblemente aumente pasada la emergencia sanitaria. Esto es sumamente preocupante. Por último, la estrategia de renta básica debería estar detallada para este punto de planeación y ante la situación actual de la ciudad.

El objetivo recoge de manera comprensiva lo que se quiere impactar a través de este programa.

---

### Objetivos específicos

---

- Son pertinentes con respecto al programa y el resto del Plan de Desarrollo.
- Es necesario explicar la estrategia de “renta básica”.

---

### Indicadores de producto

---

- Corresponden con los objetivos específicos y el programa.
- La meta propuesta para el indicador “Familias atendidas en programas de complementación o asistencia alimentaria” es muy poco ambiciosa, máxime si se tiene en cuenta la importancia de esta acción en la actual crisis. Es posible crecer significativamente la meta de 30000 familias atendidas.
- Es necesario explicar el indicador de renta básica.

### 3.4.2. Programa Medellín cuida a su población vulnerable

---

#### Descripción y objetivo

---

Este programa busca brindar atención y acompañamiento psicosocial, sensibilización, procesos de habilitación, rehabilitación y formación acorde a las necesidades de la población objetivo, a través de acciones afirmativas que reduzcan cualquier forma de estigmatización, logrando así la inclusión de la población en la oferta institucional para potenciar sus capacidades.

Cabe anotar que el programa: Acciones de fortalecimiento social para el cuidado y la protección, tiene la misma descripción.

El objetivo habla de desarrollar estrategias para la protección y contribución del goce pleno. No queda claro qué quieren decir con goce pleno ¿de qué? Podría estar mejor redactado.

Es tan amplio este programa y abarca tantas poblaciones, que sería pertinente pensar en dividirlo.

---

#### Objetivos específicos

---

- Son coherentes con el programa y el componente.
- Adicionalmente se hacen varios compromisos con relación a políticas públicas poblacionales: Habitantes de calle, afrodescendientes, diversidad sexual e identidad de género, y la población indígena.

---

#### Indicadores de producto

---

- Dos indicadores de atención se mantienen igual en su meta y línea base: el indicador “Personas con discapacidad, cuidadores y familiares, asesorados en rutas de atención” y el indicador “Personas con discapacidad crónica en situación de calle beneficiados con atención integral”. Es necesario que para estas dos acciones se aumente la meta.
- No hay indicadores de resultados suficientes que den cuenta de lo planteado sobre las políticas públicas.
- Tampoco es claro el sentido del indicador, no son claras las metas.

### 3.4.3. Programa Medellín me cuida – Gestores familia

#### Descripción y objetivo

Este programa busca promover la política pública para la familia, de manera que posibilite el restablecimiento de los derechos de la familia como grupo fundamental de formación de seres humanos y centro de desarrollo para la ciudad.

El objetivo es pertinente con relación al programa.

#### Objetivos específicos

- Son coherentes con el objetivo del programa, sin embargo, no mencionan la política pública de familia en ninguno de ellos.
- Utilización de verbos ambiguos: “Contribuir”, “propiciar”, “favorecer”.

#### Indicadores de producto

- Se corresponden con el programa y el componente.
- El último indicador “familias acompañadas para el fortalecimiento de competencias básicas, ciudadanas y laborales” tiene como línea base 1365 familias y como meta 1375. ¿sólo 10 familias más se van a atender?
- Ocurre al igual que con los objetivos que no aparece la política pública para la familia. No es claro entonces cómo se va a hacer la promoción de la misma.

### 3.4.4. Programa Tecnología social

#### Descripción y objetivo

Busca brindar atención psicosocial y/o ayuda humanitaria a personas en situación de riesgo y vulnerabilidad social. Además de aquellas personas afectadas por emergencias sociales, naturales o causadas por seres humanos, esto a través de información, orientación y asesoría.

El objetivo resume de manera comprehensiva el propósito del programa.

#### Objetivos específicos

- Se corresponde con el objetivo del programa.

#### Indicadores de producto

- Materializan el alcance que puede llegar a tener el programa.

### 3.4.5. Programa: Acciones de fortalecimiento social para el cuidado y la protección.

---

### Descripción y objetivo

---

Este programa tiene la misma descripción que el programa “Medellín cuida a su población más vulnerable”.

No es clara la correspondencia del objetivo con la descripción.

---

### Objetivos específicos

---

- No hay consistencia en los objetivos, ya que habla de nutrición y seguridad alimentaria, al mismo tiempo que contiene acciones dirigidas en contra de la exclusión y la discriminación. No es claro entonces el sentido del programa o la relación entre estos dos temas.
  - Hay un objetivo que dice “formular la política pública afrodescendiente, negral palenquera y raizal”, sin embargo, en la ciudad existe una política pública afrodescendiente desde 2015, que se aprobó a través del acuerdo 056.
  - Adicionalmente, vuelven a aparecer los mismos objetivos del programa anterior relacionados con la política pública indígena y habitantes de calle.
  - Esto puede llegar a generar confusión cuando se haga seguimiento al plan de desarrollo, parece descuidada la manera en que se planeó este programa. Debería ser revisado con urgencia.
- 

### Indicadores de producto

---

- Sobre el indicador “Política Pública de infancia y adolescencia divulgada y monitoreada” la línea base es de 99% y la meta del cuatrienio es de 100%, otra vez no es coherente. Adicionalmente la concejala Nataly Vélez mencionó la imposibilidad de estos datos, teniendo en cuenta que fue aprobada en noviembre del 2019.
  - Si bien aparecen las políticas públicas en los indicadores de resultado, no es claro qué quiere decir “monitorear la política pública”, teniendo en cuenta que las líneas bases son 100 al igual que la meta.
  - En general son indicadores de resultados muy confusos.
- 

## 4. LÍNEA ESTRATÉGICA 4: ECOCIUDAD

---

### Descripción y objetivo

---

Esta línea es aquella que articula en mayor medida (pues en las otras líneas también está presente esta relación) las políticas territoriales previstas en el Plan de Ordenamiento Territorial con las políticas sociales y económicas de los 4 años de período que comprende cada Plan de Desarrollo, en este caso, *Medellín futuro*. Por lo tanto, es un ejercicio de planeación complementaria que tiene por propósito: racionalizar las intervenciones sobre el territorio y orientar su desarrollo.

La armonización entre el PDM y el POT, se realiza a partir del Modelo de Ocupación del Territorio (MOT), y las estrategias territoriales dispuestas en el Plan. Las variables que conforman son el MOT en el Acuerdo 48 de 2014 – y los 12 años subsiguientes – son: el derecho a la ciudad, porque

---



garantiza la construcción de una vida digna y colectiva a todos sus habitantes; la sostenibilidad, por la administración eficiente y racional de los bienes y servicios ambientales para el uso y disfruto presente y futuro; la equidad social y territorial, porque genera igualdad de oportunidades de acceso a los bienes y servicios derivados del desarrollo territorial con especial atención de las personas en condición de vulnerabilidad; la resiliencia territorial, que enmarca la respuesta del territorio ante los desastres o emergencias y su capacidad de enfrentar los procesos de transformación, garantizando los derechos de los moradores; la competitividad territorial y económica, es decir, la habilidad del territorio para crear y adaptar un sistema productivo y social dinámico en lo local y regional, y conectado globalmente; la identidad, porque no solo comprende valores históricos y culturales, de sentido de pertenencia con el territorio, sino también con un alto sentido de respeto por la diferencia y la diversidad cultural, y de disminución de la segregación socio-espacial. Con enfoque de género; protección a moradores, de la calidad de vida, bienestar y salud pública. **Fuente especificada no válida.**

Las apuestas territoriales que implica el MOT, son: el urbanismo ecológico como estrategia para la adaptación y el cambio climático: son estrategias que deben desarrollarse para lograr una gestión del riesgo efectiva, esto es, que comprenda la prevención, la mitigación y la adaptación acordes al modelo de ciudad, por lo que deben establecerse cómo se configuran las redes de emergencia en los ámbitos de: movilidad, hábitat urbano y rural, ahorro energético y seguridad alimentaria. La equidad territorial municipal y la gestión asociativa que comprende los proyectos regionales para la competitividad territorial y económica. La consolidación del sistema físico espacial, referida a la estructura ecológica principal (EEP) como elemento ordenador del territorio, la movilidad sostenible que prioriza el peatón y comprende un sistema integrado de transporte, además multimodal, la conservación del patrimonio y el acceso a un sistema habitacional incluyente **Fuente especificada no válida.**

En la Línea de Ecocuidad, en su descripción, declara la intención de consolidar el MOT desde: las formas alternativas de producción, reproducción de la vida y habitabilidad en el territorio, tomando como orientación de las decisiones el modelo de desarrollo humano y ambiental sostenible. Por ello se proponen: la movilidad sostenible en el transporte público y privado, fuentes de energías limpias y renovables, un sistema inteligente del manejo de residuos y el incremento de los espacios verdes, y la gestión del riesgo integral que reconozca la importancia de un ejercicio comprometido con la adaptación al cambio climático.

Pero en el propósito, las variables de gestión del riesgo y cambio ya no son visibles, aunque se podría entender que la integración funcional y armoniosa con la ruralidad trae consigo las estrategias que permitan la no afectación de cultivos por la variabilidad climática y que el pleno disfrute del derecho a la ciudad requiere también de una adecuada gestión del riesgo.

En este punto, es importante aclarar que el Proyecto de Plan de Desarrollo Medellín Futuro 2020-2023, cuenta también con el *Anexo 3: Programa de ejecución del plan de ordenamiento territorial POT en el Plan de Desarrollo de Medellín (PDM) Medellín futuro 2020-2023*, en el que se definen las actuaciones sobre el territorio que están previstas en el POT para ese período de gobierno (serían las metas de corto a mediano plazo) y es también, el momento en el que se define los proyectos específicos relacionados con la reducción, prevención y mitigación de riesgos. Este anexo tendrá también un informe<sup>3</sup> que hace parte de este documento, por lo que allí se puede ampliar información sobre la articulación de ambos instrumentos para el período 2020-2023.

---

Diagnóstico

---

<sup>3</sup> Visible en el portal del OPPCM en la página del Concejo de Medellín.

- El análisis sobre la calidad del aire que se hace en el diagnóstico se concentra en las emisiones de autos y motos, pero no toma en cuenta los camiones y volquetas que aportan el 51% de la contaminación (Medellín cómo vamos, 220). No cuenta con análisis o indicadores sobre fuentes fijas. Y no considera un plan de acción desde la prevención, a pesar de que se conocen los meses de la emergencia ambiental.
- La movilidad sostenible exige la conexión de todos los sectores urbanos y rurales. Medellín todavía tiene población que no logra una articulación con las vías principales que les garantice fluidez en sus traslados y una libre locomoción. No se menciona en el diagnóstico la necesidad de construcción de infraestructura peatonal y vial para los corregimientos.
- La movilidad sostenible también debe permitir la satisfacción de la necesidad de acceso de todas las personas. En el diagnóstico no hay mención respecto de avances en los acondicionamientos de infraestructuras y redes de servicio para las personas con movilidad reducida, el mantenimiento y el mejoramiento. En Medellín existe el Plan de Movilidad Segura de 2014-2020 que debería hacer parte del diagnóstico y a partir de allí evaluar el estado de avance y crear metas basadas en información.
- Frente a los asentamientos en riesgo, el diagnóstico plantea que se deben hacer intervenciones integrales en el territorio cuyo eje transversal sea la gestión del riesgo. Pero no hay indicadores que den cuenta de las personas reubicadas y por reubicar. Tampoco hace mención en toda la línea sobre la etapa de revisión de mediano plazo que debe adelantarse para el POT (Decreto 1075 de 2015), y que es justamente el momento en que se hace la caracterización del riesgo para prevenir, mitigar y aprovechar.

La gestión del riesgo si ha de ser transversal, debe comprender también estrategias que garantice la seguridad alimentaria (por producción, distribución y compras), la inclusión de los sectores rurales productores en el consumo.

- Finalmente, no se menciona la situación de edificios con fallas estructurales en la ciudad. Se habla de 15 edificios en el Valle de Aburrá y 9 en Medellín, algunos demolidos y otros repotenciados. Esto no solo es una afectación a la vivienda digna, sino que requiere de un protagonismo de la gestión del riesgo que no es visible en los indicadores.

---

### Políticas Públicas y la Línea Estratégica

---

En esta línea se identifican políticas públicas con acuerdos municipales, pero también acciones contenidas en leyes y documentos CONPES. Esta línea hace mención, y articula con las acciones, políticas públicas. Sin embargo, es importante resaltar que muchas de los acuerdos municipales no cuentan con los protocolos o las acciones claras sobre cómo se llevarán a cabo. Por ejemplo, la Política Pública de moradores, está formulada pero no cuenta con un plan piloto, siendo incluso esta la acción a la que se compromete el Plan de Desarrollo en estudio. Así como la Política pública de moradores, que no tiene definido un plan de acción desde su aprobación en el año 2014.

Es entonces un acerito que esta línea se proponga terminar la formulación de las políticas, pues hasta ahora lo que se tiene en la ciudad son formulaciones que no logran la evaluación de su impacto y escasamente su seguimiento. Las políticas que se destacan en esta línea son:






- Política Pública para la protección integral de la fauna del municipio de Medellín (Acuerdo 22 de 2007)
  - Política Nacional en educación ambiental o el Plan de educación y cultura ambiental de Medellín.
-

- Política pública de biodiversidad para Medellín (Acuerdo 10 de 2014)
- Política Nacional del recurso hídrico, la ley 99 de 1993 sobre Protección de microcuencas abastecedoras, la política pública de Ciudad verde y sostenible en su artículo 5, junto con el Plan ambiental de Medellín

Se recomienda para completar la articulación de políticas públicas con la agenda de gobierno los acuerdos, normas y programas siguientes:

- Venteros informales (Acuerdo 42 de 2014)
- Acuerdo 50 de 2015 “por el cual se establecen las políticas de uso del espacio público y en especial sobre aprovechamiento económico para la ciudad de Medellín”.
- En materia de Gestión del riesgo y desastres, se apela a la Política Nacional de riesgo y desastres (Ley 1523 de 2012).
- Plan Municipal de Gestión del Riesgo de desastres PMGRD
- Política nacional para la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos PNGIBSE, la Política pública de Gestión ambiental urbana PGAU y la política Nacional para el cambio climático PNCC.

#### 4.1. COMPONENTE Movilidad sostenible e inteligente

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidad de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

El Componente busca consolidar el sistema de Movilidad sostenible e inteligente. En el diagnóstico general no se hizo mención explícita de la accesibilidad universal, pero en el objetivo sí se habla de una infraestructura incluyente, continua y segura.

En la presentación solo se habló del sistema metro, pero en el objetivo general como en los indicadores de resultado, se observa que el componente desarrollará estrategias para la reducción de emisiones, el aumento de viajes en bicicleta y de infraestructura para la movilidad sostenible.

#### Indicadores de resultado

- No se tiene en cuenta algún impacto sobre accesibilidad universal, la única referencia a esto podría estar contemplada en el mantenimiento de la infraestructura para movilidad sostenible.
- No hay indicadores que especifiquen la reducción de emisiones de transporte privado (como se mencionó en el diagnóstico y presentación de la línea) ni de volquetas y camiones que

aportan el 59% de la contaminación.

- En el objetivo se habló de generar corredores de calidad ambiental, seguridad y uso de nuevas tecnologías, pero solo se habla de reducción de mortandad y dejando por fuera los conflictos de accidentalidad en todos los escenarios.
- La explicación que subsigue el cuadro de indicadores de resultado plantea la creación de nuevos modos de movilidad, pero eso tampoco se ve en los indicadores.

#### 4.1.1 Programa Movilidad con tecnologías más limpias y nuevas tendencias

##### Descripción y objetivo

En este programa se busca la movilidad sostenible desde la reducción de las emisiones en el transporte individual, colectivo y de carga y con ello contribuir a la mitigación del Cambio Climático por la reducción de gases de efecto invernadero. Sin embargo, el verbo “promover” no es el indicador para el resultado que se busca, si de promover se trata, ya estaría cumplido.

##### Objetivos específicos

- El objetivo “implementar sistema de transporte de pasajeros con equipamientos y amueblamientos ubicados y diseñados estratégicamente según lo requiera la demanda” no cuenta con un soporte en el diagnóstico que hable de cuánto es, ni tiene desarrollo en los indicadores de producto.
- El objetivo específico “garantizar accesibilidad universal con comodidad y seguridad para los usuarios” no tiene coherencia con este programa. Podría hacer parte de los indicadores de resultado.
- El objetivo específico “implementar proyectos necesarios para contar con la infraestructura, equipamientos y amueblamiento que permitan el desarrollo del transporte en la ciudad a partir de la implementación del uso de tecnologías limpias” sobra como objetivo específico y repite el propósito del objetivo general. Implementar proyectos es parte de la actividad cotidiana de la administración municipal para las metas propuestas.
- Quedaría faltando un objetivo que desarrolle de mejor manera la idea de la implementación de las tecnologías limpias.

##### Indicadores de producto

- No se desarrollaron datos de cuántos buses deben ser renovados, adecuados, chatarrizados en el diagnóstico que soporte el indicador de flota de buses renovada con buses eléctricos.
- Lo mismo sucede con el indicador de zonas urbanas de aire protegido, no se hace mención a ello en el diagnóstico lo cual es parte fundamental de los diagnósticos.

#### 4.1.2. Programa Movilidad caminable y pedaleable

---

### Descripción y objetivo

---

El programa tiene como intención la promoción de la caminata y la bicicleta como medios de transporte saludables y amigables con el ambiente. Busca además que estos modos de transporte sean incluyentes frente al enfoque de género y las personas con alguna o total, reducción de movilidad.

---

### Objetivos específicos

---

- Los objetivos son acordes al propósito y descripción del programa, desarrolla cada uno de los elementos planteados como transporte de bicicleta y peatonal, y hace referencia a la inclusión. Se insiste en decir que estos detalles no estuvieron en la presentación general de la Línea.
- 

### Indicadores de producto

---

- Se observa que la mayoría de los indicadores no superan la etapa de diseño, esto quiere decir que por el periodo solo se contará con planteamientos, pero no implementaciones. Por lo que el propósito del programa no lograría cumplirse en su totalidad durante todo el período. Por ejemplo, con el indicador guía de intervención con criterios para la movilidad activa con enfoque de género *formulada*.
  - Es necesario aclarar la forma de cálculo de los indicadores (observación para todo el Plan de Desarrollo propuesto) para que sea claro cuáles acumulan acciones y cuáles no. Por ejemplo, el indicador de Ciclorrutas construidas invita a hacer la deducción para determinar que son 15km. Esto permite analizar si lo propuesto frente a lo anterior es adecuado o no. En este caso, claramente 15km es poco para lo que se ha realizado en el período anterior.
- 

#### 4.1.3. Programa Movilidad segura e inteligente con innovación y tecnología

---

### Descripción y objetivo

---

El programa tiene por intención al aprovechamiento de la información para la toma de decisiones y mejoramiento de la gestión y control, la generación de conocimiento y aportar a la construcción de una plataforma física y tecnológica que permita el mejoramiento de la movilidad.

Al objetivo general la hace falta en su descripción el componente de innovación tecnológica.

---

### Objetivos específicos

---

- En este apartado sí se hace mención directa al Plan Integral de Movilidad Sostenible, lo que no se hace en el diagnóstico ni en la presentación de la Línea.
  - Los objetivos son coherentes con lo propuesto en el programa.
- 

### Indicadores de producto

---

- Los indicadores guaran también coherencia con lo propuesto en el programa y objetivos específicos.

#### 4.1.4. Programa Transformación cultural para la movilidad sostenible e incluyente

##### Descripción y objetivo

El programa tiene por propósito la transformación cultural de todos los actores viales para reducir el consumo de combustible, implementar prácticas de cuidado y ser corresponsables de la consolidación de la movilidad sostenible. Para ello articulará los proceso sociales y comunicacionales en un modelo de gestión cultural, con enfoque de género, visión cero y accesibilidad universal.

##### Objetivos específicos

- El primer objetivo es más una actividad natural al ejercicio de la Secretaría de Movilidad que un objetivo encaminado a la transformación educativa, puesto que no habla del contenido de las campañas. Es decir, actualmente existen campañas de promoción del quehacer de la Secretaría.
- Los objetivos tercero y cuarto podrían fusionarse en uno solo. Ambos comparten el propósito de dirigirse a públicos específicos para la misma transformación hacia la movilidad sostenible. Solo que en uno se implementan programas y procesos y en el otro, estrategias integrales.

##### Indicadores de producto

- En Medellín han sido recurrentes las políticas de promoción de seguridad vial, el indicador “personas impactadas con acciones de interacción para la promoción de movilidad sostenible y segura” no reconoce las acciones anteriores al tratar la línea base sin información, como si fuera la primera vez que se hace este seguimiento. Además, no hace una discriminación de impactadas frente a qué... cuando el objetivo general planteaba que sería con enfoque de género, visión cero y de inclusión.
- En los objetivos específicos se hace mención de espacios de articulación, estrategias integrales, y acciones en general dirigidos a todos los actores, pero no se cuenta con indicadores que den cuenta de los espacios creados, número de estrategias diseñadas e implementadas.

#### 4.2. COMPONENTE Servicios públicos, energías alternativas y aprovechamiento de residuos sólidos

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas

¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

El componente plantea potenciar la producción de energías renovables y sustentables, ampliar la cobertura, asequibilidad y calidad de los servicios públicos y la recuperación y manejo de las cuencas hidrográficas. En general, el componente plantea la gestión de residuos sólidos, su aprovechamiento y la garantía de acceso a todas las personas.

Una observación es, que este componente no es coherente con la siembra, recolección y comercialización local de productos agroecológicos, no tiene desarrollo en los programas ni en los indicadores y no concuerda con el nombre del componente, salvo que esté articulado a los aprovechamientos de residuos sólidos, pero eso no se aclara.

En la descripción del componente, la última parte que dice: “(...) En cuanto a investigación es positiva la presencia en los currículos de las universidades, públicas y privadas, de programas de investigación reconocidos por el MEN y COLCIENCIAS” no parece que corresponda a este componente, sino a educación.

#### Indicadores de resultado

- En el objetivo se plantea la realización de estrategias para la recuperación y manejo de cuencas hidrográficas, pero no cuenta con un indicador para ello.
- Igualmente, el objetivo plantea que se realizará la siembra y comercialización de productos agroecológicos, además de no contar con indicador de resultado, no hay claridad de cómo se desarrolla esto en el componente. Correspondería mejor en el componente de Desarrollo Rural pues guardaría coherencia con la lógica agricultura familiar, soberanía alimentaria y la implementación del distrito campesino. Dejar este propósito aquí es desdibujar la intención frente a los productos agroecológicos.

#### 4.2.1. Programa Ahorro, consumo racional y gestión de servicios públicos

#### Descripción y objetivo

Consideran articular los actores involucrados en la gestión del territorio para las soluciones de suministro de agua, en ese grupo deben estar los gestores de acueductos veredales, lo cual no está visible en el diagnóstico frente a cómo acceden al agua las personas ubicadas en zonas rurales o asentamientos no desarrollados.

No se menciona los servicios de telecomunicaciones que también son esenciales, considerados como un derecho humano, y considerado esencial en la declaración de emergencia, como se

expresó anteriormente.

Se resalta el interés de conectar más población a los servicios públicos, cuando todavía hay personas que aún en lo urbano, no tienen acceso a agua potable. Sería interesante encontrar un dato al respecto en el diagnóstico.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes con el objetivo general y denominación del programa, se resalta que en el diagnóstico no se hizo énfasis en todas las condiciones de acceso de las personas a servicios públicos, solo se mencionó la vivienda informal, no detalló lo rural.
- El objetivo específico sobre la modernización del sistema de alumbrado, podría ser una acción que pase a segundo plano, si se considera el principio de priorización del gasto social. Reducir la acción a los lugares en que se requiere la iluminación, pero la modernización podría significar un alto costo para otras intervenciones. Y según lo dispuesto en la página 184 del Plan de Desarrollo frente a la necesidad de hacer recortes presupuestales por la contingencia, esta podría ser una manera de evitar recortar las acciones que están relacionadas con las personas ubicadas en zonas de riesgo.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores guardan coherencia con lo propuesto en el programa y objetivos específicos. Se hace nuevamente la salvedad que no tienen un soporte detallado en el diagnóstico, y este es esencial en la construcción de un indicador, pues lo fundamenta y da una idea del estado actual de la situación a resolver.

### 4.2.2. Programa Economía circular y gestión de residuos sólidos

#### Descripción y objetivo

En el objetivo general se hace mención directa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y no solo al final de la descripción de los indicadores, lo que llevaría a pensar que contaría también con un objetivo específico que lo desarrolle.

#### Objetivos específicos

- El primer objetivo específico es débil frente al propósito general, pues si se trata de aplicar los principios de la economía circular en la gestión de residuos, deben crearse acciones más directas, integrales y estratégicas que logren un cambio en las formas de consumo de todas las personas, así como logra que las empresas cambien su sistema de economía lineal. Propender con acciones de sensibilización no es suficiente, pues con el hecho de informar, ya se logra el objetivo. Además, no cuenta con indicador.
- El segundo objetivo podría aclarar las estrategias relacionadas con la gestión de residuos, pues la economía circular cuenta con variables ambientales, empresariales, culturales, que no se logran identificar, y esto se refleja en los indicadores en donde se debe deducir que el








aprovechamiento es el reflejo de la articulación, pero para los propósitos que el concepto implica, es insuficiente.

#### Indicadores de producto

- En el diagnóstico de la línea, el componente de COVID-19, y en la presentación están presentes los recicladores como un grupo al que se deben mejorar las condiciones de calidad de vida. Pero el indicador “recicladores acompañados” no aclara de qué manera se realizará el acompañamiento ¿económico?, ¿social?
- El indicador “Puntos críticos recuperados” no cuenta con soporte en el diagnóstico de cuántos hay en la ciudad, de tal manera que se entienda si esos 40 puntos críticos corresponden a un total de puntos en la ciudad, la mitad. Especialmente cuando en la ciudad ya se ha venido realizando dichos ejercicios. Como la instalación de contenedores por parte de la oficina de Gestión y Control Territorial.
- La economía circular requiere indicadores asociados a la reducción de residuos, de emisiones; generar consciencia frente al consumo y la transformación cultural que esto implica, incluidas las empresas. No hay diagnóstico ni indicador asociado a la transformación empresarial de su economía lineal a la circular.
- La Resolución 472 de 2017 para la gestión integral de RCD del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible entró en vigor en enero de 2018, y desde entonces se cuenta con una ficha de reporte de informe de la gestión ante la autoridad ambiental, con las fases que la norma establece. El indicador como está descrito puede sugerir que no se ha avanzado en ese ejercicio en la ciudad. Podría organizarse articulado con los principios de la economía circular para hacer la claridad que va en ese camino, que es lo que el programa busca.

### 4.3. COMPONENTE Conservación y protección de todas las formas de vida

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

El componente tiene como propósito la protección de todas las formas de vida a través de el relacionamiento comprometido y corresponsable entre la actividad humana y la naturaleza, para

---

así lograr mantener la biodiversidad en el marco de un proceso de urbanización creciente

Los retos que se propone son: el tránsito a una forma de construcción sostenible, la articulación regional para conservación de ecosistemas, el reconocimiento de la labor campesina, y el posicionamiento del medio ambiente como parte de la calidad de vida. El objetivo general está bien formulado y coherente con la descripción.

---

#### Indicadores de resultado

---

- Al plantearse en la descripción del componente que el medio ambiente es parte fundamental de la calidad de vida, podría pensarse en un indicador de resultado incluso que así lo mida. Medellín cómo vamos, cuenta con indicadores para la medición de la Calidad de Vida a partir de la calidad del aire, el agua, la gestión de residuos, niveles de ruido y la gestión de desastres. Contar con este índice en el Plan de Desarrollo permitiría de una manera más clara hacer seguimiento al Medio Ambiente como una transversalidad, como ya se puede deducir que lo es la Línea de Ecociudad al comprender en ella las mismas variables.
  - Igualmente, se plantea el reconocimiento de la labor campesina, pero no cuenta con un indicador que mida el nivel de participación de la población rural, o mida su calidad de vida, según lo propuesto en el punto anterior.
  - La implementación de la Política Pública de Biodiversidad es un indicador de producto. Así su efecto sea la protección de la biodiversidad lo cual es un resultado esperado del componente.
  - Igualmente, el indicador de animales adoptados respecto de los rescatados (...) es un indicador de producto. Además, como se ha dicho en el documento, la fórmula de cálculo debe aclararse pues no es claro si el indicador es acumulable, o no, si se van a adoptar dos más o 35 más, que en el período anterior.
- 

#### 4.3.1. Programa Protección y gestión de la biodiversidad

---

##### Descripción y objetivo

---

La descripción y el objetivo son coherentes con la de nominación del programa. Es claro que el propósito es la consolidación de la Estructura Ecológica Principal, por lo que el indicador de resultado debería estar referido a esto, como se plantea en el análisis respecto del ODS.

---

##### Objetivos específicos

---

- Los objetivos son coherentes con la descripción y el propósito general.
- 

##### Indicadores de producto

---

- En los objetivos específicos se plantea que la Política Pública de diversidad se implementará, pero en el indicador de producto solo dice que se diseñará el plan de acción. Si bien es cierto que esta política se aprobó en el año 2014, y el plan de acción requiere cierta actualización, también es válido hacer el llamado del tiempo que está en mora su implementación. Corregir el indicador para implementado, y no solo diseñado, le atribuye coherencia con el propósito y declara el compromiso de cumplirlo.
-

- Igualmente, en los objetivos específicos se propone la recuperación y conservación de ecosistemas, pero el indicador solo plantea la conservación.
- Queda la duda si el indicador “nuevas áreas para la conservación y disfrute de la biodiversidad” se relaciona con el objetivo específico para el refugio de la vida silvestre.

#### 4.3.2. Programa Protección de la vida animal

##### Descripción y objetivo

La descripción y el objetivo son coherentes con la de nominación del programa. Se plantea la protección de especies mayores (domésticas sin propietario) y especies polinizadoras.

##### Objetivos específicos

- Los objetivos son coherentes con la descripción y el propósito general.

##### Indicadores de producto

- A pesar de la coherencia de los objetivos, los indicadores deben mejorar su descripción, no es claro cómo estos logran desarrollar los objetivos propuestos, y nuevamente, es necesario hacer énfasis en la forma de cálculo de los indicadores; la meta asociada al indicador “número de animales identificados con microchip” no permite deducir si se trata de 50000 nuevos animales, o si de 62579 identificados, serán 50000.

#### 4.3.2. Programa Educación y sostenibilidad ambiental

##### Descripción y objetivo

El programa busca implementar la Educación para el Desarrollo Sostenible como una estrategia pedagógica que permitirá afianzar en la comunidad acciones encaminadas a: el desarrollo sostenible, el manejo de residuos, la producción y consumo sostenible, la calidad del aire, la gestión ambiental el ruido, la eco-conducción, el cuidado de las fuentes hídricas, el uso eficiente y del agua y la energía, entre otros, a fin de afianzar su aplicación en los diferentes niveles de la sociedad.

En el programa *Economía circular y gestión de residuos sólidos*, también se proponen estrategias pedagógicas para la comunidad. Teniendo en cuenta que ambos programas consideran la gestión de residuos y el desarrollo sostenible; y el resto de programas de la Línea tienen un alto grado de compromiso y corresponsabilidad ciudadana para su logro, como la calidad del aire relacionada con el uso constante de combustibles, la generación de ruido; la reducción del consumo; la construcción informal, entre otras, podría considerarse un programa de educación para el desarrollo sostenible transversal entre la Línea de Ecociudad, y aquellas líneas que se relacionen (en lo ambiental), y podría asociarse al índice propuesto de calidad ambiental, al mismo tiempo

que podrían realizarse acciones integrales y de mayor impacto que las propuestas de manera dispersa.

#### Objetivos específicos

- En la presentación, se planea la creación de estrategias para el acceso a la información, la participación pública y el acceso a la justicia en asuntos ambientales (del acuerdo de Escazú), pero no cuenta con objetivos específicos que se refiera a ello. Aunque parte del acuerdo se relaciona con la educación para el desarrollo sostenible, y la comunicación, queda pendiente de la creación de un indicador directamente asociado a este concepto.

#### Indicadores de producto

- No se mencionan las ecohuertas en la presentación ni los objetivos, aunque pueden entenderse como un ejercicio que deriva de la educación ambiental y experiencias de intercambio. Las ecohuertas son una expresión de la soberanía alimentaria y no solamente se relaciona con una práctica ambiental, sino con el derecho a la alimentación. Sería interesante agregar en el diagnóstico y la presentación esta relación de tal manera que no se desdibuje un indicador que también mide el logro de la seguridad alimentaria (componente de Medellín me Cuida). Por lo demás, la meta es débil para las capacidades de creación de éstas, y la exigencia que la emergencia por COVID-10 trae consigo, como la consolidación de una inseguridad alimentaria de la población.

### 4.3.3. Programa Gestión integral del sistema hidrográfico

#### Descripción y objetivo

Como se explicó en la descripción de la Línea, Ecociudad articula el POT con el Plan de Desarrollo, y esto implica la conversación también con los demás instrumentos de planeación, así como con las políticas públicas, programas y normas que tienen por objeto la ordenación del territorio. En este grupo se encuentra el POMCA, el cual es un instrumento para planear el uso del suelo coordinado con las aguas, la flora y la fauna y el manejo de cuenca para lograr el equilibrio en los aprovechamientos sociales, económicos y la conservación de la naturaleza.

Si bien en la descripción y el objetivo se plantea la gestión del recurso hídrico teniendo en cuenta también la protección de las vidas y bienes de las comunidades asentadas en rondas, no se hace mención en el programa del POMCA, a pesar de que es un instrumento de mayor jerarquía que el POT, ni al programa “las quebradas recuperan su cauce” Acuerdo 31 de 2011. Y, aunque puede ser repetitivo, surge nuevamente la duda de cómo se va a ejecutar este programa si se tiene en cuenta lo expresado en el acápite de Diagnóstico- COVID-19, frente a la reducción de presupuesto, que justamente afecta a la Secretaría de Medio Ambiente.

Además, cuentan con los Planes Integrales de Ordenamiento y manejo de Microcuencas (PIOM), el cual está reglado por el Decreto 1729 de 2002 del Minambiente y complementado por la guía técnico-científica para la ordenación y manejo de cuencas Hidrográficas del IDEAM.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos guardan coherencia con lo propuesto en la descripción del programa, no obstante, el objetivo general no tiene una mención directa de la gestión del riesgo, como sí en los objetivos específicos.






#### Indicadores de producto

- Los indicadores de este programa, y en todo el Plan de Desarrollo (ya dicho antes) deben evidenciar la forma de cálculo para tener claro el alcance. Por ejemplo el indicador “área de ciencias internas y externas abastecedoras con acciones de conservación” puede ser que impacta a 3.574 hectáreas o a la diferencia: 150 h.
- El indicador “mecanismos para administración del recurso hídrico generados u optimizados” deja la duda de a qué se refiere, si se tiene en cuenta que existen el POMCA, el Acuerdo 31 de 2011, los PIOM, además de los programas del Área Metropolitana que hacen la gestión de los recursos hídricos, entre otros. Considerando que el concepto ND se emplea para la creación de un indicador nuevo, ¿entonces qué tipo de mecanismos van a crear a pesar de lo existente? ¿Y por qué 2?

Lo sugerido para este indicador, y en concordancia con el propósito de consolidación de la Estructura Ecológica Principal, es que se construya uno que mida la articulación entre estos instrumentos para la gestión de los recursos hídricos. Además, el indicador propuesto no es de estrategia como se plantea en el objetivo.

- El indicador “longitud de cauces de quebradas intervenidos” no es claro en su forma de cálculo, ni en su descripción, ¿cuáles longitudes?, ¿de cuántas quebradas se está hablando? y ¿por qué esas?, ¿cuáles son los criterios de priorización?

#### 4.4. COMPONENTE Urbanismo Ecológico

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

Este es el componente central de la línea, y el que termina por desarrollar el propósito de lograr

un equilibrio entre la producción y transformación del espacio social y los ecosistemas, en las dimensiones económica, política, cultural. También quiere priorizar la movilidad peatonal (como en el componente de movilidad) y las ciclovías (tal vez se referían a ciclorrutas), la calidad del aire (como en el componente también de movilidad), las nuevas estrategias de generación de energía (como en el componente de servicios públicos) y en general, aplicar el Modelo de Ocupación Territorial dispuesto en el POT-2014 respecto de la ciudad densa en el centro y mixta en los usos del suelo: ciudad compacta y policéntrica.

El objetivo general plantea que este componente sería el líder de todo lo que en proyecto de Plan de Desarrollo se contempla como “ecológico”, “interdependencia entre los sistemas que configuran la ciudad en el plano rural y urbano” es decir, podría considerarse una transversalidad, y en ese sentido tendría lógica el hecho que en la descripción retome propósitos de otros componentes, incluso líneas que contemplen estas variables. De no ser así, entonces el verbo debería ser otro, pues a lo largo de Plan, se observan programas e indicadores que conllevan la intención del tránsito a lo ecológico, o al menos al equilibrio naturaleza-desarrollo.

En este punto es importante resaltar otra transversalidad que puede deducirse del documento del Plan, dada la presencia de indicadores en diferentes componentes como es la gestión del riesgo. Aunque se ha dicho que la intención es tener en cuenta la gestión del riesgo como central en las estrategias, en ninguna parte del plan se ha establecido el propósito de la transversalidad en el sentido de eje estratégico, además medible en impactos.

Podría darse la categoría de transversalidad a la gestión integral del riesgo, si se considera que, este por definición comprende la prevención, el manejo de atención de desastres, la capacidad de respuesta, el aprovechamiento de suelos debido a la obtención de información actual y completa y completa de las zonas de alto riesgo y la consecuente planificación y ejecución de procesos de reubicación de población en condición de vulnerabilidad. (art. 12, Ley 1523 de 2012 y Ley 9 de 1989)

---

#### Indicadores de resultado

---

- En la descripción se plantea que el componente cree en la mixtura de suelos considerando el objetivo de transitar a lo ecológico, queda el vacío sobre cómo garantizar al uso del suelo residencial un hábitat digno, si se considera la necesaria interacción con las actividades económicas generadoras de ruido, como de afectaciones en la movilidad local, entre otras. El POT tiene dentro de sus proyectos los Protocolos Ambientales Urbanos (PAU) que son instrumentos de control que precisamente buscan el desarrollo del MOT basándose en la responsable mezcla de usos del suelo. Estos PAU se encuentran formulados, divulgados, pero no implementados. Se sugiere la inclusión de un indicador que mida el tránsito a lo ecológico en la mixtura de usos, aplicando este instrumento.
- El indicador de espacio público regulado carece de un diagnóstico que permita comprender la regulación a qué actividad informal va dirigida, o a qué actividad nueva (no definida) va dirigida. Por ejemplo, las actividades económicas como los food trucks.
- El indicador de Espacio Público Construido no es claro. Todo espacio público construido es efectivo, y en ese sentido estaría duplicado. Sin embargo, al ser responsable la Secretaría de Infraestructura, podría indicar la construcción de vías u otros sistemas, no considerados espacio público, aunque no debería por definición. El CONPES 3718 define el Espacio público Efectivo como aquel conformado por *zonas verdes, parques, plazas y plazoletas*.

En este sentido, hace falta el indicador de Espacio Público Verde que es aquel orientado a satisfacer las necesidades de recreación, encuentro, pero constituido también por las áreas de

---

conservación y preservación de los sistemas orográficos e hídricos.

- En el informe de Seguimiento al Plan Indicativo a junio 30 de 2019, el ISVIMED reporta un logro para el indicador de “hogares que superan el déficit cuantitativo de vivienda” de 433, y un logro acumulado de 2360 (avance del 48,2% del cuatrienio), ¿por qué la línea base es ND?, igualmente Medellín cómo vamos realiza también informes sobre el índice cualitativo y cuantitativo de vivienda. Llama la atención que en el plan indicativo de 2016 – 2019, así como en este no se cuente con línea base. Además, la meta para este período es menor que el anterior que databa de 5940.

En el mismo informe de seguimiento, se reporta el indicador “hogares que superan el índice cualitativo de vivienda” con un logro a junio de 2019 de 7.749, acumulado de 19.140 (avance del 322.2% en el cuatrienio), pero en el proyecto del Plan, se reporta la línea base como “ND.

- Según lo descrito en el aparte de la descripción de este componente, el indicador es insuficiente en tanto no es un indicador de resultado, no clarifica el tipo de riesgo a analizar, y como también se dijo en otro punto del presente informe, el programa de ejecución, y el momento en el que se encuentra el POT, exigen el diagnóstico y actualización de la información para la gestión integral del riesgo.
- Por último, el indicador de “Territorio renovado y transformado (...)” podría hacer mención al mejoramiento integral de barrios, si lo que va a implementar es la política pública de moradores.

#### 4.4.1. Programa Renovación urbana integral, transformación territorial y protección a moradores

##### Descripción y objetivo

Tanto la descripción como el objetivo son ambiguos. Los propósitos están ya dichos tanto en el POT como en el Plan. Siendo la intención del programa la transformación del territorio y protección a moradores puede ser más acertado expresar cuáles instrumentos de planeación complementaria se desarrollarán en este programa con ese fin.

##### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos ya dejan claro que desarrollará las Áreas de Intervención Estratégica, lo cual en un complemento para el desarrollo del Modelo de Ocupación del POT, y por lo tanto deja la duda si el presupuesto es suficiente, puesto que muchas AIE están todavía sin formulación en el POT.
- El objetivo que hace referencia al proyecto de valorización de El poblado, aunque en definitiva es una transformación de territorio, podría encontrar más coherencia en el programa que propende por el desarrollo de infraestructura para la conectividad y mejoramiento de la movilidad.

##### Indicadores de producto

- El indicador “instrumentos de financiación formulados y adoptados” no aclara de cuáles de las áreas de intervención estratégica habla. En el POT se priorizaron las AIE MEDrio, MEDborde-urbano-rural, y las transversalidades MEDla iguaná y MED Santa Elena. Pero no todas están definidas, por ejemplo Santa Elena.
- El indicador de “proyectos estratégicos viabilizados y tramitados” ¿se refiere a parques del río y cinturón verde? La descripción es ambigua, así como la meta. Si la línea base ya está en 100% de cumplimiento, ¿qué se espera con la meta del 100% propuesta?

#### 4.4.2. Programa Espacio público para el disfrute colectivo y la sostenibilidad territorial

No se contempla la generación de espacio público en la ruralidad. Cuál es el indicador de Espacio Público Efectivo por habitante rural, lo cual debería ser un diagnóstico incluido en Plan de Desarrollo. Los corregimientos también tienen derecho al disfrute y la seguridad colectiva. A pesar de que la denominación del programa considera la variable “sostenibilidad territorial” no plantea la generación de espacio público verde.

##### Objetivos específicos

La misma observación del acápite anterior, es necesario pensar en el territorio rural para la consolidación de espacio público que permita el disfrute de sus habitantes.

##### Indicadores de producto

- No es claro a qué se refiere el indicador “planes estratégicos de ciudad ejecutados”. En el POT, los planes estratégicos están relacionados con el sector hábitat, movilidad, infraestructura. Pero al ser la responsable de la gestión la Secretaría de seguridad y convivencia, queda la duda si se referían al “Plan integral de seguridad y convivencia” (para el 2020), lo cual comprende la regulación de la convivencia en el espacio público. Y si así fuera, entonces no queda claro a qué se refiere la meta de 15.
- Se sugiere emplear el indicador de espacio público efectivo como lo plantea el CONPES anteriormente mencionado, pues el espacio construido es espacio Efectivo.

#### 4.4.3. Programa Centralidades y equipamientos para el desarrollo

##### Descripción y objetivo

La recomendación es la especificación de las acciones en las comunas a impactar. ¿cómo se priorizan, cuánto porcentaje de cada comuna se va a desarrollar? No hay un diagnóstico que sustente claramente las acciones de este programa. Especialmente, porque en todo el Plan de Desarrollo no se hace mención a proyectos que permitan dicha concreción.



### Objetivos específicos

Los objetivos específicos, al igual que el general, deben aclarar las intervenciones por comuna y por porcentaje esperado de cumplimiento. Deja la idea que en todas las comunas 5,6,7,8,9 y 13, se resolverán las problemáticas ligadas a las centralidades y equipamientos.

### Indicadores de producto

- Los indicadores, en consecuencia, de lo anterior, no logran concretar el tipo de espacio público construido, ni las vías. No hay diagnóstico ni priorización. Además ¿qué sucede con las demás comunas que presentan problemas de conectividad y movilidad, como la 16?
- El mantenimiento y adecuación de la sede de la secretaría de movilidad, es un gasto de funcionamiento que no debe ser entendida como inversión o parte de los seguimientos.

#### **4.4.4. Programa de gestión del riesgo de desastres, del medio ambiente y adaptación al cambio climático**

### Descripción y objetivo

La descripción y objetivo, da la razón a lo planteado varias veces en este documento: la gestión integral del riesgo debe ser una transversalidad de las políticas territoriales. Debe ampliarse el concepto a todas las variables de la gestión del riesgo y de la emergencia. El COVID-19 evidenció la necesidad de establecer las redes de seguridad alimentaria de emergencia, esto es, la identificación y fortalecimiento del suelo rural productor, la creación de protocolos de alimentación en situación de emergencia para evitar la inseguridad alimentaria.

Es necesario considerar como parte de la gestión del riesgo un diagnóstico que evidencie la problemática de las fallas estructurales de los edificios como parte de la garantía de la vivienda digna y segura.

### Objetivos específicos

No se menciona las variables de la gestión del riesgo: asentamientos ubicados en zonas de riesgo, reubicación y los propuestos: seguridad alimentaria en emergencia, vivienda segura.

### Indicadores de producto

- Desconoce – también el objetivo general – el Acuerdo Metropolitano 4 de 2019 “por el cual se adopta el Plan de Acción ante el Cambio y la Variabilidad Climática del Área Metropolitana del Valle de Aburría 2019 – 2023” o al menos el indicador “documentos de seguimiento a la acción climática elaborados” no aclara si estos documentos derivan del plan integral en mención.
- También se resalta que una meta para 4 años para adaptar al municipio a la variabilidad climática, y tal vez reducirla, no se logra con tan solo elaborar los documentos; la meta es poco ambiciosa.

#### 4.4.5. Programa Vivienda, hábitat sostenible y mejoramiento integral de barrios

##### Descripción y objetivo

La redacción de la presentación no tiene una estructura que permita comprender las acciones, misma observación que se hace al objetivo general y específicos. Pero logra deducirse que este programa tiene por propósito ejecutar el Plan Estratégico Habitacional de Medellín, el cual hace parte integral del POT y tiene metas en todos los horizontes hasta el 2030, por lo que los indicadores deberían estar articulados al PEHMED.

Este programa es uno de los que se pensaron para hacer frente a las consecuencias económicas que deja el COVID-19, pues busca generar empleo a través de la construcción de vivienda.

Se insiste en la presentación en el uso de materiales sostenibles, la reutilización y reciclaje. Podría ser este una aplicación más de la Economía circular, por lo que se insiste también el diseño de un plan basado en ejes estratégicos que permitan hacer medición de impacto.

##### Objetivos específicos

Todos los objetivos específicos de este programa están mal escritos, redundan la idea o contiene en su descripción acciones, estrategias, y metas confusas. Por ejemplo:

El primer y segundo objetivo repite el propósito dos veces.

El último objetivo, parece más una declaración de acciones o descripción general que un objetivo. Una de las acciones que se plantea ejecutar es la “implementación del consejo consultivo municipal de policía habitacional Decreto 0303 de 2019” el cual es un órgano consultor en el marco de la política habitacional, se encarga de velar por la aplicación del Marco Estratégico del Subsistema Habitacional, Acompañar al Isvimed técnicamente en la aplicación del PEHMED, pero no cuenta con indicador que así lo demuestre, a pesar que en dicho decreto se expresa, en el artículo 23, que el Isvimed incluirá dentro de su plan anual de inversiones los recursos necesarios para su funcionamiento.

##### Indicadores de producto

- la Gerencia del Centro, tiene como función general, la de articulación entre entidades para la atención de las necesidades de la comuna 10. En el artículo 350 del Decreto 883 de 2015, se establecen funciones específicas, siendo tal vez la “Propiciar alianzas público privadas y sociales, como instrumentos de gestión del desarrollo en el Centro de la ciudad” la más cercana a lo dispuesto en el indicador “avance en la construcción de tres edificios mixtos”.

Igualmente, que se proponga un “avance” no es compatible con la línea base “ND”, avance supone información previa – o inicial. Tampoco es compatible con la meta “100%” pues esto ya indica que termina. Queda entonces la duda de a qué edificios se refiere, y cuáles son las secretarías corresponsables.

- El proyecto “unidos por el agua” es un programa de mejoramiento integral en el que participa el ISVIMED, y a 2017, según la página de EPM (que también hace parte del programa) 3.144 hogares fueron impactados con acueducto y alcantarillado. Deja la duda que la línea base sea

“ND”, y la meta 3. ¿Cuáles proyectos va a apoyar nuevos? En el informe de Redición de Cuentas de 2019, el Instituto manifiesta la ejecución de 3.835

- Reaparece la necesidad de la forma de cálculo para entender por qué si la línea base en “hogares beneficiados con mejoramiento de vivienda” es 10610 la meta es 9327. ¿Hará mejoramiento a 9327 este período?, o ¿la meta bajó?

#### 4.4.6. Programa Gestión de la Infraestructura verde

##### Descripción y objetivo

Este programa pudo fusionarse con el anterior. Ambos propenden por el hábitat sostenible, el uso de materiales sostenibles, y el mejoramiento integral de barrios implica la gestión de la infraestructura verde, pues éstos propenden el *mejoramiento* de los entornos habitacionales. En este programa hacen mención directa a Moravia por las características de Estructura Ecológica Principal que representa el Morro, sin embargo, bien pudo mencionarse en el programa anterior desde el punto de vista de mejoramiento integral de barrio, de política pública de moradores, todas articuladas con lo habitacional.

El objetivo general además se puede ser redundante entre los propósitos ya descritos asociados al mejoramiento de los ecosistemas estratégicos, las AEI, el espacio público verde y la consolidación de la Estructura Ecológica Principal.






##### Objetivos específicos

Los objetivos específicos son también repetidos, al menos en los propósitos.

##### Indicadores de producto

- Los indicadores tienen metas poco ambiciosas. La misma observación frente a la forma de cálculo, para que haya claridad en lo que se va a avanzar en este período: 1000m<sup>2</sup> en Moravia, 500.000 en cualificación de corredores verdes.
- El indicador de infraestructura verde tiene como línea base “ND” sin embargo, en el seguimiento al plan indicativo a junio de 2019, este indicador reporta un avance acumulado de 18 infraestructuras, por lo que debería considerarse esa información como el punto de partida. Es importante aclarar que el indicador antes estaba con la unidad de medida de “número” pero ahora pasa a ser de porcentaje. Estos cambios en las unidades de medida afectan los seguimientos y evaluaciones de impactos. Y queda la pregunta ¿cómo se priorizan dichos metros cuadrados?
- El programa cuenta con 99.715.000 no es suficiente para la palabra gestión. Esto no tendría relación con el POT

#### 4.5. COMPONENTE Corregimientos y Desarrollo Rural Sostenible

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

### Descripción y objetivo

Este componente hace referencia a la implementación del Distrito Rural Campesino, así como de las Áreas de Intervención Estratégicas, entre ellas, Santa Elena. Como la línea de Ecocuidad dinamiza y articula el POT, es necesario hacer una mirada integral a los instrumentos para determinar la viabilidad de los propósitos aquí declarados<sup>4</sup>.

Las AIE deben contar con un proceso de instrumentalización del que depende la concertación con la autoridad ambiental (Corantioquia), la definición de las determinantes, para así poder avanzar en la implementación del Distrito Campesino. Es decir, el Distrito Rural Campesino sin la AIE formulada no puede desarrollarse.

Se hace una sugerencia a la revisión de las metas y presupuesto destinado a estas iniciativas, pues la falta de definición en los indicadores y la descripción de proyectos concretos no permite comprender cómo se van a priorizar esas acciones. Lo que sí es cierto, es que si la Seguridad Alimentaria es un elemento central del componente Medellín me Cuida (como así se expresa), es esencial para la Ecocuidad, y es necesaria para la garantizar el Derecho a la Alimentación Adecuada en situación de emergencia, una priorización debería ser terminar la formulación de la AIE Santa Elena para dar paso al Distrito Rural Campesino.

### Indicadores de resultado

- El indicador de “brechas del índice multidimensional de calidad de vida entre corregimientos y comunas” para el reporte a junio de 2019 del plan indicativo, se cuenta como logro acumulado del cuatrienio el 14, 9% de superación, con una meta de 16%, en este Proyecto de Plan, no queda claro por qué la línea base es 11.8% y por qué la meta busca disminuir, es decir, la redacción del indicador apunta a ¿porcentaje de brecha superada? O ¿menos corregimientos y comunas con brecha?
- El indicador “unidades productivas y agropecuarias y agroindustriales que implementan estrategias de la innovación para la competitividad” reporta una línea base de 100 unidades y una meta de 300 para el fin del cuatrienio. Si se revisa el seguimiento al plan indicativo a junio de 2019, este indicador presenta un logro acumulado de 441 Unidades agropecuarias. Y aunque en dicho seguimiento el indicador varía su descripción de lo empresarial a la

<sup>4</sup> El Distrito Rural Campesino es un informe anexo que puede verse en el portal del OPPCM de la página del Concejo Municipal

innovación, el impacto es el mismo. Se sugiere revisar la Línea Base y por consiguiente la meta propuesta.

Este indicador es además de producto, pero si se estructura a la medición de la agricultura familiar en el municipio (a través de estas unidades) puede ser de resultado.

- El Proyecto de Plan de Desarrollo, en su anexo 4 denominado *proyectos estratégicos* se enuncia como tales la Seguridad Alimentaria, allí hay una relación entre el proyecto y los indicadores que se encuentran durante todo el Plan. Por ejemplo el indicador “hogares que se perciben con inseguridad alimentaria, LB: 41,24% Meta: 40”, que se puede encontrar en el componente *Recuperemos lo Social* de la línea estratégica *Medellín me Cuida*. Lo que sucede en este componente es que se agrega el indicador “hogares **de la zona rural** que se perciben con inseguridad alimentaria” pero dicho indicador no se encuentra en dicho anexo. Además, se expresa de manera textual que la Seguridad Alimentaria es parte central de Medellín me Cuida, pero puede notarse que los indicadores se dispersan por temas: nutricional, rural y urbano, así como de educación ambiental con las ecohuertas. Se llama la atención a que en la parte estratégica del Plan de Desarrollo se declare el enfoque de derechos como eje transversal del Plan, teniendo al Derecho a la Alimentación adecuada de la ciudad de Medellín como un impacto que mide: la soberanía alimentaria (ecohuertas, autoconsumo) agricultura familiar (unidades productivas agropecuarias y agroindustriales), la seguridad alimentaria y nutricional (teniendo en cuenta la gestión del riesgo por personas vulnerables y la emergencia). Una de las dificultades siempre presentes en la medición, implementación e impactos de las políticas públicas alimentarias en los municipios es el hecho de no comprender su estructura, de ahí la importancia declararla como una transversalidad.

#### 4.5.1. Programa Desarrollo rural sostenible

##### Descripción y objetivo

Este programa propende por la implementación del Distrito Rural Campesino, pero se hace necesaria la claridad de las Categorías de protección suelo rural y las Categorías de desarrollo restringido suelo rural en el corregimiento de Santa Elena, pues estos son insumos decisivos para el futuro planteamiento de las UPR, del distrito rural campesino y por supuesto del macroproyecto, porque se deben mirar interrelacionadas para el cumplimiento del propósito de este programa.

##### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos no tienen en cuenta las variables de pre-requisitos del distrito rural campesino. Debe existir al menos un objetivo que haga referencia a estos avances previos necesarios.

##### Indicadores de producto

- El indicador de Distrito Rural Campesino reporta una línea base “ND”. Frente a esto se describe que, para que sea posible reglamentar y socializar, deben formularse los planes sectoriales. El seguimiento al plan indicativo para 2019, en esto reporta un avance de 2 planes sectoriales equivalente al 66%. Igualmente, el informe que el OPPCM realizó de los avances del POT en sus metas de corto plazo, y el Distrito Rural Campesino, puede observar que dicho DCR cuenta

con un avance de 20%, si se tiene en cuenta que se ha avanzado en el planteamiento de los instrumentos de planificación, para lo cual se ha realizado ejercicios participativos de diagnóstico y la formulación de la metodología.

Es importante aclarar que para poder realizarse los DCR, se deben realizar consolidaciones previas, como: determinantes ambientales como áreas protegidas y ecosistemas estratégicos (parte de otro programa); el cumplimiento de los indicadores del suelo rural, el avance de los Macroproyectos y con ello las Áreas de Intervención Estratégica, los Instrumentos de planeación UPR. Por lo que no solo se cuestiona la línea base (porque en estos instrumentos se han logrado avances), sino que se cuestiona la meta, pues el 100% del DCR tal vez no será posible, teniendo en cuenta los presupuestos en el territorio para su conformación. Debido a que los indicadores al respecto están dispersos, puede prestarse para su reglamentación algunas dificultades. Sobre todo, si solamente está como responsable la Gerencia de Corregimientos, que tiene las funciones de articular. La Secretaría de Desarrollo Económico, era la que tenía esta responsabilidad anteriormente. Y el artículo 4 del artículo 883 de 2015, plantea el trabajo articulado entre estas dos dependencias.

- No es muy claro el indicador del “centro de saberes para la innovación agropecuaria **promocionado**” el logro que se mida en este indicador debería con mayor alcance que la publicidad, por lo que no deja claro cómo se mide el propósito del programa para el desarrollo rural, ¿un cuatrienio para promocionarlo?
- La línea base del indicador “caracterización socio demográfica de los territorios rurales realizada” es “ND” lo que deja la duda sobre los avances en la gestión que ha realizado la Gerencia de Corregimientos en el cuatrienio anterior. Por lo menos se han realizado actividades y programas de socialización y promoción en los territorios rurales, como “vive los corregimientos” que promociona las prácticas campesinas, se ha avanzado en la reducción de la brecha entre corregimientos y comunas, por lo que se pregunta si entonces ¿no se ha avanzado en la caracterización?

#### 4.5.2. Programa Producción rural para el desarrollo

##### Descripción y objetivo

Este programa recuerda la recomendación realizada en la presentación del componente: Se debe apuntar a la agricultura familiar como el producto esperado y medible dentro del componente de la producción rural para el desarrollo. Los sistemas de producción son un componente para el logro de la agricultura familiar.

##### Objetivos específicos

- El objetivo debería también contener la Agricultura Familiar como elemento central, hay mención a algunos de los componentes, pero no una apuesta directa.

##### Indicadores de producto

- El indicador “unidades productivas con emprendimientos apoyados” repite el indicador de resultado de “unidades productivas con innovación (...)”, esto es porque el indicador planteado como resultado no lo es, así como se explicó en ese acápite, y sí lo sería la agricultura familiar.

- Para las Huertas para el autoconsumo se ha contado con los indicadores “(...) para la comercialización **establecidas**” y “(...) para la comercialización **gestionadas**” , este Plan de Desarrollo solo contempla las establecidas. El no contar con proyectos específicos y descritos (en todo el plan) dificulta la agrupación de indicadores para seguimientos más claros, como antes que estos indicadores pertenecían al proyecto “Huertas para el abastecimiento de alimentos”, ¿qué pasara con las gestionadas?
- Esta misma situación de indicador vs. Proyecto, se plantea para el indicador “estrategias de comercialización y mercadeo para mercados campesinos implementadas” pues en el Plan anterior, se contaba – al menos – con el proyecto “fortalecer y realizar los mercados campesinos” con dos indicadores, ahora se reduce a uno y no es claro su alcance.
- No es claro el objetivo de los “centros zonales de seguridad alimentaria”, respecto de “centros de abastecimiento para los corregimientos construidos y operando” El territorio de Medellín también se clasifica como zonas y allí también están considerados los corregimientos. O ¿se debe a otro criterio de análisis?

## 5. LÍNEA ESTRATÉGICA 5: GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD

### Descripción y objetivo

Del análisis de la línea y su propósito se destacan cuatro aspectos:

1. La línea tiene una clara postura política y es la defensa de lo público, desde la gobernabilidad: institucionalidad y la gobernanza: ciudadanía. Ciertamente es que para la construcción del PDM 2020-2023 se realizó un largo proceso democrático y participativo que comenzó con el proceso electoral y Plan de Gobierno, pasando por la elección de la actual Administración Municipal y la visión colectiva de ciudad desde los talleres y encuentros territoriales, pero la lógica de diseño, presentación, aprobación y vigente y futura implementación del PDM, presenta un desbalance: Mayor énfasis en la Gobernabilidad entendida como más capacidad de un sistema político para formular e implementar decisiones (Jiménez y Ramírez, 2007, pp.1) y menor Gobernanza entendida como la capacidad para la creación y gestión de redes de actores, de cuya calidad depende la gobernabilidad (Gallicchio y Villacorta, 2003, pp.17).
2. Apertura a gobernanza ante sociedad del conocimiento, al cogobierno como elemento garante de derechos, de la inclusión multiactoral, de relaciones de horizontalidad. Sustentan Gobernanza desde los ODS y PNUD. La sustentación aborda el concepto de Gobernabilidad. En términos conceptuales y técnicos de la ciencia política y la administración pública, el concepto es una interpretación no pertinente ya que en su definición alude a características de Gobernanza nombrándola como Gobernabilidad, lo que desde el punto de vista estratégico desorienta y confunde.
3. Socializan hallazgos de los talleres territoriales y temáticos realizados para la construcción del PDM 2020- 2023: Participación como camino de cumplimiento al PDM desde Gobernanza y horizontalidad, Innovación social y gestión eficiente a partir del conocimiento territorial de sus actores, y visión de futuro que incluye bienestar social, seguridad. Se hace reiterativa alusión a gobernar en horizontalidad de actores e intereses colectivos, aunque esto no se refleja completamente en sus programas, ya que al analizarlos desde postulados

académicos y de gestión vigentes (Aguilar, 2007, pp.6), se observa un modo y patrón tradicional de dirigir la sociedad (Gobernabilidad) orientado a potencialidades legales, fiscales, informativas, políticas y gerenciales.

4. En cuanto al propósito se destaca que las capacidades y condiciones que aportará la alcaldía, en concurrencia y coordinación de actores tiene un perfil de gobierno director, gerente y proveedor, lo que se traduce en más gobernabilidad que gobernanza y un marcado enfoque de gestión política más institucional que colaborativo e intersectorial.

## Diagnóstico

En el diagnóstico se hace una presentación panorámica, clara, detallada y con análisis concretos y pertinentes sobre cada uno de los (6) componentes que integran la línea, además de relacionar en perspectiva de gestión la información presentada y analizada.

No obstante, el diagnóstico es amplio y detallado, la información se presenta de manera aleatoria, desestructurada, ya que hacen referencia a circunstancias, problemáticas, necesidades, potencialidades, datos y cifras de los componentes, de manera fragmentaria, con cortes y fracturas en la exposición, lo que dificulta identificar la coherencia entre el diagnóstico, los Componentes y los Programas.

En cuanto a las fuentes de información se presentan dos situaciones. La primera es que, en general, son amplias, precisas y suficientes. Remiten datos sobre instrumentos de integración regional y territorial (Comisión Tripartita), de Investigaciones técnicas (problemas asociados a la falta de coordinación entre las instancias, mecanismos y autoridades locales y municipales del Sistema Municipal de Planeación- Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín 2017), estudios actualizados intersectoriales sobre Capital social (Encuesta de Cultura Ciudadana. Alcaldía de Medellín y Corpovisionarios, 2019). Estos 3 son solo algunas de las fuentes verificables de información.

En segundo lugar, aunque en menor medida, presentan información sin fuente ni referencia alguna, a partir de suposiciones y lugares comunes como cuando hacen referencia al fenómeno de la violencia urbana refiriéndose a “factores estructurales, tales como segregación urbana, pobreza, desigualdad social, exclusión educativa y laboral, cultura de la masculinidad”. Así se desarrollaron algunos apartados restando calidad y credibilidad al diagnóstico, aparte de que como causalidad no se puede asociar a ningún programa.

Otro aspecto detectado es la coherencia en cuanto al abordaje de los componentes de la línea, presentando su estado situacional, sus características y realizando análisis en sentido de perspectiva de gestión.

Sin embargo se observan limitantes en la exposición de sus causalidades y una muy abreviada, casi nula relación causal con los programas y los indicadores.

Frente al estado situacional de la comunicación pública institucional, comunitaria, privada y en general sobre procesos de comunicación en la ciudad, no se hace una sola referencia a debilidades, fortalezas, oportunidades o amenazas, más bien por el contrario se cita el decreto 883 de 2015 que dicta normativa en materia de la estructura de la Administración Municipal y su artículo 76 que explica los pilares de la gestión y del cual destacan el de “Gobernanza en las comunicaciones”, que según el presente diagnóstico orientará las políticas para el manejo de la imagen corporativa y el relacionamiento con los diversos públicos del Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas, siendo esto más un objetivo que diagnóstico sobre lo comunicacional.

En cuanto al componente de Participación el diagnóstico es, en general, abordado desde



variables que delimitan la comprensión de su realidad actual de manera integral, clara y concreta, sin embargo se evidencia una contradicción, cuando por un lado, afirman que la ciudad enfrenta una dinámica de “insuficiente motivación ciudadana para la participación”, mientras que por otro lado exponen que en los últimos años, después de la promulgación de la Ley 1757 de 2015, se ha avanzado en la ciudad en la generación de confianza ciudadana y en el fortalecimiento de la participación.

En cuanto al Componente Gobierno Transparente se hace una exposición clara, actualizada y con fuentes de información del gobierno nacional desde el DNP como la Medición de Desempeño Municipal (MDM), así como en Índices tanto del Desempeño como en Gobierno Abierto –IGA-. Se destaca la información aportada desde estrategias municipales, tanto de manejo de datos abiertos MEDATA, como en directrices de unificación en prevención del daño antijurídico y de defensa y protección de lo público.

Todos estos datos aportan elementos complementarios e integrales para tener una visión de conjunto en cuanto al desempeño actual de la alcaldía, pero no constituyen un diagnóstico que problematice, pregunte, identifique fallas y causalidades que permitan comprender la situación estructural de la administración municipal desde la gestión, el manejo de las finanzas y la articulación multi-actoral, y en consecuencia hacer relacionamientos con la perspectiva estratégica que proponen para el cuatrienio 2020-2023.

El diagnóstico en lo relacionado con el Componente Planeación, articulación y fortalecimiento territorial es el apartado más completo, técnico, solvente en información y es así mismo, el más estructurado. Da cuenta de las instancias, orientaciones normativas, políticas públicas, estrategias de articulación regional y metropolitana; aporta reflexiones y recomendaciones a partir de falencias en cuanto la forma en que se dan la sinergia y la articulación intersectoriales, regionales y territoriales.

Finalmente en cuanto al componente Seguridad y al de Paz, Víctimas y Justicia en el diagnóstico se destacan tres elementos: 1. La presentación amplia y documentada sobre la capacidad instalada del Municipio de Medellín para atender fenómenos múltiples de violencia, 2. Datos actualizados y verificables sobre la situación de las violencias, desde la población víctima del conflicto, violencia intrafamiliar, hurtos, incluyendo por supuesto las muertes violentas, de la que se afirma que “la tasa de homicidio se convierte en la reina de todas las estadísticas, dado su impacto económico y emocional”, y 3. A partir de la identificación de las capacidades del municipio, las problemáticas y sus causalidades, proponen estrategias coordinadas e integrales para dar respuesta a la magnitud de las problemáticas asociadas a las dicotomías Seguridad-Inseguridad, Convivencia- Violencia.

Por otro lado se apoya en indicadores actuales que afectan la seguridad e identifica claramente la capacidad institucional y operativa (SIES-M Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad Medellín) con la que cuenta la ciudad para hacer frente a conductas y prácticas ilegales.

En síntesis, el panorama que presentan es claro, técnicamente problematizado y por tanto asimilable a los objetivos, programas e indicadores del componente estratégico.

---

#### Relación de la Línea con las Políticas Públicas

---

Partiendo del análisis del ciclo de políticas públicas (Knoepfel, Larrue, Varone e Hinojosa, 2006, pp.14), estructurado por etapas o fases: Agenda, Formulación o Programación, Implementación y Evaluación, es pertinente realizar algunas observaciones sobre la relación de la línea 5

Gobernanza y Gobernabilidad con las políticas públicas existentes que son tomadas como referencia en el proyecto de acuerdo PDM 2020-2023.

Frente al contexto de Políticas Públicas se evidencia que en el presente Proyecto de Acuerdo de Plan de Desarrollo, se incluyó en la agenda institucional: mandatos Constitucionales, Legislación Nacional (3 leyes), documentos CONPES (1) y Políticas aprobadas por acuerdos municipales (5), así como Decretos Municipales (2) que las reglamentan y fortalecen. Todo esto relacionado con sus seis (6) Componentes, lo que dota de legalidad a las acciones de política que se desarrollen durante el cuatrienio. Otro aspecto detectado es que las políticas incluidas cuentan con procesos participativos en su construcción lo que las dota de legitimidad, siendo así entonces que en su proceso de agendamiento institucional de políticas, la administración municipal se sustenta en la legalidad y la legitimidad.

Por otra parte, en cuánto la calidad de su Formulación, a los programas y arreglos político-administrativos, se identificó que si bien las políticas cuentan con legalidad y legitimidad, su componente programático y los espacios de articulación intersectorial son disímiles ya que solo algunas referencian Planes estratégicos o Estrategias claras para su implementación (Comité Territorial de Justicia Transicional del Municipio de Medellín; Plan Integral de Seguridad y Convivencia; Consejo Municipal de Participación Ciudadana; Planes de Desarrollo Local; Presupuesto Participativo), lo que enfrenta a la administración municipal a dos escenarios: 1. Asimilar las políticas solo como antecedente de planeación y gestión, pero priorizar acciones públicas derivadas del proceso de construcción participativa del Plan de Desarrollo, 2. Avanzar en un proceso de ajuste, rediseño y actualización de los planes de acción de las políticas públicas incluidas en la agenda institucional.






En cuanto a las acciones de implementación los aciertos y fallas de los dos momentos anteriores del ciclo de las políticas la afectan, ya que si bien las políticas son legales y legítimas, deben ajustarse, actualizarse y rediseñarse para que los Componentes y sus programas sean realmente operativos, en coordinación vertical y horizontal con las políticas, de otra manera, y tal como está planteado en el proyecto de acuerdo, se llevaran a cabo ejecutorias para el desarrollo sostenible de la ciudad, pero sin implementación desde el marco de las políticas públicas.

Finalmente, en lo concerniente a la evaluación de resultados e impactos, si bien las políticas incluyen la importancia de la evaluación desde su visión estratégica, poco se ha hecho en este sentido, ya que solo frente al Componente de Participación se identifica claramente un mecanismo de evaluación diseñado y vigente, este es el Índice de Participación Ciudadana.

Se concluye entonces, que la Línea 5. Gobernanza-Gobernabilidad desde su relación con Políticas Públicas, presenta pocas fortalezas y muchos retos, ya que si bien están precedidas de legalidad y legitimidad, presentan limitantes en su viabilidad operativa y en su evaluación, restando así la efectiva gestión por políticas públicas desde el Plan de Desarrollo, lo que implica como consecuencia, faltar a los compromisos previamente adquiridos con los ciudadanos y dar cumplimiento a la visión estratégica del gobierno municipal.

## 5.1. COMPONENTE Gobierno transparente

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre	¿Los indicadores de	¿Los indicadores de	¿El Componente	¿El Componente es

el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

- Los programas resultan coherentes desde la perspectiva del apartado diagnóstico, aunque realmente no se hizo un diagnóstico sino un compendio de capacidades instaladas, direccionamientos estratégicos y mecanismos de cooperación y participación con que cuenta la alcaldía. Por tanto se concluye que habrá continuidad y poca innovación.
- Los objetivos específicos tienen relación con el diagnóstico y los programas en tanto hay una correlación de lo presentado como característico del gobierno que se articula, gobierna desde el territorio y sofisticada la tecnología para el buen gobierno, aunque en el apartado diagnóstico presentaron como procesos que ya marchan en la administración municipal. Es importante agregar que los objetivos específicos son ambiguos, muchos carentes de línea base y con metas poco ambiciosas en un alto porcentaje.

#### Indicadores de resultado

Los indicadores son coherentes con el componente y el objetivo, claros y técnicamente diseñados. Las metas propuestas a 2023 resultan poco ambiciosas.

### 5.1.1. Programa Talento humano para el buen gobierno

#### Descripción y objetivo

La cualificación, la legalidad y el liderazgo del talento humano entran como prioridad en los procesos de planeación y gestión estratégica de la presente administración. Esto en realidad no representa novedad alguna, así como tampoco da cuenta de transformaciones o aportes derivados de diagnósticos o hallazgos recientes sino que se limita a fortalecer el modelo integrado de Planeación y Gestión -MIPG-.

El objetivo es coherente con la descripción en tanto apunta a la concreción de la gestión estratégica del talento humano.

#### Objetivos específicos

Los objetivos son coherentes con el programa y el objetivo general en la medida que desagregan la visión estructurante en cuanto a procesos de cualificación, liderazgo y oportunidades para el componente humano de la administración municipal.

Unos indicadores son muy largos y sin serlo parecieran llenar el vacío de proyectos que tiene el PDM, otro plantea formación a servidoras y servidores de la Secretaría de Movilidad en competencias blandas, lo que llama la atención del por qué solo esa secretaría, a partir de qué

---

estudio o diagnóstico se priorizó ese énfasis.

---

#### Indicadores de producto

---

Los indicadores incluidos son pertinentes y coherentes con el programa y los objetivos específicos pero solo abordó la cualificación y el bienestar del talento humano dejando por fuera la sistematización de la información actualizada, organizada, digitalizada y el desarrollo de un proceso lógico y por etapas basado en la mejora continua.

El indicador “Créditos adjudicados” resulta ambiguo pues no se clara a quiénes se adjudican los créditos, además de ser poco ambicioso en su meta a 2023 pues es igual a la línea base.

El indicador “Servidores intervenidos con acciones para la seguridad y salud en el trabajo” no presenta línea base, lo que aparte de demostrar falencias en el ejercicio de diagnóstico revela una meta sin correspondencia ni relación con procesos previos en este sentido.

---

### 5.1.2. Programa Gobierno abierto y cercano

---

#### Descripción y objetivo

---

El programa es coherente con el componente, el objetivo y los indicadores de resultado en tanto es incluido en ellos y hay una correlación evidente que posibilita la viabilidad del mismo.

El programa es coherente porque sus objetivos y prioridades están direccionados al mejoramiento de canales institucionales de información con lo que apunta a la confianza de las comunidades y a la racionalización de trámites con el uso de la tecnología.

El objetivo es pertinente porque se relaciona y visiona lo planteado en el programa en tanto apunta al fortalecimiento del ejercicio de la gestión pública, la articulación interna y la generación de confianza ciudadana.

---

#### Objetivos específicos

---

- Los objetivos son coherentes y subsidiarios del programa y el objetivo general lo que transfiere capacidades que hacen viable su realización.
  - El objetivo “Contar con un gobierno abierto y cercano orientado a resultados...” abre la pregunta por la existencia o no del Gobierno abierto, y si existe por qué no se formula el objetivo en continuidad o implementación más que desde el difuso “Contar”.
- 

#### Indicadores de producto

---

- Los (4) indicadores resultan insuficientes, ambiguos y carentes de línea base lo que imposibilita hacer seguimiento efectivo al cumplimiento de sus metas.
  - En cuanto al objetivo “Agenda de cooperación construidas para la gestión de aliados nacionales e internacionales” es necesario preguntar por qué ni en la descripción ni en los objetivos se hace mención de lo internacional, además de no justificar la meta en la presentación ya que no se cuenta con línea base.
- 

### 5.1.3. Programa Direccionamiento estratégico del conglomerado Público de Medellín

### Descripción y objetivo

- El programa es coherente y pertinente con el componente y los indicadores de resultado.
- Se estructura estratégicamente con dos aspectos esenciales de gerenciamiento del conglomerado público de Medellín, la eficiencia (optimización de recursos y economía de escala) y la transparencia, siendo el primer aspecto desarrollado, explicado y clarificado y el segundo, la transparencia, solo enunciado y sin perspectiva de cómo se implementará, ya que en la presentación del programa no queda claro cómo se materializaran las acciones de la administración en ese sentido.
- Otro aspecto a revisar es en cuanto a la afirmación de “Gerenciar de manera más eficiente y transparente la Administración Municipal”. Pregunta: ¿En qué antecedente se basa para proyectar más eficiencia y transparencia? ¿Basado en qué diagnóstico? ¿Qué fuentes consultaron?
- El objetivo general es coherente con el programa pero resulta ambiguo el verbo “establecer” cuando de lo que se proyecta en el programa es coordinar el direccionamiento estratégico para articular el nivel central y el descentralizado.
- El objetivo general presenta un sesgo hacia la eficiencia más que hacia la transparencia lo que limita la integralidad del cumplimiento de las acciones que se plantea en el programa.

### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos son coherentes con el programa y el objetivo general pero en ellos se da la misma limitante que en el programa y el objetivo general y es que se inclina a la gestión desde la eficiencia más que a la transparencia.
- El segundo objetivo se hace referencia a “Contribuir a la construcción de una visión estratégica de la gestión” ante ello se plantea la pregunta por la utilización del verbo “Contribuir” ya que suena ambiguo y difícil de verificar en su cumplimiento. Por qué no complementar en referencia a lo existente o decidirse a construir una visión estratégica de gestión.
- En el objetivo que hace referencia a “Fortalecer las capacidades Institucionales”, planteado de esta manera resulta ambiguo, puede ser más claro y técnico si se plantea desde el direccionamiento de mecanismos para el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

### Indicadores de producto

- Los indicadores de producto aunque pertinentes y coherentes con el programa, el objetivo general y los específicos y los indicadores de resultado, resultan insuficientes, limitados en la visión integral planteada en el programa y con la limitante adicional de que uno de ellos carece de línea base, lo que dificulta no solo la relación estratégica con las metas, su seguimiento y evaluación, sino también el cumplimiento real del programa.

#### 5.1.4. Programa Liderazgo público y fortalecimiento de la gestión institucional

### Descripción y objetivo

- El programa es pertinente y coherente con los indicadores y objetivo del componente. Hay relacionamiento en su diseño estratégico en tanto integra en su visión general el aumento y

fortalecimiento de capacidades institucionales del nivel central y descentralizado, lo que facilita procesos de evaluación de resultados.

- Alude con grandilocuencia innecesaria a la “construcción de confianza con las ciudadanas y ciudadanos” ya que aparte de marginal tales ejercicios de gobernanza rayan con el populismo estratégico, toda vez que el aumento de capacidades institucionales y la rendición pública de cuentas hacen parte del deber ser del sector gubernamental.
- El objetivo general es coherente y pertinente con el programa aunque resulta demasiado largo y explicativo pareciendo suplir la falencia de proyectos que tiene el Plan de Desarrollo.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son pertinentes y coherentes con el programa y el objetivo general. Dan cuenta integralmente de lo propuesto desde el componente y el programa. Resultan demasiado amplios y explicativos, tal vez como método soterrado de suplir la ausencia de proyectos del PDM 2020-2023.
- El primer objetivo plantea “Realizar las gestiones necesarias para la modernización de los procesos y la estructura organizacional” de lo que es resaltable ese “Gestiones necesarias” ya que redundante en indeterminación de acciones, no medibles y por lo tanto de incierta concreción y resultados.
- En el segundo objetivo se propone “Mejorar el Sistema Integral de Gestión de la Alcaldía” a partir de “Políticas de Gestión y Desempeño Institucional” de las que solo se hace enunciación pero no se detallan cuáles son. Si esas políticas quedan incluidas de forma genérica entonces no habrá forma de clarificar las acciones realizadas en relación a ellas, ni se podrán definir cuantitativamente sus metas ni evaluar sus resultados.

#### Indicadores de producto

- Aunque amplios y generalizantes, los indicadores son coherentes con la estructura estratégica y programática por tanto viables y medibles.
- En el indicador “Ahorros en la adquisición de bienes y servicios” la meta es inferior a la línea base lo que representa un desfase inentendible, ya que si se trata de aportar al equilibrio financiero de la administración municipal, en lugar de reducirse se debe aumentar el ahorro.

### 5.1.5. Programa Gestión financiera, eficiente y sostenible

#### Descripción y objetivo

- La descripción del programa aunque excesivamente resumida es coherente con lo que se plantea tanto desde el componente como de las dos categorías que la estructuran, eficiencia y sostenibilidad, aunque para fines de análisis y seguimiento técnico de resultados es insuficientes su abordaje.
- Se plantea también sensibilización para el fortalecimiento financiero de la administración municipal pero no se aclara a qué se refieren con esa sensibilización, si será desde estrategias pedagógicas, comunicacionales, de talleres en territorio, etc.
- El objetivo general es claro, técnico, pertinente y coherente con lo planteado en el programa.

### Objetivos específicos

Los objetivos son coherentes con lo planteado en el programa y en el objetivo general; son claros y pertinentes en sus propósitos pero resultan insuficientes ya que no se incluye la sostenibilidad en la gestión financiera, lo que afecta la integralidad del micro sistema estratégico y por tanto inviable en su implementación integral.

### Indicadores de producto

- Los indicadores son pertinentes y coherentes en cuanto a los indicadores de resultado del componente y a la visión integral del programa pero presentan varias fallas:
- Ejecución del ingreso corriente proyectado en el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) para el cuatrienio 2020- 2023. Este indicador presenta un desfase entre línea base y meta, ya que el monto de la meta (\$13'811.06 0.674.079 billones) es inferior en porcentaje a línea base (127% \$12'222.801.852.013 billones).

## 5.1.6. Programa Direccionamiento Jurídico Público

### Descripción y objetivo

- El programa es coherente y pertinente frente al Componente y los Indicadores de Resultado. No obstante su brevedad, es concreto y medible.
- El objetivo general es igualmente claro y pertinente pero resulta excesivamente explicativo, tal vez como estrategia para reemplazar el vacío de los proyectos con que no cuenta el PDM 2020-2023.






### Objetivos específicos

- Los objetivos son coherentes y pertinentes frente a lo planteado en el programa. Dan cuenta de un abordaje integral y son técnicamente medibles.
- El objetivo “Unificar criterios y posiciones jurídicas en temas de alto impacto y de interés” plantea la pregunta por sus antecedentes, ¿no existe en la Alcaldía de Medellín esa unificación de criterios? y si existe, sería entonces más pertinente, a partir de las lógicas de gestión por proceso y por resultados -Nueva Gestión Pública (NGP)- que tuvieron en cuenta en este plan de desarrollo, cambiar el objetivo de “Unificar” por “Implementar”.
- El objetivo “Asegurar el mantenimiento, actualización, aplicación y difusión de las herramientas de información jurídicas” resulta antitécnico y no medible ya que con “Asegurar” no se tiene claridad lo que esto implica, qué acciones se realizarán.

### Indicadores de producto

- Los indicadores responden de manera coherente a lo planteado en el Componente y el programa. Son claros y medibles.

## 5.2. COMPONENTE Paz, víctimas y justicia

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

- El componente se relaciona con la poca información diagnóstica que entregan en este plan de desarrollo frente a la realidad de paz, víctimas y justicia de Medellín. En ese sentido es pertinente. También es coherente. Se explica esto por el enfoque de bienestar humano y desarrollo en que sustentan los (8) grandes propósitos del programa. Memoria, apoyo y participación a víctimas, así como continuidad de programa de Búsqueda de Personas Desaparecidas, incluyen los (8) propósitos y dan cuenta de la integralidad como fue construido el Componente.
- El objetivo por el contrario es tan amplio que precisa claridad y por ello no es posible conectarlo estratégicamente con causalidades que determinan acciones públicas medibles en cuanto a paz, justicia y víctimas a nivel territorial.

#### Indicadores de resultado

- Los indicadores son coherentes con lo planteado en el Componente pero insuficientes ante las propuestas inicialmente planteadas ya que falta un indicador para la Cultura de paz y otro para potenciar la gestión y resultados del Museo Casa de la Memoria.
- El indicador “Adolescentes infractores con proceso de seguimiento judicial al tratamiento de drogas culminado” es limitado y poco ambiciosa la meta en comparación con línea base, solo 4 adolescentes más atendidos a 2023. Adicionalmente llama la atención de por qué se focalizan acciones solo para este grupo poblacional ya que nunca se mencionó en el diagnóstico ni en la presentación del Componente.
- El indicador “Personas pospenadas atendidas que logran un emprendimiento ocupacional o que son contratadas en oferta laboral” es muy baja la meta ya que: 1. El riesgo de reincidencia en actividades ilegales es mayor dadas las limitadas ofertas laborales o de enganche social que ofrece la ciudad y 2. El contexto de COVID ampliará irremediablemente el porcentaje de desempleo global país.
- El indicador “Casos de prevención, promoción y protección de los derechos humanos con atención institucional oportuna” presenta una línea base inviable de medir, así como la meta planteada, ambas del 100%.



### 5.2.1. Programa Institucionalidad para la paz y acceso a la justicia

#### Descripción y objetivo

- El programa es concurrente con el diseño estratégico de la línea y lo programático del Componente, objetivo e indicadores. Las acciones que plantea tienen un encadenamiento interno lo que posibilita la viabilidad en el flujo decisional y postdecisional evaluativo.
- Como limitante presenta la ausencia de estrategias pedagógicas y comunicacionales, necesarias y complementarias a las incluidas en el programa.
- El objetivo es coherente, pertinente y bien construido técnicamente, lo que viabiliza tanto su implementación como su medición.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son pertinentes y coherentes con el programa y su objetivo. Precisos y medibles.
- Resultan altamente institucionalistas, inclinados al desarrollo humano y coercitivo, con lo que dan cuenta de un abordaje en cuanto a territorios pacíficos y con justicia, casi integral por la falta de estrategias pedagógicas y comunicacionales.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores son pertinentes y coherentes con lo planificado en el Componente aunque presentan fallas de diseño que limitan el proceso de seguimiento y evaluación de sus actividades y resultados.
- El indicador “Intervenciones a familias en prevención y atención de la violencia intrafamiliar” Aunque en consonancia con lo proyectado en los objetivos, resulta de difícil seguimiento dada la falta de proyectos que expliciten estrategias y metodologías de implementación
- En el indicador “Procesos tramitados en relación con los comportamientos contrarios a la convivencia” la meta resulta inferior a la línea base lo que representa un retroceso en cuanto a la presencia y el acompañamiento institucional.
- El indicador “Cupos para la atención de adolescentes en el Centro de Internamiento Preventivo La Acogida” resulta poco ambicioso ya que la meta a 2023 es igual a la línea base, de lo que se deriva aumento de adolescentes contraventores sin atención ni acompañamiento.

### 5.2.2. Programa Garantías diferenciales para las víctimas

#### Descripción y objetivo

El programa resulta limitado frente a la magnitud del problema que aborda, ya que Medellín es municipio receptor de víctimas; además presenta la falla de acogerse para su implementación solo a la ley 1148 de 2011, falla que compensa solo parcialmente en el Objetivo General desde el que acoge la Política Pública de Atención, Asistencia y Reparación Integral a Víctimas del Conflicto Armado Interno de Medellín, pero que al tiempo, analizándola estrictamente desde su formulación, prioriza por encima de la Ley, resultando en conclusión, tanto un Programa y un Objetivo General insuficientes en su prospectiva de implementación.

### Objetivos específicos

Los objetivos son coherentes y pertinentes con el Programa y su Objetivo General ya que dan cuenta de la integralidad de acciones a que hacen referencia la Ley y la Política Pública. Desde esa perspectiva hay una correlación de factores estratégicos que viabilizan su diseño, aunque no por ello su implementabilidad y evaluación.

- Indicadores de producto

- En integración sistemática y formulación estratégica, los indicadores son coherentes con el Programa, los indicadores de resultado y sus objetivos, pero en cuanto a sustentación diagnóstica, su implementabilidad y su evaluación, son inviables técnicamente.
- En el indicador “Familias víctimas del conflicto armado que declaran victimización beneficiadas con protección del derecho a la subsistencia mínima” ni la línea base ni la meta son verificables ni cumplibles ya se plantean un porcentaje del 100% de garantía.
- El indicador “Víctimas del conflicto armado beneficiadas con medidas de generación de ingresos” es poco ambiciosa la meta frente a línea base. Solo 55 víctimas más beneficiadas a 2023.
- El indicador “Víctimas del conflicto armado beneficiadas con medidas de rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición” Poco ambiciosa la meta frente a línea base. Solo 37 beneficiarios más a 2023.
- El indicador “Casos de riesgo de violación de derechos en el marco del conflicto armado y la violencia organizada, identificados y atendidos con oportunidad” es ajeno a la realidad administrativa, financiera y operativa, tanto la línea base como la meta. Ni medible ni cumplible.
- En el indicador “Familias víctimas del desplazamiento forzado retornados o reubicados” resulta pobre la meta para el cuatrienio ya que solo 26 nuevas familias beneficiadas a 2023.

### 5.2.3. Programa Memoria histórica, construcción de paz y superación del conflicto

#### Descripción y objetivo

- El programa es coherente con el Componente y sus indicadores de resultado. Aunque resumido en su presentación es formulado de manera sistemática y estratégica ya que se diseñó a partir de (3) propósitos generales: La renovación de discursos y prácticas de paz y superación del conflicto, la prevención y atención a población vulnerable en contextos de violencia y la articulación de experiencias y procesos. A partir de esta estas ejecutorias el programa es viable y medible técnicamente.
- El objetivo aunque coherente pero deriva las siguientes preguntas a partir de su diseño ¿Qué son lógicas de guerra? Y si no es claro qué son lógicas de guerra ¿Cómo tener criterios de acción claros cuando el objetivo es impreciso?

#### Objetivos específicos

- Son coherentes y pertinentes con lo planteado en la presentación más que con el Objetivo General. Lo que lo caracteriza en un rango medio de implementabilidad y medición.

- El objetivo “Generar Procesos de comprensión de las causas estructurales que han generado la violencia como forma de resolver los conflictos”, aunque es pertinente podría ser más claro si se formulara llamando a los “Procesos de comprensión de las causas estructurales” simplemente como lo que son, diagnósticos, esto permitiría clarificar el producto a realizar facilitando el proceso de seguimiento y evaluación.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores son coherentes y pertinentes con el Componente y el Programa. Hay una relación causal y un direccionamiento estratégico claro pero se encontraron las siguientes fallas en su diseño:
- En el indicador “Participantes en estrategias educativas implementadas en clave de las Garantías de No Repetición” ante la falta de ficha metodológica resulta imposible determinar si es amplia o limitada su meta.
- En el indicador “Iniciativas apoyadas o realizadas en implementación del acuerdo de paz, componente Participación democrática” resulta limitada y poco ambiciosa la meta respecto a línea base, además resulta difuso qué tipo de iniciativas van a apoyar o realizar.
- En el indicador “Jóvenes participantes en semilleros de convivencia” se destaca positivamente la continuidad de acciones que implica el indicador, así como también el importante incremento de la meta a 2023 con respecto a línea base.
- En el indicador “Personas privadas de la libertad y pos penadas atendidas por el programa de intervención social en cárceles” es notoria la reducción de la meta a 2023 en 1727 beneficiarios ¿esto implica el desmonte progresivo del programa?

#### 5.2.4. Programa Promoción y protección de los Derechos Humanos

##### Descripción y objetivo

- El programa es coherente con el Componente, sus Objetivos e Indicadores.
- En su diseño incluye e integra desarrollos de carácter estratégico y de redes de gestión implementados en la ciudad (Sistema Municipal de Derechos Humanos, Sistema de Verdad, Justicia, Reparación y Garantías de No Repetición – SVJRGNR-, relacionamiento con ONGS y cooperación con organismos de todos los niveles de gobierno) así como también se estructura a partir del enfoque de Gestión del Riesgo, lo que en suma de factores aporta integralmente a la promoción y protección de derechos humanos en la ciudad.
- El objetivo General es limitado en relación a lo planteado en la descripción ya que en ella se proyectan, además de lo Pedagógico, la articulación institucional y con ONGS, además acciones de la implementación de acciones en coordinación del Sistema Municipal de Derechos Humanos.

##### Objetivos específicos






- Los indicadores son parcialmente coherentes con lo planteado en el Programa, ya que si bien incluyen acciones de atención ante vulneraciones, búsqueda de personas desaparecidas y gestión del conocimiento para el análisis de situación de derechos humanos, no incluyen prioridades de gestión planteadas en el programa y el objetivo general, en lo relacionado con

procesos de articulación institucional e intersectorial y en estrategias pedagógicas.

Indicadores de producto

- Los indicadores son coherentes y pertinentes pero presentan la falencia de no aportar línea base del Sistema Municipal de Derechos Humanos, lo que por ser la instancia articuladora del programa le resta calidad técnica al diseño de los indicadores al tiempo que genera incertidumbre y poca fiabilidad a los resultados de su implementación y evaluación.

### 5.3. COMPONENTE Seguridades

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

Descripción y objetivo

El Componente presenta una relación de coherencia con lo desarrollado en el diagnóstico ya que en él establecen la oferta institucional-programática desde el Enfoque de Desarrollo Humano (Clasificación Informe Desarrollo Humano, ONU, 1994) como mecanismo para prevenir, atender e intervenir integralmente, tanto los factores estructurales como las conductas recurrentes que atentan contra la seguridad de los medellinenses.

Paz, Seguridad y Desarrollo y Derechos Humanos son los pilares de este Componente, que abordados en plural SEGURIDADES propende por la seguridad personal, comunitaria y política.

De todo esto se concluye que el Componente es coherente y pertinente, viable técnicamente en su implementación y evaluación ya que conecta las causalidades de las problemáticas asociadas a la afectación de la seguridad con los (4) programas que ejecutará en el presente cuatrienio y que están claramente integradas en su Objetivo.

Finalmente, y aunque se concluye que el Componente es coherente y pertinente, tiene una falla de diseño y es en lo que tiene que ver con la inclusión de la perspectiva de gobernanza, que solo se hace al final de la presentación, sin una mínima explicación o relacionamiento con lo desarrollado. La perspectiva, al menos en esta introducción es Institucionalista, con enfoque de gobierno líder, ejecutor y financiador, o sea de Gobernabilidad más que de Gobernanza; reduciendo a la Gobernanza a mera enunciación, más por parecer coherente con el título y el propósito de la Línea, que por realmente desarrollarla dentro de lo programático de este

---

Componente.

---

Indicadores de resultado

---

- En general los indicadores son coherentes y pertinentes con el Componente, se nota una inclinación a resultados concretos en cuanto a delitos específicos que padece la ciudad, siendo los de seguridad mayores que los de prevención y atención integral.
  - Las metas resultan poco ambiciosas en comparación con la línea base y sobre todo con la significativa inversión (862.180 millones), si se parte de la evidencia de que a los indicadores se les dará continuidad, se fortalecerán estrategias, programas y funcionamiento de instituciones que ya existen.
- 

**Programas 5.3.1. Programa Planeación para la gestión local de la seguridad y la convivencia**

---

Descripción y objetivo

---

- El programa es pertinente y coherente con lo planteado en el Componente y los Indicadores en la medida que aporta soluciones estratégicas (Fortalecimiento, implementación y rediseño de la Política Pública de Seguridad y Convivencia; Plan Integral de Seguridad y Convivencia; Instrumentos de Territorialización) a las problemáticas de Seguridad y sus causalidades identificadas en el diagnóstico, todo esto sustentado en el Fortalecimiento de la capacidad institucional.
  - El objetivo es igualmente coherente con el Programa ya que basa su planteamiento desde el fortalecimiento y la articulación institucional.
- 

Objetivos específicos

---

- Los objetivos son coherentes y pertinente con el Componente y la Línea no solo por el proceso de encadenamiento secuencial y estratégico, sino por la claridad y precisión con que fueron diseñados. Esto permite viabilidad tanto en su implementación como en su evaluación.
  - El objetivo “Diseñar e implementar los instrumentos de planeación y gestión estratégica y territorial de la seguridad y la convivencia” podría suprimirse porque está incluido dentro del objetivo “Formulación en implementación del Plan Integral para la Seguridad y la Convivencia Ciudadana”.
- 

Indicadores de producto

---

- Los indicadores son coherentes y pertinentes con lo formulado en el Componente y en el Programa. Apuntan de manera integral a la visión estratégica del Programa, solo quedaría faltando uno que dé cuenta de la actualización de la Política Pública de Seguridad y Convivencia incluido tanto en la presentación del programa y los Objetivos Específicos.
  - En el indicador “Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana formulado e implementado” se ajusta más a la unidad de medida del indicador el número que el porcentaje, ya que 1 es el plan a crear, medirlo por porcentaje no se corresponde porque se entiende que si no está formulado al 100% no hay plan ni indicador ejecutado.
- 

**5.3.2. Programa Promoción de la convivencia ciudadana**

### Descripción y objetivo

- A partir de la dicotomía: Convivencia y Respeto por la Norma, el programa resulta coherente y pertinente con el Componente, aunque no así con sus Indicadores de Resultado, toda vez que dicha dicotomía se materializará desde procesos de Formación Ciudadana, y en este aspecto no hay ningún indicador. Esto constituye una falla de diseño que limita si no la implementación, si la evaluación de resultados. Se realizarán acciones sin perspectiva de mitigación o resolución de problemas de convivencia en la ciudad.
- El objetivo no es coherente con la integralidad de lo planteado en el programa, ya que en este no solo se hace referencia a la prevención sino también a la promoción y generación de confianza en las acciones institucionales.

### Objetivos específicos

- Los objetivos son coherentes con la presentación del Programa, no así con su Objetivo que como ya se dijo es limitado. También son parcialmente con el Componente ya en sus Indicadores de Resultado no se incluyen procesos de Formación.
- Frente al objetivo “Articular las acciones institucionales en territorio que atiendan los comentarios, inquietudes, quejas y recomendaciones provenientes de la ciudadanía en los Consejos de Convivencia Ciudadana, a través de la atención directa a la comunidad” surge la pregunta ¿No hay articulación antecedente al respecto?
- El objetivo “Formar ciudadanas y ciudadanos para la sana convivencia, posibilitando una transformación cultural frente al comportamiento ciudadano y la resolución pacífica de sus conflictos, a partir de la corresponsabilidad y la autorregulación, donde las ciudadanas y ciudadanos se vuelven agentes de cambio en su entorno” aparte de excesivamente largo y detallado, motiva la pregunta ¿Cuáles son los parámetros que identifican la sana convivencia? Es importante conocerlos para poder hacer seguimiento.
- El objetivo “Fortalecer el liderazgo participativo y comunitario de las personas que inciden en la población joven de las Barras Populares, a través de la generación de espacios formativos dirigidos a procesos de participación comunitaria” es necesario añadir que no solo el segmento de las culturas urbanas merece especial atención frente a procesos de convivencia y participación comunitaria, también están las minorías sexuales, los jóvenes en edad escolar con la práctica del matoneo, las familias, etc.

### Indicadores de producto

- Los indicadores son coherentes y pertinentes solo parcialmente con Indicadores de Resultado (No incluyen Formación) y coherentes con los Objetivos Específicos.
- El indicador “Consejos de Convivencia Ciudadana realizados” Parece poco el avance ya que la meta a 2023 solo supera la línea base con 12 consejos de más realizados.
- El indicador “Comités Locales de Gobierno realizados” la meta es inferior a la línea base. ¿Equivale esto a una política de desmonte progresivo de realización de comités?
- El indicador “Estrategias de acompañamiento y mejoramiento de las acciones barristas en los territorios realizadas” es ambiguo, en consecuencia ¿cómo se mide?
- El indicador “Grupos de Ciudadanos formados para la convivencia ciudadana”, resulta totalmente insuficiente la meta respecto a la línea base, pues solo aumenta, a 2023, 12 grupos más formados.

### 5.3.3. Programa Articulación y coordinación institucional para la seguridad territorial

#### Descripción y objetivo

- El Programa es coherente y pertinente por dos factores incluidos en su diseño. El primero es que se evidencia una relación causal a partir de las cuales se plantean las estrategias de solución frente a los problemas y necesidades que en materia de seguridad y sinergias institucionales requiere la ciudad. En segundo lugar, el programa evidencia fortalezas en su diseño dada la integralidad del abordaje institucional, para hacer frente a los delitos y a los grupos delincuenciales organizados que copan los territorios de Medellín. Esto en dos vías: a partir de una estrategia que implica intervenciones territoriales (operativos y sociales) y la ampliación y el fortalecimiento de la respuesta institucional coordinada. Dicha integración y complementariedad en el diseño estratégico del Programa posibilitan su efectiva ejecución y facilitan la evaluación de sus resultados.
- El Objetivo aunque coherente con el programa, resulta excesivo en su diseño y repite casi literalmente lo ya descrito en el Programa. Puede ser concreto y por tanto, mejor diseñado técnicamente para efectos de su implementabilidad y medición.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son coherentes, pertinentes y suficientes con respecto al Componente y el Programa. Técnicamente diseñados, implementables y evaluables.

#### Indicadores de producto

- En coordinación con el diseño estratégico del Programa, los indicadores coherentes, pertinentes y claros, además de técnicamente diseñados y medibles, excepto por el indicador “Disponibilidad operativa en los subsistemas del SIES-M” que no presenta línea base.

### 5.3.4. Programa Inteligencia, tecnología e infraestructura para la seguridad y la convivencia

#### Descripción y objetivo

- La presentación del programa y el objetivo son básicamente lo mismo, copian y pegan lo uno en lo otro, eso en cuanto a la forma en cómo se presentan dentro del PDM.
- En cuanto a lo funcional y operativo, las acciones planteadas son claras y viables desde el entendido que Medellín además de ser una ciudad que cuenta con tecnologías de vanguardia, le apuesta desde el presente PDM al avance tecnológico con la Línea Valle del Software, de la que es posible integrar elementos para la prevención, persuasión y reacción frente a hechos delictivos, tal y como se plantea en el programa, por lo tanto este, es coherente y pertinente con lo planteado en el Componente.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son claros, pertinentes y suficientes a partir de lo planteado en el Programa, ya que dan cuenta de su diseño sistémico y bien desarrollado.
- El objetivo “Mantener, mejorar y construir infraestructura física y tecnológica para la






seguridad y justicia que brinde los espacios y herramientas necesarias para la prevención, disuasión y reacción frente a la comisión de hechos delictivos en la ciudad”, cambiar el verbo inicial “Mantener” por “Gestionar” puede ser más adecuado y no solo desde la forma sino que este es un criterio de Gobernabilidad más ajustado a la prospectiva de este objetivo.

- En el objetivo “Construir una cárcel para indiciados en la ciudad de Medellín que permita proteger los derechos y garantizar condiciones dignas para la población carcelaria” no se incluyó ni en la descripción ni en el objetivo el propósito de avanzar en infraestructura carcelaria, por lo tanto carece de encadenamiento estratégico.

#### Indicadores de producto

- Los cuatro indicadores presentan relación de coherencia y pertinencia con los Objetivos Específicos. Sin embargo presentan algunas fallas que afectan su evaluación:
- En el indicador “Diagnóstico y Plan estratégico en tecnología de información y telecomunicaciones para la seguridad y la convivencia formulado y revisado” No se evidencia claramente su relación con la introducción estratégica del programa.
- Establecimiento carcelario municipal construido” Este es un indicador que demuestra planeación errática ya que como objetivo específico se planea la construcción de un centro carcelario y en el indicador se limita a un 58% de su construcción.

#### 5.4. COMPONENTE Participación

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas, son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

#### Descripción y objetivo

- El componente es coherente y pertinente ya que sus programas tienen una relación causal con las alternativas de solución planteadas. Esto es, su prospectiva de ejecución obedece a los hallazgos realizados frente a la situación de la participación en Medellín. Además presenta una estructuración sólida tomando como base y pilar fundamental el Buen Gobierno que estratifica en dos vías: la cualificación ciudadana para la deliberación pública y la generación de estrategias para el fortalecimiento de lo público en el territorio.
- El objetivo aunque excesivamente detallado, es claro y coherente con la presentación del



componente por lo tanto permite hacerle seguimiento y evaluación.

#### Indicadores de resultado

- Los indicadores son coherentes y pertinentes con el Componente ya que abordan de manera integral sus dos grandes líneas de acción: la cualificación ciudadana para la deliberación pública y la generación de estrategias para el fortalecimiento de lo público en el territorio. De esta manera se viabiliza su evaluación.
- El indicador “Derecho a la participación democrática y movilización de las ciudadanías e instancias protegidos, promovidos y fortalecidos en el marco de la Política Pública de Participación Ciudadana” se propone como meta el 100% pero en línea base incluyen N/A por lo que falla en su diseño y en consecuencia no es medible, además de que la meta es poco factible.

#### 5.4.1. Programa Fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias para la participación

#### Descripción y objetivo

Tanto el programa como su objetivo son coherentes y pertinentes con el Componentes ya que aciertan técnica y estratégicamente con:

- Promueve deliberación y consulta territorial para la priorización de la agenda sistémica, esto es, direccionamiento de estrategias para el fortalecimiento de las organizaciones a partir de lo que ellas propongan y prioricen.
- Programa y objetivo son claros, en tanto el componente y el programa al que pertenecen se construyeron desde la perspectiva de gobernabilidad para la gobernanza, es decir, que parte de las capacidades y direccionamiento del gobierno local para potenciar gobernanza en las organizaciones de base territorial.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son pertinentes y coherentes en cuanto responden al Componente y el Programa pero algunos presentan fallas en su diseño y en consecuencia limitan tanto su perspectiva de implementación como su evaluación.
- En el objetivo “Acompañar y asesorar integralmente a las organizaciones de la sociedad civil y las redes sociales en cada territorio según sus particularidades y necesidades, mediante estrategias de promoción, visibilización, formación, incentivos y articulación...”, aparte de extenso y mal redactado, es una colcha de retazos, de ideas sueltas difíciles de interpretar y por lo tanto de convertir en acciones públicas.
- El objetivo “Gestionar y administrar la infraestructura física y tecnológica de los equipamientos para la innovación social, mediante acciones de adecuación, mantenimiento, dotación y conformación de los centros de participación zonal...” es amplio y difuso. Tantas ideas juntas, semejantes a la foto de un árbol de objetivos, impiden comprender su propósito.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores, aunque responden al Componente y el Programa son coherentes pero insuficientes, tanto en su diseño como en su cantidad ya que algunos no cuentan con línea

base, lo que hace imposible medir su realización, y por otro lado, se planteó en el programa priorizar los resultados y los productos a partir de ejercicios de deliberación que no están incluidos dentro de los indicadores.

- El indicador “Organismos de acción comunal promovidos, asesorados y acompañados en el marco de la política pública de fortalecimiento comunal” es poco ambiciosa la meta, ya que a 2023 solo supera la línea base en 10 organismos con acompañamiento institucional.
- El indicador “Organizaciones de la sociedad civil y redes sociales con acompañamiento y asistencia técnica integral” motiva las siguientes preguntas ¿Qué es asistencia técnica integral, qué la compone, cómo se mide, cómo se evalúa?
- En el indicador “Equipamientos sociales gestionados y administrados” la meta es igual a línea base, lo que evidencia limitada perspectiva de ejecutorias del PDM en la promoción e intervención en los espacios de base social.

#### 5.4.2. Programa Promoción y profundización de la democracia

##### Descripción y objetivo

- No es claro a qué apunta. Exponen sobre el ser y el deber de la democracia sin concluir estratégicamente lo propio de las acciones que la alcaldía implementará a 2023 desde el programa.
- El objetivo son varios objetivos en uno. No medible.

##### Objetivos específicos

- Los objetivos específicos presentan fallas en su diseño que hacen inviable tanto su implementabilidad como su medición.
- El objetivo “Ampliar el derecho a la participación a partir de ejercicios de comunicación y movilización que motiven y estimulen la vinculación efectiva de la ciudadanía...” son varios objetivos. Semeja árbol de objetivos lo que le da un carácter plural a su direccionamiento por lo tanto no específico ni medible.
- El objetivo “Dotar a la ciudad de las herramientas necesarias para gestionar los problemas de la participación ciudadana con una visión de largo plazo...” es amplio, difuso, varios objetivos en uno, por tanto, no medible.
- El objetivo “Cualificar la participación ciudadana para el control social a la gestión pública mediante estrategias de promoción, formación e investigación a ciudadanas y ciudadanos, organizaciones...” son varios objetivos en uno. Mal diseñado. No medible.

##### Indicadores de producto

- Los indicadores presentan las mismas fallas de diseño que todo el programa, son ambiguos, la mitad de ellos sin línea base, algunos sin relación con lo planteado en los objetivos específicos, por lo tanto presentan dificultades para su evaluación.
- El indicador “Juntas Administradoras Locales apoyadas técnica y materialmente que inciden en la promoción de la participación, el control y vigilancia de la gestión e inversión pública en su territorio” está mal definido por exceso de información. Meta poco ambiciosa, igual a línea base.

- El indicador “Encuentros “Yo Construyo Mi Medellín Futuro” realizados” Sin antecedentes a lo largo del programa. No explicaron qué son: Encuentros “Yo Construyo Mi Medellín Futuro”, por tanto no se sabe a qué apuntan así que no se pueden medir.
- El indicador “Ruta de la planeación del desarrollo local y el presupuesto participativo diseñada e implementada” no tiene antecedentes ni en presentación ni en objetivos específicos.
- Del indicador “Subsistema de Seguimiento y Evaluación de presupuesto Participativo Consolidado” se destaca la decisión de aportar a la consolidación plena del subsistema.

#### 5.4.3. Programa Gestión del conocimiento y la innovación social para la participación

##### Descripción y objetivo

- El programa es coherente con el Componente, no obstante su dispersión expositiva. Es claro que le apostarán a procesos de gestión de conocimiento y su apropiación social como potenciador de territorios y actores sociales. La pregunta es ¿promocionan o dan continuidad?
- La excesiva fundamentación resta precisión a lo que, como objetivo, es claro, pertinente y coherente.

##### Objetivos específicos

En general los objetivos son coherentes con el programa pero el excesivo detalle en su exposición parece ocupar el lugar que debió abrirse a los proyectos, que no incluyó este plan de desarrollo.

##### Indicadores de producto

Los indicadores son coherentes y pertinentes con el programa. Bien diseñados técnicamente. Medibles.

#### 5.4.4. Programa Formación ciudadana para la participación

##### Descripción y objetivo

- Aunque no se explicita de manera concreta en los indicadores de resultado del Componente, el programa es coherente y pertinente, ya que se trata de empoderamiento ciudadano a partir de la formación, de la creación de escenarios y estrategias para que los ciudadanos de Medellín adquieran capacidades de liderazgo y fortalezcan procesos de articulación en el territorio.
- El objetivo es antitécnico. No se entiende. No evaluable. A medias entre proyecto y objetivo.






##### Objetivos específicos

Los objetivos son coherentes con el Programa pero presentan fallas de diseño y cantidad, ya que son excesivamente detallados, una mezcla entre objetivo y proyecto, que los hace poco claros. Por otro lado, excluyen los espacios para la formación como la Escuela de Formación Ciudadana y el Centro de Orientación Pedagógica de los que se habló en la introducción del Programa. Dichas fallas le restan viabilidad al cumplimiento y evaluación de los objetivos.

## Indicadores de producto

Aunque en los indicadores se suplen las falencias de diseño de los objetivos específicos es cuestionable la falta de línea base. ¿No cuenta Medellín con procesos previos, institucionales, de organizaciones sociales y comunitarias, en torno a la formación en ciudadanía? ¿Cómo medir el alcance de sus metas?

## 5.5 COMPONENTE Planeación, articulación y fortalecimiento territorial

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

## Descripción y objetivo

- El Componente es coherente con el diagnóstico, los programas e indicadores ya que parte de problemas públicos identificados en el diagnóstico, así como de la realidad actual de la planeación en el municipio y de referentes normativos actuales. En cuanto a su formulación son estructurados y articulados sus programas, así como su apuesta por el equilibrio en la gestión territorial soportada en los pilares de fortalecimiento a la gestión técnica y la inclusión de la inteligencia territorial.
- En cuanto al objetivo general este resulta excesivamente explicativo, se sugiere ampliar en presentación y reducir el objetivo. “Fortalecer capacidades institucionales y ciudadanas desde procesos de gobernabilidad y gobernanza”. Expresado de esta manera tal vez resulte más técnico y preciso.

## Indicadores de resultado

- Los indicadores son pertinentes, coherentes y suficientes con el alcance del Componente ya que abarcan integralmente lo planteado en él.
- El indicador “Recuperación de bienes o espacio público” la meta igual que línea base por lo que resulta poco ambicioso.

### 5.5.1. Programa Planeación territorial para el Desarrollo

#### Descripción y objetivo

- El programa plantea fortalecer procesos de planeación a partir de instrumentos, procesos y capacidades ya existentes en la administración pública de la ciudad. Resulta llamativo el hecho de que no se alude, en ningún momento, a la inclusión de la tecnología y la innovación para la planeación, desde un gobierno que tiene como uno de sus programas bandera precisamente la ampliación y profundización del uso de las nuevas tecnologías y la ciencia.
- El objetivo general se limita a la concreción del modelo de ocupación, dejando de lado estudios territoriales y el fortalecimiento del sistema municipal de planeación. Resulta excesivo en información y propósitos que debieron ser expuestos en la descripción.

#### Objetivos específicos

Los objetivos son coherentes y pertinentes con lo planteado en el programa pero presentan fallas en su redacción lo que les resta claridad, aunque no afecta su viabilidad de implementación así como tampoco dificulta el seguimiento a las acciones planteadas.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas.
- Los indicadores “Número de proyectos con estudios de prefactibilidad elaborados” y “Lineamientos de Planeación social elaborados e implementados” no cuentan con línea base, lo que aparte de generar incertidumbre al punto de partida de las acciones a desarrollar resta credibilidad a las metas a lograr.

### 5.5.2. Programa Planeación y presupuestos sensibles a la perspectiva de género

#### Descripción y objetivo

- El programa es coherente con el componente ya que es técnico en su diseño y pertinente en sus objetivos. Esto se evidencia en la promoción de la integración de la perspectiva de género en la institucionalidad del Municipio de Medellín, acción estratégica que se transversaliza en el Componente tres de la línea 3, en el que se incluyen 4 programas dirigidos Potenciar la construcción de la ciudadanía plena de las mujeres de Medellín.
- El objetivo es claro y coherente con la descripción. Los detalles excesivos en su planteo parecen asimilarlo a la falta de proyectos del PDM.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos aunque coherentes con lo planteado en el programa presentan fallas de diseño ya que resultan ser un híbrido Objetivo- proyecto, lo que los hace antitécnicos y dificultan su seguimiento.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores resultan coherentes, pertinentes y suficientes frente a lo planteado en el

---

programa y suplen las fallas de diseño de los objetivos específicos.

---

### 5.5.3. Programa Información para la planeación

---

#### Descripción y objetivo

---

- El programa es coherente y pertinente con el Componente. Define claramente sus objetivos y se sustenta en el estado situacional y las capacidades instaladas con las que cuenta el municipio para su prospectiva estratégica.
- El objetivo general es claro en su propósito aunque innecesario en prescripciones. Ajustar a metodología de objetivos y separar de pretensiones de proyecto.

---

#### Objetivos específicos

---

- Los objetivos son coherentes con el programa pero presentan fallas de diseño en:
- El objetivo “Identificar las condiciones socioeconómicas por barrio de la comuna 10 – La Candelaria a través de una caracterización, estableciendo una línea base que apoye la construcción de políticas públicas en materia de vivienda y otros proyectos estratégicos del centro; buscando reducir la desigualdad, erradicar la pobreza y terminar con el hambre; promoviendo el trabajo decente, el crecimiento económico y las oportunidades para todas y todos” resulta amplio, difuso y características antitécnica de híbrido entre objetivo- proyecto.
- En el objetivo “Implementar y actualizar el Plan Estadístico Municipal en armonía con los lineamientos del Sistema Estadístico Nacional como instrumento técnico ordenador de la producción estadística municipal” es pertinente invertir el orden de los verbos de tal manera que se ajuste a proceso racional de planeación y prospectiva.

---

#### Indicadores de producto

---

- Los indicadores son coherentes y pertinentes con el programa, pero presentan las siguientes fallas en su diseño:
- En el indicador “Avance en la caracterización realizada sobre el estado socioeconómico de los 17 barrios de la comuna 10” si en el porcentaje de ejecución de la meta la realizarán al 100% ¿por qué lo nombran como avance?
- El indicador “Plan Estadístico Municipal implementado, actualizado y con seguimiento” replantear el orden de planeación a partir de secuencia lógica de planeación estratégica: actualizar, implementar y evaluar.

### 5.5.4. Programa Sinergias territoriales para el futuro de Medellín

---

#### Descripción y objetivo

---

- El programa es coherente con el Componente, al tiempo que cuenta con viabilidad político-administrativa y programática, ya que parte de procesos de gestión antecedentes y de la capacidad de cooperación que ha venido desarrollando Medellín en la planeación y los desarrollos estratégicos a partir agendas y alianzas regionales.
-

- El objetivo es claro en su propósito pero innecesario en prescripciones. Ajustar a metodología de objetivos y separar de pretensiones de proyecto.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son coherentes y pertinentes con el programa pero resultan excesivos en sus postulados. A falta de proyectos estos objetivos parecen asimilarlos, lo que constituye una falla técnica en su construcción por lo tanto se realizarán acciones en relación a ellos durante los próximos cuatro años, pero no se podrá hacer seguimiento confiable de su implementación.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores son coherentes, suficientes y pertinentes con el programa. Técnicamente diseñados, causales, viables operativamente y evaluables.

### 5.5.5. Programa Alianzas territoriales para la gestión de la migración poblacional

#### Descripción y objetivo

- El programa es coherente no solo con el Componente, sino también con la Línea y con el Enfoque de Derechos Humanos en el que se sustenta el Plan de Desarrollo.
- El objetivo es demasiado extenso, explicativo y de propósitos recurrentes. Es claro lo que plantea pero construido antitécnicamente.

#### Objetivos específicos

- Los cinco objetivos aunque claros en su diseño resultan poco precisos en sus alcances. Son difusos desde la utilización de verbos, que implican acciones, tales como “Contribuir” y “Gestionar” que no se relacionan con acciones concretas y por tanto sus resultados son inciertos.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores son coherentes, pertinentes con el Programa aunque merecen dos observaciones:
- El indicador “Política pública migratoria para la ciudad de Medellín formulada” resulta insuficiente frente a la magnitud del problema que representa la población migrante en Medellín. Formular implica diseño político- administrativo y programático, pero no implica ejecutorias públicas, por lo tanto se hace necesario acompañar esa formulación con la fase de implementación de tal manera que incidan en la transformación de los problemas públicos asociados a la migración y no se limiten al diseño de instrumentos.
- El indicador “Personas migrantes atendidas y orientadas sobre acceso a rutas de derechos” no cuenta con línea base lo que resulta poco creíble ya que Medellín cuenta con presencia institucional suficiente, en atención, orientación y acompañamiento a la población migrante.

### 5.5.6. Programa: Control territorial y gestión catastral

**Descripción y objetivo**

- El programa es coherente, pertinente y suficiente frente a lo planteado en el Componente, ya que parte de acciones públicas desde capacidades y procesos existentes en la gestión y el control territorial y catastral preexistentes en la ciudad.
- El objetivo, es claro, coherente y técnicamente formulado, lo que viabiliza su implementabilidad.






**Objetivos específicos**

- Los objetivos son coherentes con el programa pero presentan fallas de diseño ya que resultan ambiguos y difusos, lo que genera incertidumbre sobre la real implementación de las acciones públicas proyectadas.

**Indicadores de producto**

- Los indicadores son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas en el programa. Algunos merecen observaciones:
  - En el indicador “Solicitudes de licencia urbanística revisadas” la línea base es igual a la meta por lo que resulta poco ambiciosa.
  - El indicador “Servicio de estratificación socioeconómica” no presenta línea base y su meta es de 21.249, lo que se puede interpretar que en Medellín es la primera vez que se actualiza la estratificación socioeconómica.

**5.6. COMPONENTE Comunicaciones**

Calificación del Componente				
Coherencia	Alcance	Seguimiento	Contingencia COVID-19	Políticas Públicas
¿Hay coherencia entre el diagnóstico los Programas y los Objetivos específicos de los Programas?	¿Los indicadores de resultado y sus correspondientes metas son pertinentes, suficientes y coherentes para medir el alcance del Componente?	¿Los indicadores de producto de los Programas son suficientes, pertinentes y coherentes para hacer seguimiento a las acciones planteadas?	¿El Componente responde a las necesidades de adaptación del COVID-19?	¿El Componente es coherente con las Políticas Públicas relacionadas?
				

**Descripción y objetivo**

- El programa es coherente con el Componente ya que le apuesta a la ampliación de la gobernanza de las comunicaciones desde la gobernabilidad promotora de capacidades y aliada de los medios comunitarios para la interlocución y la innovación social en la transformación del comportamiento ciudadano frente a la convivencia y la relación con lo



público.

- El objetivo es coherente y pertinente con el programa, además es técnicamente bien diseñado lo que hace viable su implementación.

#### Indicadores de resultado

- El componente plantea varias acciones pero solo se incluye un gran indicador de resultado que no da cuenta de la integralidad estratégica anunciada.

### 5.6.1. Programa Procesos y medios comunitarios

#### Descripción y objetivo

- El programa es coherente con el Componente ya que plantea fortalecer el cumplimiento de la Política Pública de Medios y Procesos de Comunicación Alternativos, Independientes, Comunitarios y Ciudadanos, lo que en conclusión refuerza la gestión por procesos y profundiza la gobernanza desde la gobernabilidad en la ciudad.
- El objetivo general es excesivo en su desarrollo, repite literalmente lo expresado en la presentación del Programa lo que resta calidad técnica a su elaboración

#### Objetivos específicos

- En general los objetivos son coherentes y pertinentes con el Programa, no obstante algunos de ellos merecen ser revisados teniendo en cuenta lo siguiente:
- Los objetivos 2 y 4, a partir del orden como están escritos en el proyecto de acuerdo (página 438) hablan de “Acciones necesarias” lo que lleva a interrogar ¿Qué son? ¿Cuántas acciones son suficientes? ¿Por cuánto tiempo? La utilización de ese tipo de verbos genera confusión e incertidumbre frente al alcance de las acciones a desarrollar.
- El objetivo “Formular las estrategias de formación, fortalecimiento y promoción de los medios y procesos de comunicación Alternativos, Independientes, Comunitarios y Ciudadanos para su posicionamiento en el territorio” esto supone partir de cero, lo que es contrario a la realización de acciones públicas que anteriores gobiernos municipales han desarrollado en este sentido.

#### Indicadores de producto

- Los indicadores son pertinentes, coherentes y suficientes frente a lo propuesto en el Programa pero presentan algunas fallas de diseño:
- El objetivo “Acciones de formación dirigidas a los medios y procesos de comunicación alternativos, independientes, comunitarios y ciudadanos” no presenta línea base y su meta es el 50% de implementación, de lo que se concluye que no puede ser medible ya que su alcance no parte de ningún antecedente, a pesar de que en la ciudad si hay procesos previos en este sentido.
- El objetivo “Encuentro y Premio de procesos y medios comunitarios” tiene como línea base 10 y como meta 4. Lo que significa que a 2023 reducen la meta lo que es poco ambicioso y contradice lo expresado en el Programa.
- El objetivo “Estrategias de fortalecimiento y promoción para los medios y procesos de

comunicación alternativos, independientes, comunitarios y ciudadanos” no presenta línea base lo que es inconsecuente con estrategias de este tipo realizados previamente en la ciudad.

### 5.6.2. Programa Gobernanza y gestión estratégica de las comunicaciones

#### Descripción y objetivo

- El programa es coherente con los indicadores de resultado del componente, así como con el objetivo de la línea, toda vez que plantea mejorar las estrategias de difusión del Conglomerado Público y la generación de confianza del ciudadano, lo que es viable técnica y operativamente dada la capacidad instalada con la que cuenta la ciudad.
- El objetivo es excesivo en su desarrollo, y por otro lado incluye tres verbos “Gestionar, asesorar y dirigir”, lo que resulta igualmente excesivo y ambiguo. Liderar o coordinar puede resumir la triada de verbos y clarificar el propósito a realizar.

#### Objetivos específicos

- Los objetivos son coherentes con el Programa pero presentan varias fallas de diseño:
- “Formular y ejecutar la política comunicacional del gobierno local a través del plan estratégico de comunicaciones, propiciando la incorporación de mecanismos de participación ciudadana y comunitaria, e instrumentos de articulación intersectorial”. Es claro su propósito, excesivo su planteamiento.
- “Armonizar la ejecución de los planes, programas y proyectos comunicacionales, con las entidades descentralizadas, prestarles asesoría, cooperación, y asistencia técnica en los temas de su competencia” Este objetivo son dos en uno ¿qué implementarán entonces?
- “Asistir y asesorar al alcalde y a las secretarías de despacho y a las demás dependencias y entidades descentralizadas del municipio en materia comunicacional” Este objetivo son dos en uno ¿qué implementarán entonces?

#### Indicadores de producto

Los indicadores son pertinentes y coherentes con el Programa, solo presentan uno al que falta línea base y presenta una meta poco ambiciosa a pesar de no reportar información que existe en el municipio “Estrategias ejecutadas de creación y fortalecimiento de redes”.

### 5.6.3. Programa Gobernanza y Movilización para la participación

#### Descripción y objetivo

- El programa es coherente con el Componente en la medida en que le apunta a la corresponsabilidad del desarrollo de liderazgos y el desarrollo territorial, con estrategias de formación y uso de tecnologías. Por su visión estratégica y sus fines este Programa se ajusta más al Componente de Participación que hace parte de esta misma línea.
- El objetivo general es muy amplio para ser un objetivo general y muy disperso para ser un proyecto. Por lo tanto no queda claro qué es lo que pretende desarrollar.

#### Objetivos específicos

- 
- En general los objetivos son coherentes, suficientes y pertinentes con el Programa, presentan exceso de información lo que desvirtúa la claridad sobre las acciones que pretenden ejecutar.
- 

#### Indicadores de producto

---

- Los indicadores son coherentes y pertinentes con el Programa, pero presentan algunas fallas en su diseño que dificultan su medición:
    - “Instrumentos de identificación, creación y fortalecimiento de redes ciudadanas, formales o no formales para el desarrollo de acciones de participación y movilización” Ambicioso y difícil de medir en caso de agrupar tantos propósitos en uno.
    - “Acciones de formación para la promoción de la participación activa de los ciudadanos en los grupos y redes formales y no formales identificados o creados” No tiene línea base y su meta es poco ambiciosa, solo el 35%.
    - “Estrategias formuladas de promoción de la participación y movilización para los programas de las dependencias mediante la intervención de redes y grupos formales y no formales” Ambicioso y difuso, aparte de que no se entiende o por ello mismo, impreciso de medir.
-

## ANÁLISIS DEL MARCO PROGRAMÁTICO Y LA CONTINGENCIA COVID-19

El Proyecto de Acuerdo del Plan de Desarrollo realiza un diagnóstico de las consecuencias económicas y sociales de la actual contingencia por Covid-19, y luego enuncia una serie de medidas que guardan relación y coherencia con lo planteado en el diagnóstico. Sin embargo, en el Marco Programático esto desaparece, y se rompe el hilo conductor, pues no aparecen estrategias claras y diferenciadas dentro de las Líneas Estratégicas para afrontar las consecuencias económicas, sociales y de salud pública que el contexto actual acarrea.

Dado que para los próximos seis meses (empezando en junio) se van a necesitar estrategias diferenciales en términos de reactivación económica, sistema educativo, sistema de salud, cultura ciudadana y población vulnerable, es importante hacer de forma explícita en el Marco Programático una estrategia que responda con acciones concretas y presupuesto específico. Lo anterior se puede realizar incluyendo Programas o Proyectos específicos para esto, con marcadores presupuestales, a lo largo de las 5 Líneas Estratégicas. Y estos Programa y Proyectos se entiende sólo tendrían financiación específica para este año. Esto además implicaría trasladar recursos del Marco Programático durante los próximos seis (6) meses, por lo que también se debe especificar cuáles Proyectos van a ser desfinanciados para atender la crisis durante este año, y por lo tanto su aplicación empezaría en el año 2021.

A continuación, se realiza un análisis de las tres primeras Línea Estratégica en relación con la contingencia Covid-19.

### Línea Estratégica 1: Reactivación económica y Valle del Software

Es preocupante la manera en que esta Línea Estratégica aborda el tema de la actual contingencia, en especial la reactivación económica:

- Para empezar, esta Línea sólo tiene el 5% del presupuesto del Plan de Desarrollo. Este 5%, además, no está dirigido en su totalidad a la reactivación económica tan urgente que va a necesitar la ciudad, dado que parte de este presupuesto está dirigido a poner en marcha las estrategias propias del Valle del Software.
- El diagnóstico de la contingencia Covid-19 y la economía es sumamente pertinente: se identifica la proporción de pequeñas empresas, las tasas de informalidad, las comunas más afectadas, la pérdida de PIB diario de la ciudad, la pérdida del tejido empresarial, entre otros asuntos. Sin embargo, en el Desarrollo de la Línea Estratégica parece perderse este diagnóstico y no se vuela a hacer referencia a él. Hay una completa desconexión entre el acertado diagnóstico con las acciones que se implementan en el Marco programático para hacer frente a la reactivación económica.
- En Marco Programático de esta Línea, con sus cinco (5) Componentes, no aborda la actual contingencia. No hay acciones encaminadas para ayudar en el corto plazo al tejido empresarial de medianas y pequeñas empresas de la ciudad. La actual contingencia requiere de intervenciones inmediatas que permitan a las empresas subsistir en los próximos meses (julio, agosto y septiembre por lo menos).
- Las únicas acciones que medio están relacionadas con la contingencia son acciones que su aplicación y resultado sólo son posibles en el mediano o largo plazo.
- En Proyecto de Acuerdo hay un apartado donde enuncia las acciones que la Líneas va a realizar en relación con la contingencia del Covid-19. Frente a este apartado, varios comentarios:

- No hacen parte del marco programático, entonces no es posible asignarles recursos ni realizar seguimiento.
- Sólo se enuncian acciones sin especificar metas, presupuesto, responsable. No pueden ser consideradas propuestas ni tampoco acciones a realizar.
- Los cursos de acciones que allí se plasman sí son idóneos para la reactivación económica en el corto plazo y coherentes con el diagnóstico que frente a la situación se presenta; la pregunta es, entonces, ¿por qué no se materializó esto en el Marco programático del Plan de Desarrollo?

## Línea Estratégica 2: Transformación educativa y cultural

En el diagnóstico en que se aborda la contingencia por Covid, queda claro que el sector educativo tiene unos retos importantes asociados a su contexto, entre los que se resalta el regreso a clase, la disparidad en el acceso a tecnologías que permitan educación virtual, y el riesgo de desnutrición de niños y niñas que tienen un alimento asegurado dentro del sistema educativo. Sin embargo, el marco programático no aborda ninguno de estos elementos.

Es necesario que los Componentes “Buen Comienzo” y “Educación para todos y todas” incluyan estrategias diferenciadas y explícitas, en las cuales se considere el regreso a clase en el marco de la contingencia. Para el regreso a clase durante los próximos seis (6) meses van a ser necesarias estrategias para esto, equipamientos y articulación interinstitucional, que debe estar reflejado en el Plan de Desarrollo como un Programa o Proyecto temporal del mismo.

En el programa 2.8.3. “Transformación de patrones culturales para la igualdad de género”, aparece un indicador que dice “Implementar acciones de reconocimiento como medida afirmativa para las mujeres que se hayan visto afectas o que hayan estado en primera línea de respuesta en la contingencia Covid- 19”. Sin embargo, no es claro cuáles son esas acciones y tampoco se le asocia a un indicador de producto.

## Línea Estratégica 3: Medellín me cuida

Es preocupante la falta de inclusión de un plan de adaptación, la insuficiencia en las acciones dirigidas a la mitigación de las consecuencias del Covid- 19. Teniendo en cuenta que el sentido de la Línea debería estar construido bajo una influencia significativa por la pandemia, dado que contiene dos de los elementos más importantes en relación con la contingencia: la atención del sector salud y la atención de la población vulnerable que se ha visto y se verá afectada. Es importantes hacer las siguientes precisiones:

- En el diagnóstico sobre el Covid-19 se dice que el sector salud es uno de los más afectados, por su débil capacidad de respuesta, luego, es preocupante que en ningún lugar del primer Componente (Salud), aparezcan acciones contempladas en este tema.
- En el diagnóstico se menciona la exacerbación de las problemáticas que se le presentan a las mujeres en Medellín durante la cuarentena, dado que se aumentan las condiciones de riesgo y de vulnerabilidad de muchas mujeres de la ciudad. Sin embargo, no es claro la forma en que esto se aborda en los Programas asociados al componente de Mujeres, dejando ambigüedades y falta de una respuesta oportuna de este tema en relación con la Pandemia.
- A su vez, en el diagnóstico COVID- 19 aparecen las consecuencias económicas que pueden generarse pasada la pandemia, por lo que es preocupante que en el Componente Recuperemos

lo Social, en su Programa “Canasta básica de derechos”, no está contemplado una propuesta de atención específica para la contingencia. Este Programa es esencial en la atención a la población vulnerable durante la contingencia, sobretodo en el corto plazo, dado que facilita la subsistencia de aquellas familias más necesitadas y afectadas por la crisis económica. Es necesario que este Programa incluya una línea de acción especial para la contingencia.

- El desarrollo de la Contingencia en los próximos meses dependerá de la forma en que nos comportemos, en la cultura del cuidado que

## PLAN FINANCIERO Y PRESUPUESTAL

La adaptación ante un entorno de incertidumbre se constituye en el valor fundamental de la planificación del desarrollo. El mandato constitucional de Desarrollo, asociado a crecer y a cerrar las brechas de bienestar entre personas y territorios, debe reinterpretarse, asegurando la recuperación como prioridad de la acción de gobierno, a la vez que se adapta la sociedad a una nueva forma de realizar las actividades sociales, económicas y culturales.

Los planes de desarrollo de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a mediano y corto plazo, en los términos y condiciones que de manera general reglamenten las Asambleas Departamentales y los Concejos Distritales y Municipales o las autoridades administrativas que hicieren sus veces, siguiendo los criterios de formulación establecidos en la presente Ley. (Artículo 31. Ley 152/1994)

La adaptación debe lograrse entonces para ser sostenible. La comprensión compleja de los ODS, y el hecho que, el Estado Colombiano haya asumido el reto de alinear el desempeño de su actividad económica, política y social a este valor, se constituye en un avance para asegurar que los beneficios del crecimiento lleguen a todas las personas, y a todas las generaciones.

En este sentido la sostenibilidad es un concepto que abarca objetivos relacionados con mantener las capacidades de los servicios ecosistémicos de los territorios donde los seres humanos realizan sus actividades económicas, pero también tiene una dimensión de sostenibilidad social, asociada al acceso de todos los ciudadanos a bienes públicos y bienes meritorios. Pero también tiene que ver con garantizar que se obtengan recursos financieros de fuentes confiables, en condiciones de eficiencia, equidad y progresividad y que estos se apliquen de forma tal que permitan la reproducción social y la mejora sostenida de las condiciones de vida.

En ese sentido la estructura del Plan de Desarrollo, establecido en la ley 152 de 1994 determina en su artículo 6º que los planes de desarrollo deben contar con un Plan de Inversiones. Este plan debe abarcar, teniendo en cuenta las competencias de planeación de las entidades territoriales (Artículo 32 de la Ley 152 de 1994), al menos los siguientes elementos:

- (i) La proyección de los recursos financieros disponibles para su ejecución y su armonización con los planes de gasto público;
- (ii) La descripción de los principales programas y subprogramas, con indicación de sus objetivos y metas nacionales, regionales y sectoriales y los proyectos prioritarios de inversión;
- (iii) Los presupuestos plurianuales mediante los cuales se proyectarán en los costos de los programas más importantes de inversión pública contemplados en la parte general;
- (iv) La especificación de los mecanismos idóneos para su ejecución.
- (v) La determinación de programas y proyectos de responsabilidad compartida entre la Nación y las entidades territoriales, o que deban ser objeto de cofinanciación (Artículo 38 de la ley 152 de 1994)

De allí que, la labor del Observatorio de Políticas Públicas esté asociada a verificar el cumplimiento de la ley 152 de 1994, pero también de establecer las condiciones financieras en las que se llevará adelante el Plan de Desarrollo. Es por ello que, esta parte del análisis del proyecto se centra no solo en verificar las condiciones de la ley, sino el entorno y las proyecciones a las que se enfrentará la municipalidad para hacer realidad los componentes, programas y proyectos.

La parte general del plan de desarrollo tiene la respuesta a las prioridades contenidas en el Plan de Gobierno, establece la jerarquía programática, y el Plan Financiero y el Plan Plurianual de

Inversiones, establece la base presupuestal de las Líneas, Componentes y Programas. En el caso de este plan de Desarrollo no establece los recursos asignados a los proyectos.

## EL ROL DEL PLAN FINANCIERO Y EL PLAN PLURIANUAL

El presupuesto territorial, es un único presupuesto con dos subsistemas que lo alimentan (Decreto 111 de 1996 y la ley 1530 de 2012). El sistema presupuestal crea un nexo entre la planeación del territorio y el presupuesto de las entidades territoriales. De allí la importancia del Plan Financiero, que se constituye en la piedra de toque, en la articulación que permite la gestión armónica de la planeación del Desarrollo y el presupuesto municipal. No es solo un techo o una estimación a la espera del presupuesto definitivamente apropiado, sino que es su base, de allí la importancia de su discusión y de la necesidad de contar con proyectos.

Ilustración 1. Vínculo entre el sistema de planificación y el presupuestal de las entidades territoriales



Fuente: DNP. (2018) Bases para la gestión del sistema presupuestal territorial. Bogotá: DNP.

Definir al Plan Financiero como una estimación, es la ruptura de la articulación entre planificación y presupuesto. Debido a que las autoridades de planificación representadas en el gobierno municipal presentan ante las instancias de planificación un plan completo, para que estas conceptúen (Consejo Territorial de Planeación) y aprueben (el Concejo Municipal) un Plan de Desarrollo que sirva de base efectiva para la presupuestación plurianual y anual de las fuentes y usos presupuestales.

### Evaluación OPPCM al rol del Plan financiero y el Plan Plurianual



La ausencia de los proyectos en el Plan Financiero, crean una ruptura de la continuidad de la relación planificación y presupuesto, máxime cuando el Municipio de Medellín institucionalizó el Presupuesto por Resultados y los reportes asociados de Plan Indicativo y Plan de Acción. Los riesgos presupuestales y administrativos asociados a esta práctica son:

- (i) Altos niveles de discrecionalidad del ordenador del gasto para reasignar dentro de los recursos de los programas, en cabeza de proyectos que no necesariamente están relacionados con las relaciones causales del diagnóstico que han sido estudiados y aprobados por las instancias de planificación.
- (ii) Posibilidad de Aparición de indicadores de producto sin relación clara con la lógica de intervención de los programas aprobados.



- (iii) Dificultad para establecer las asignaciones en función de ordenador del gasto, debido a que un programa que tiene un responsable y un corresponsable, puede tener un proyecto en cabeza del responsable y otro proyecto del mismo programa en cabeza del corresponsable.
- (iv) Las posibilidades de un excesivo fraccionamiento de los proyectos de un programa, en muchos proyectos pequeños, puede tener el riesgo de aumentar los gastos de funcionamiento enmascarados como inversión, y un mayor desgaste administrativo en supervisión de contratos, que sin la visión completa de los proyectos no se puede prever y queda a discrecionalidad del ordenador del gasto.
- (v) La pérdida sistemática de la capacidad del Concejo Municipal de ejercer el control político de forma técnica a los instrumentos de política, que solo pueden ser observados de forma completa con el nivel de proyectos.

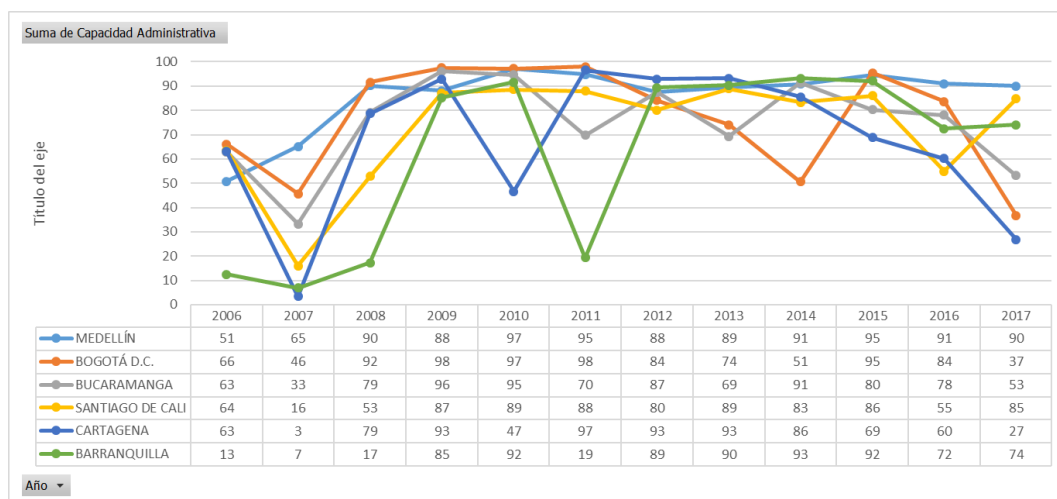
### CAPITALIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES CONSTRUIDAS ALREDEDOR DE PPR Y PLANEACIÓN DE DESARROLLO EN EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

Los instrumentos de planeación y presupuestación, son expresiones de la capacidad institucional, es decir, son herramientas que posibilitan la gestión y control que las organizaciones públicas y la red de actores que existe alrededor. Se trata pues de iniciar el análisis del plan poniendo en perspectiva nacional la capacidad de la institucionalidad que lo debe diseñar y utilizar como herramienta de Gestión.

El indicador del “capacidad administrativa” del DNP mide: la disponibilidad de recursos humanos y técnicos, así como, la estabilidad de los cargos directivos, la profesionalización de la planta, el acceso a recursos tecnológicos y la madurez del sistema de control interno (control, información y comunicación, actividades de control, administración de riesgos y seguimiento).

En este sentido, si se compara a Medellín con los demás municipios de categoría especial (Municipios con más de 500.000 habitantes y más de 400.000 SMMLV de Ingresos de libre destinación), se puede ver como Medellín tuvo el liderazgo en el periodo 2006-2017, con un promedio de calificación de 86 puntos, frente a 77 de Bogotá, 75 de B/manga y 73 de Cali.

Ilustración 2. Índice de Capacidad Administrativa Municipios y Distritos de categoría especial 2006-2017



Fuente: Elaboración propia con base en MDM del DNP

Visto desde la perspectiva presupuestal, la mejora de los indicadores de capacidad administrativa coincide con la incorporación de instrumentos de presupuestación asociados a Presupuesto Por Resultados. La Municipalidad ha construido, entre otras capacidades, la potencialidad de:

- (i) Indicadores de impacto con continuidad: Construir un sistema de planeación municipal que aplica el ICV y la Encuesta de Calidad de Vida, como ejes del avance de los indicadores sociales. Esto ha permitido contar con indicadores de impacto del nivel territorial que cuentan con series de tiempo y metodologías de evaluación de desempeño más o menos comparables.
- (ii) Proyectos diseñados como base del Plan: Diseñar y priorizar proyectos a través de herramientas como los bancos de proyectos, las fichas MGA y los planes de las políticas públicas.
- (iii) Indicadores diferenciales y territoriales: Generar fichas de indicadores y capacidades de medición que permitan reflejar enfoques diferenciales, territoriales, además de la tradicional acumulación presupuestal por entidad ejecutora y proyecto del plan de desarrollo.
- (iv) Jerarquías y relaciones entre indicadores: Capacidades de crear taxonomías de indicadores que permitan revelar las relaciones jerárquicas entre los indicadores de producto, resultado gestión e impacto. De tal forma que se pueda hacer una evaluación de la calidad de las relaciones causales que reflejan la manera como se establecen combinaciones específicas de proyectos en los programas, de programas en los componentes y de componentes en las líneas.

#### Evaluación OPPCM de estas capacidades

Parte de la labor del observatorio fue evaluar la utilización de estas capacidades que están, en diferentes grados de desarrollo, ya institucionalizadas en la administración municipal:



- (i) Indicadores de impacto con continuidad: La construcción de indicadores es un esfuerzo colectivo de medición, que tiene su valor cuando permite lograr cierto nivel de consenso en torno a que la medición refleja la realidad y a que se puedan construir series que se comparen. Poner a los ODS como el eje de la evaluación de impacto del Plan es importante, cumple con compromisos nacionales e internacionales y permite comparabilidad de la acción de gobierno con otras entidades territoriales y entre territorios y personas en el municipio, pero es necesario alinear los ODS con la ECV y al índice de Calidad de Vida que son instrumentos para los que hay series de tiempo que permiten comparaciones.

Es bueno el avance de los ODS, pero es necesario asegurar la existencia de series comparables con el ICV. A ello hay que sumarle el hecho que, no se marcaron con ODS cada uno de los indicadores del Plan.



- (ii) Proyectos diseñados como base del Plan: Es la crítica reiterada a la conformación del plan, que venía de un Anteproyecto técnicamente muy débil, que parecía que los aprendizajes institucionales de la administración no hubieran tenido protagonismo, y se pasa a un proyecto que mejora la estructura y los diagnósticos, pero que al no presentar los proyectos deja a las instancias de planificación sin instrumentos completos para estudiar a profundidad la lógica de intervención, y sobre todo sin instrumentos para asegurar un buen Plan Indicativo y un Plan de Acción que son la piedra angular del proceso de seguimiento sistemático del plan .



- (iii) Indicadores diferenciales y territoriales: Si bien no todos los indicadores que en planes de desarrollo anteriores tenían marcas diferenciales o territoriales fueron a la postre (en el Plan de Acción y Plan Indicativo) medidos efectivamente de forma diferencial y territorial, estaba

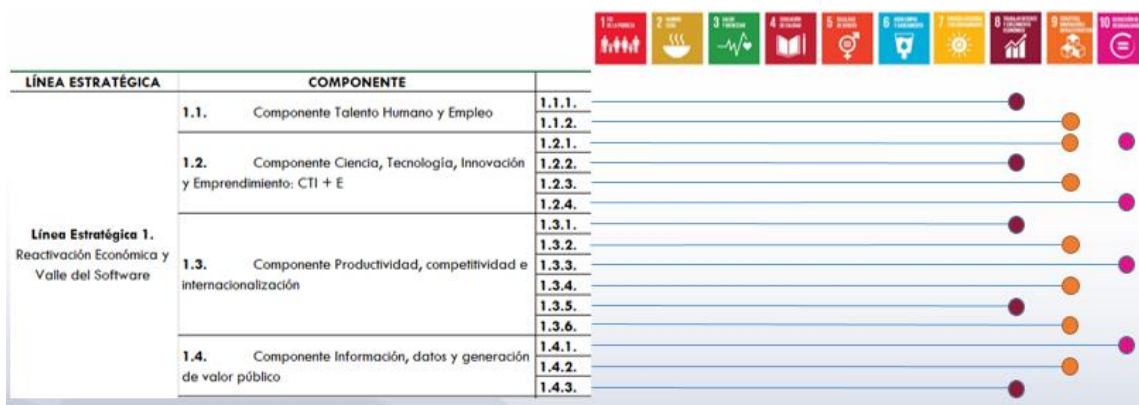
claro que a partir de los más de 70 acuerdos con denominación de política pública, y de los avances de las capacidades del DAP, la municipalidad tiene ya capacidad de medir en términos territoriales y diferenciales algunos de los indicadores que aparecen en el plan.

(iv) Es por ello que sorprende, que existan indicadores que las secretarías miden de forma diferencial o territorial que el DAP no incluyó, o información que teniéndola el DAP se reveló en las sesiones de estudio que las Secretarías no conocían, y posibilitarían una visión más completa de los fenómenos.



(v) Jerarquías y relaciones entre indicadores: La municipalidad y los equipos técnicos del DAP y las secretarías ya en el plan de 2004-2007, se construyó una taxonomía de indicadores que permita revelar las relaciones jerárquicas entre los indicadores de producto, resultado gestión e impacto. De tal forma que la administración municipal ya está en capacidad de poder mostrar las bases para que el Concejo pueda hacer durante el cuatrienio una evaluación de la calidad de las relaciones causales que reflejan la manera como se establecen combinaciones específicas de proyectos en los programas, de programas en los componentes y de componentes en las líneas.

Ilustración 3. Ejemplo de alineamiento con ODS



Fuente: Elaboración propia OPPCM

## LA BASE PRESUPUESTAL HISTÓRICA Y EL PLAN FINANCIERO 2020-2023

El comportamiento histórico del presupuesto es la base para saber si los compromisos establecidos en el plan financiero podrán cumplirse. Sobre todo, cuando muy seguramente lo establecido en el plan tendrá que variar radicalmente debido a la declaratoria de emergencia económica y social que realizó el gobierno nacional y la emergencia sanitaria que vive la ciudad y el mundo.

El presupuesto de Medellín ha tenido un comportamiento histórico de sobre-ejecución al final de los cuatrienios. Es decir, existe una brecha muy importante entre el valor de los recursos asignados a cada uno de las fuentes y usos, y los recursos que efectivamente se ejecutan al final de los planes de desarrollo.

Tabla 2. Variación de presupuestos iniciales frente a la efectiva ejecución de recursos 2008-2019

Año	2008	2009	2010	2011	Medellín es Solidaria y Competitiva
Valor Plan Financiero	2.041	1.900	2.104	2.272	8.316
Valor Ejecutado	2.966	3.309	3.646	3.947	13.868
Diferencia	925	1.410	1.542	1.675	5.552
<b>Porcentaje Sobre ejecución</b>	<b>31%</b>	<b>43%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>40%</b>
Año	2012	2013	2014	2015	Medellín Un Hogar

					para la vida
Valor Plan Financiero	3.539	3.477	3.524	3.582	<b>14.122</b>
Valor Ejecutado	3.810	4.524	6.023	4.842	<b>19.199</b>
Diferencia	271	1.047	2.499	1.260	<b>5.077</b>
<b>Porcentaje Sobre ejecución</b>	<b>7%</b>	<b>23%</b>	<b>41%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>
<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Medellín Cuenta con vos</b>
Valor Plan Financiero	4.352	3.978	4.207	4.499	<b>17.036</b>
Valor Ejecutado	4.931	6.117	6.745	6.651	<b>24.444</b>
Diferencia	579	2.139	2.538	2.152	<b>7.408</b>
<b>Porcentaje Sobre ejecución</b>	<b>12%</b>	<b>35%</b>	<b>38%</b>	<b>32%</b>	<b>30%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Planes de Desarrollo y ejecuciones presupuestales

La anterior tabla, refleja que la sobre-ejecución promedio anual de ingresos del periodo 2008-2019 fue de 31%, y el valor promedio de sobre-ejecución en pesos corrientes fue de 1.5 billones de pesos. El año que más sobre-ejecución se presenta el tercer año y el que menos el primer año, esto debido a la mayor cercanía con el Plan Financiero, que tiende a ser más realista en ese momento. Existe una tendencia además a disminuir el ritmo de crecimiento del recaudo el cuarto año de los gobiernos.

Este fenómeno permitiría establecer que el plan de desarrollo de Medellín, tiene una tendencia a sobre-ejecutar los ingresos y a establecer metas del plan que se financiarán un 30% más de recursos en promedio. Este fenómeno pone a los tomadores de decisiones del Concejo a reflexionar sobre la manera de programar los recursos o la manera de establecer las metas, dado que en promedio los recursos se aumentarán 30% pero, en muy pocos casos en estos últimos 12 años se han ajustado las metas al alza al llegar esos recursos, y ello a pesar que la diferencia en el último gobierno fue de 7.4 billones de pesos de más.

### Evaluación del OPPCM a la base presupuestal en términos comparativos con



- (i) En la municipalidad, por asuntos de prudencia presupuestal y mejores resultados fiscales, había hecho carrera el presentar Planes Financieros con brechas importantes con las ejecuciones finales, sin que ello significara aumento de los bienes y servicios de los indicadores atados a esos recursos. El OPPCM considera esto como una mala práctica que llevaba a una cultura de gestión presupuestal en la que se presupuestan las necesidades de recursos de una de dos formas: [a] por debajo de lo necesario para que cuando se presenten las adiciones se ajusten los presupuestos pero no los indicadores; [b] de manera conservadora en la relación indicadores y recursos necesarios, pero de ser así en muy pocas ocasiones se ajustaron al alza los indicadores y cantidades de obra con las adiciones presupuestales.



- (ii) Esta nueva práctica de presentan un presupuesto lo más cercano posible tiene un riesgo inherente en un ambiente de volatilidad e incertidumbre, y es que existen probabilidades más altas que en el pasado, de no lograr las ejecuciones de recursos corrientes y/o de recursos de capital, lo que supondría para la alcaldía en la inédita situación de hacer recortes.

Esto tiene riesgos por la cultura de gestión que ha sido la de recibir las adiciones sin aumentar las metas. Sería deseable tener un plan de adaptación que permitiera marcar programas y proyectos claramente como COVID-19, y por tanto en la medida que se profundizara la crisis, se alargara la cuarentena, existieran rebrotes o mutaciones del virus que lo hicieran más impredecible, la municipalidad debería tener un mecanismo automático de financiar programas COVID-19 y recortar o aplazar los que no lo son.



- (iii) La comparación de las asignaciones sectoriales significa hacer un análisis desde la perspectiva del peso que proporcionalmente ocupa de espacio presupuestal cada secretaría. Este análisis es válido, y para el caso de este plan de desarrollo (2020-2023) se puede ver como las secretarías de Mujeres o Juventud reciben más recursos en términos nominales que el valor puesto originalmente en el presupuesto 2016-2019, pero significan menos recursos del total de la participación en el presupuesto (sin cofinanciación de la nación) visto desde un análisis de espacios presupuestales, es decir porcentualmente menos del total.

Esto es particularmente visible cuando se ha tasado un presupuesto lo más cercano posible a la realidad, y cuando existen riesgos mayores que en el pasado de no ejecutar ingresos tributarios y/o recursos de EPM.

Sin embargo, este análisis debe ser complementado un análisis adicional: el de la proporción de ese gasto con respecto al PIB. Este análisis es válido en la medida que la torta completa de la que se originan buena parte de los recursos del municipio están asociados al total de la producción municipal, y si esta torta se contrae, es factible que la participación de los gastos suba como porcentaje del PIB.

El obstáculo es que no hay proyectos precisos por secretaría (meta de ejecución) y la incertidumbre sobre rubros de cofinanciación que afectan la participación en el total.

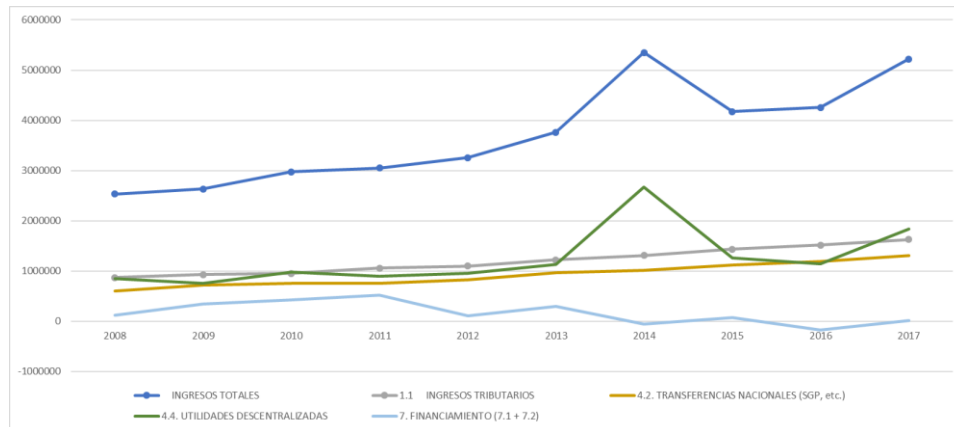


- (iv) Debe trabajarse en la marcación de los indicadores, de forma tal que sea posible por enfoques y territorios, hacer claridad en la Transversalización. Es necesario que este presupuesto señale desde los indicadores y desde los mecanismos gerenciales ¿Cuál va a ser la estrategia de Transversalización de la administración?
- (v) Esto es fundamental, en la medida que si secretarías como Juventud o Mujeres pierden espacio presupuestal (participación en el total del presupuesto), por lo menos que las estrategias de Transversalización de los grandes programas sociales, tengan cambios en la forma de ser diseñados, tengan formas de diferenciar la acción y puedan contar con metodologías válidas de marcación y reporte de los avances específicos con respecto a las políticas públicas establecidas y los compromisos internacionales.

## LAS ESTIMACIONES DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PLAN FINANCIERO 2020-2023

Los recursos del presupuesto histórico comparado podrían afectarse drásticamente debido a las condiciones de emergencia. En ese sentido, se puede ver como del total de los ingresos corrientes de la ciudad crece de manera sostenida a tasas más altas que la inflación, con una combinación de ingresos tributarios y recursos del Sistema General de Regalías. Sin embargo, son los recursos de capital provenientes de utilidades de empresas descentralizadas (utilidades de EPM), los que ganan más participación.

*Tabla 3. Ingresos de Medellín en miles de pesos corrientes 2008-2017*



Fuente: Elaboración propia con base en el FUT

### Evaluación OPPCM a las estimaciones

El Presupuesto de Medellín es un presupuesto más o menos equilibrado entre tres grandes rubros: fuentes tributarias, Sistema General de Participaciones (SGP) y Excedentes de EPM (recursos de capital). En el largo plazo, debería ser deseable financiarse con corrientes, con recursos ordinarios y no con extraordinarios. Si bien la crisis nos obliga a no tomar la decisión ahora, los sistemas presupuestales más responsables toman los recursos extraordinarios y los ponen en fondos contracíclicos y se usan solo los intereses.

### PROYECCIONES CRECIMIENTO 2020

Tomando como base los análisis de FEDESAROLLO para Medellín, se estima que en un escenario optimista la contracción del PIB de la ciudad sería del -3.7% y en un escenario pesimista de 9.9% (7 Billones de pesos). En cuanto a desempleo, el escenario optimista sería de 20.5% (160 mil desempleados más aproximadamente) y 23.6% (230 mil desempleados más aproximadamente).

Tabla 4. Estimaciones de Crecimiento Económico, Desempleo y Pobreza 2020 Medellín

	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Comercio y Transporte	3	2,3
Administración Pública y Defensa	-6,6	-12,5
Manufacturas	-1,9	-6,4
Actividades Inmobiliarias	-0,4	-2,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas	-5	-11,3
Construcción	-10,2	-25,9
Agropecuario	3,1	3
Minería	-1,9	-3,7
Actividad Financiera	-8,3	-14,6
Electricidad, gas y agua	0,4	0,2
Información y comunicaciones	5,8	7,2
Actividades artísticas y de entretenimiento	-14,4	-33,4
PIB Colombia	-2,7	-7,9
PIB Medellín	-3,7	-9,9
Desempleo Colombia	16,3	19
Desempleo Medellín	20,5	23,6
Nuevos Desempleados Medellín	160.000	230.000
Pobreza Monetaria Colombia	30,4	33,6
Pobreza Monetaria Antioquia	26,4	29,9

Fuente: Fedesarrollo

Esto debido a la composición esencialmente industrial y de servicios del valor agregado de Medellín que se vería proporcionalmente más afectada que otras ciudades del país. Adicionalmente, el impacto en pobreza monetaria, haría retroceder los avances de reducción de dicho indicador, y de varios de los indicadores de bienestar social incluidos en ODS.

Tabla 5. Estimaciones de presupuesto 2020

Rubro	Año 2020 según MFMP 2019	Año 2020 según PDM 2020-2023	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Diferencia Optimista vs Plan financiero	Diferencia Pesimista vs Plan financiero
<b>Ingresos Totales</b>	5.419	6.129	6.119	5.737	10	382
<b>Ingresos Corrientes</b>	3.134	3.062	3.057	2.866	5	191
Ingresos Tributarios	1.699	1.504	1.502	1.408	2	94
Ingresos No tributarios	1.434	1.558	1.555	1.458	3	97
<b>Fondos Especiales</b>	622	730	729	648	1	81
<b>Recursos de Capital</b>	1.663	2.337	2.334	2.188	3	146
<b>Gastos totales</b>	5.419	6.129	6.119	5.737	10	382
<b>Funcionamiento</b>	768	764	762	715	2	47
<b>Inversión</b>	4.269	5.017	5.009	4.696	8	313
<b>Deuda</b>	382	349	348	326	1	22
<b>Balance Total</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Balance Primario</b>	382	349	348	326	1	22

Fuente: Fedesarrollo

Fedesarrollo estima además que el plan financiero del plan de desarrollo para 2020, es estructuralmente optimista, aún más que la previsión más favorable de este Think-Tank. De hecho, existe una diferencia en 313 mil millones de pesos en el rubro de inversión estimada por Fedesarrollo en su estimación menos favorable.

## INGRESOS TRIBUTARIOS

Se disminuye en 200 mil millones de pesos el valor de los ingresos tributarios con relación a 2019 (12%). El municipio pasa de un recaudo de 1.7 billones de pesos corrientes de 2019, a un recaudo de 1.5 billones estimado de 2020. Visto desde la perspectiva del cuatrienio y comparado en valores deflactados con base 2016, se pasaría de un recaudo de 6.1 billones de pesos en el periodo 2016-2019 a un valor estimado en pesos reales de 6.7 billones de pesos, lo que significaría un incremento de cerca de 0.6 billones de pesos reales (base 2016) de aumento del recaudo en todo el cuatrienio comparado con el anterior, y de 0.7 Billones en pesos reales.

Tabla 6. Comparación ingresos tributarios corrientes y deflactados 2016-2023

	2016	2017	2018	2019	Total
Ingresos Tributarios Corrientes	1.412.455	1.536.857	1.596.078	1.703.372	6.248.762
Ingresos Tributarios Deflactados	1.412.455	1.474.000	1.545.323	1.638.644	6.070.421
	2020	2021	2022	2023	Total
Ingresos Tributarios Corrientes	1.504.146	1.724.707	1.833.812	1.898.917	6.961.582
Ingresos Tributarios Deflactados	1.451.651	1.667.102	1.772.563	1.835.493	6.726.809

Fuente: Elaboración propia con base en PDM 2020-2023 y ejecuciones presupuestales 2016-2019

### Evaluación OPPCM a las estimaciones por Ingresos tributarios



- (i) Posible sub-ejecución: El Presupuesto de Medellín debido a que se decidió acercarlo lo más posible a la ejecución real, corre el riesgo de sub-ejecutar las fuentes. En particular las fuentes tributarias en las que existe una diferencia de cerca de 100 mil millones de pesos de menos en la estimación menos favorable y de 2 millones de pesos en la estimación más favorable de Fedesarrollo.



- (ii) Impuesto de Industria y Comercio ICA: Es una renta muy sensible al nivel de actividad (ingresos brutos), a la disponibilidad de liquidez (hicieron carrera las retenciones y las facturaciones con valores estimados años anteriores) y a la creación de empresas. Por tanto, el impacto de la baja de actividad pronunciada en servicios (Hotelería, Turismo, Educación, actividades turísticas y de entretenimiento, actividad financiera) e industrial crea un escenario de riesgo del recaudo y de dificultad de disminuir la cartera.

A ello se suman las reducciones de tarifas que se esperan en los rubros afectados, la declaración sin pago y la liquidación de empresas son grandes riesgos. Tiene la ventaja de la cultura de pago y de los beneficios de un sistema de recaudo mejorado.



- (iii) Impuesto Predial Unificado - IPU: La política de pago anual fue exitosa para el recaudo de los impuestos de 2020 en los primeros dos meses. La situación económica aumenta la desocupación, el impago y por tanto el valor catastral.

El concejo tiene pendiente el análisis de una renovación que lleva 2 años de retraso y que deberá ser modificada para registrar las disminuciones de avalúos, con un impacto duradero en las finanzas municipales. De no adoptar los nuevos avalúos catastrales reducidos, habría que compensar la disminución por la vía de las tarifas que sería un proceso menos justo porque existen inmuebles que mantienen su valor debido a condiciones prediales específicas, mientras que con la reducción tarifaria se reduce a todos sin distinción.



- (iv) Existe una gran oportunidad de estimular la construcción generando procesos abreviados de licenciamiento a la vez que se fortalece la capacidad de supervisión de obra con los inspectores urbanísticos. Esta estrategia que se usó en el 1999 y 2000, podría generar empleos rápidamente y una compensación del predial reducido en el largo plazo con nuevos predios formados.



- (v) Sobretasa a la gasolina: El más sensible a la cuarentena, y posiblemente el que más rápido se recupere ante cualquier disminución de la rigurosidad de las medidas de confinamiento. En el mediano plazo podría presentar un aumento de los recursos por mayor propensión al uso de vehículo particular, así mismo de las externalidades asociadas a polución y congestión.



- (vi) De esta renta depende el pago de la deuda del metro, que dada las sobrejecuciones anteriores (un prepago a la deuda del metro) podría ser un alivio para negociar con el gobierno nacional, que permita liberar la pignoración hasta el monto de la sobrejecución que se ha producido. Podrían utilizarse estos recursos negociados con el gobierno nacional (desahorro), así como, los previsibles mayores recaudos por mayor utilización de vehículo particular para apoyar al Metro y los transportadores formales en la disminución previsible del uso del transporte masivo, público colectivo y público individual.

### COFINANCIACIÓN Y ENAJENACIÓN

Medellín logró un importante anuncio del gobierno nacional asociado a la aprobación de compromisos presupuestales a través de la figura de vigencias futuras de la nación, para la



cofinanciación del Metro de la Avenida 80. Además de esta cofinanciación de cerca de 1.9 billones de pesos, el plan financiero incluye 20.82 billones de pesos de inversión del Plan Plurianual y otros recursos de cofinanciación de 1.4 billones de pesos, que están constituidos de la siguiente manera:

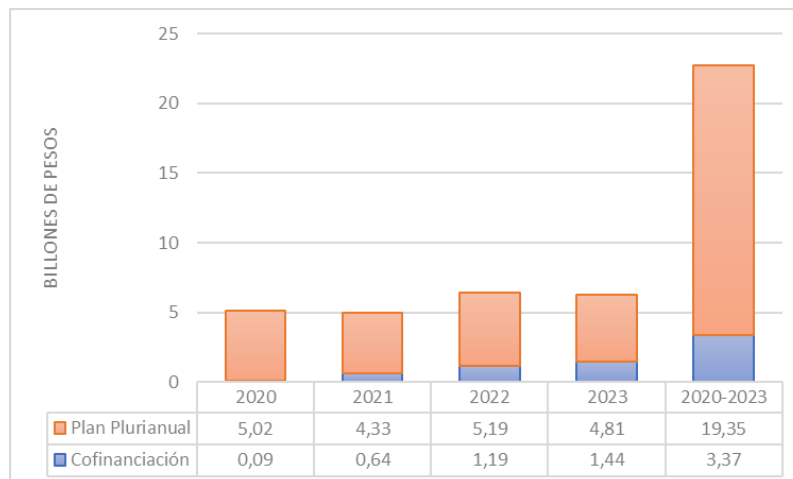
Tabla 7. Inversión total estimada Medellín 2020-2023

	LÍNEA	INVERSIÓN	PARTICIPACIÓN
1	REACTIVACIÓN ECONÓMICA Y VALLE DEL SOFTWARE	\$1,17	5,6%
2	TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL	\$6,25	30%
3	MEDELLÍN ME CUIDA	\$5,22	25,1%
4	ECOCIUDAD	\$4,48	21,5%
5	GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD	\$2,72	13,1%
6	PRESUPUESTO PARTICIPATIVO	\$0,967	4,6%
<b>TOTAL PLAN PLURIANUAL</b>		<b>\$20,82</b>	<b>100%</b>
7	COFINANCIACIÓN NACIONAL METRO DE LA 80	\$1,90	
<b>TOTAL INVERSIÓN PLURIANUAL</b>		<b>\$22,72</b>	

Fuente: Medellín Futuro 2020-2023

El municipio de Medellín espera en el cuatrienio obtener recursos de cofinanciación y fuentes alternativas de 3.3 billones de pesos. De cofinanciación son 2.2 billones de pesos y el resto de enajenación de activos y uso de fondos de Medellín ciudad para la vida.

Tabla 8. Distribución anual de la cofinanciación



Fuente: Medellín futuro 2020-2023

Una parte importante que se menciona de las fuentes alternativas es la enajenación de activos, especialmente de la participación que el Municipio de Medellín posee en TIGO-UNE a través de EPM, y que este gobierno anunció que sería enajenada.

## Evaluación OPPCM a la cofinanciación y enajenación



- (i) Cofinanciación: El principal proyecto de esta administración, y uno de los proyectos más grandes que la ciudad aboca es la construcción de la línea de metro de la avenida ochenta. Este sistema que tiene un costo estimado a 2019 de 2.4 billones de pesos (Tramo 1 y 2), se financiaría con vigencias futuras de Medellín por 14 años (2021-2034) y por vigencias futuras de la nación de 6 años (2024-2029).

La dificultad de este proyecto y de la certeza de los recursos de la nación tiene que ver con: [a] la nación solo tendrá obligación de empezar a girar recursos a partir del 2024, y cualquier aporte anticipado crearía una presión alta sobre el PAC de la nación que ya tiene serios problemas de financiación de sus propias fuentes; [b] la tradición de los compromisos de la nación con la ciudad ha sido la de la morosidad y la demora en los relativamente pocos recursos de cofinanciación que la ciudad ha conseguido de la nación.

Adicionalmente, el municipio tendrá una presión de liquidez para cubrir los compromisos de financiación del Metro, a sabiendas que los recursos que quedaron de anteriores administraciones no son suficientes para honrar el compromiso de cofinanciación local.



- (ii) Enajenación: Existe gran incertidumbre en torno al valor, voluntad de compra de Tigo y/o terceros, y fechas del desembolso. Esta valoración preliminar sin banca de inversión y sin conocer las condiciones del mercado de TELCO en medio y después de la pandemia, ponen presión esencialmente sobre una decisión que debe pasar por el concejo. Es necesario establecer un monto cierto que podría ser menor, y salir a buscar oferentes con intenciones firmes.

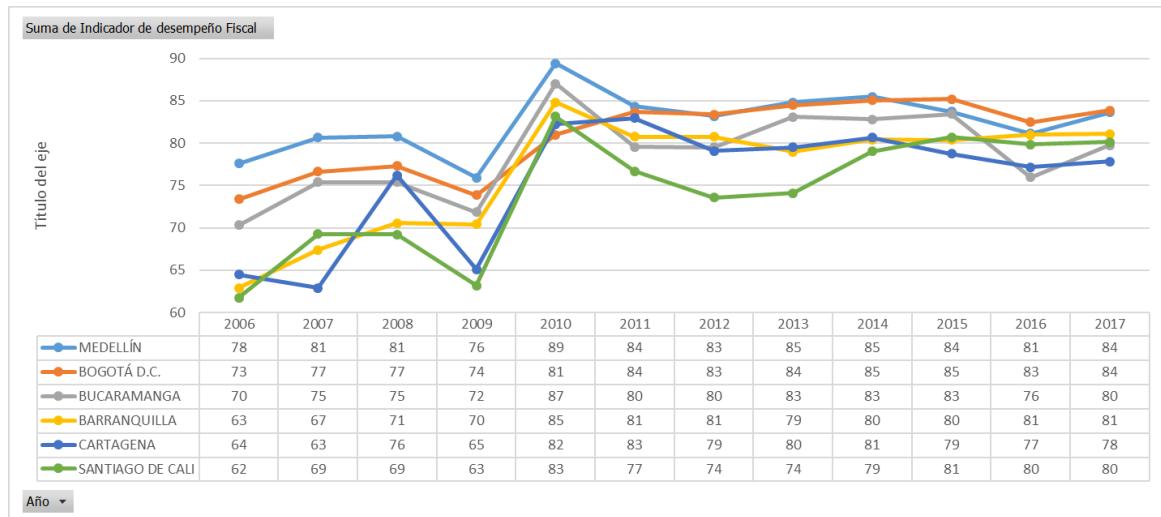
Existe un importante riesgo con las enajenaciones en la ciudad de Medellín, y es que la experiencia ha demostrado que los objetivos de las enajenaciones no se han dirigido a las justificaciones de las mismas, como sucedió con la Venta de la participación del Municipio a través de EPM en ISAGEN que se justificó en que serían los recursos de cofinanciación Metro. De esa venta, solo quedan 100.000 millones de pesos para intercambios viales que hacen parte del proyecto de la 80 pero que valen mucho más.

El Concejo debe asegurar que los recursos de las enajenaciones se lleven a fondos con destinación únicamente para proyectos que aseguren formación bruta de capital que genere beneficios tangibles para los ciudadanos.

## RECURSOS DE CAPITAL: ENDEUDAMIENTO

El índice de desempeño fiscal mide la autofinanciación de los gastos de funcionamiento, el respaldo del servicio de la deuda, la dependencia del SGR-SGP, la generación de recursos propios, la magnitud de la inversión y la capacidad de ahorro. En este orden de ideas, el Municipio de Medellín obtuvo un promedio de 83 puntos para el periodo 2006-2017, mientras que Bogotá tuvo un promedio de 81, Bucaramanga de 79 y Barranquilla de 77 puntos.

Tabla 9. Índice de Desempeño Fiscal de municipios y distritos de categoría especial 2006-2017



Sin embargo, si se mira prospectivamente, la ciudad tiene unos años en términos de deuda que son retadores, tanto por la evolución que tienen los saldos y servicios de la deuda, como por la atención a las consecuencias de la crisis actual. A continuación, se presenta la evolución que ha tenido el saldo y el servicio de la deuda y el saldo que espera tener:

Tabla 10. Saldo y Servicio de la deuda 2012-2023

Concepto	2012 – 2015 Ejecutado	2016 – 2019 Ejecutado	2020 – 2023 Proyección
<b>Saldo deuda Inicial</b>	<b>\$ 0,51</b>	<b>\$ 1,19</b>	<b>\$ 1,89</b>
<b>(1) Recursos del crédito</b>	<b>\$ 0,49</b>	<b>\$ 1,07</b>	<b>\$ 0,39</b>
<b>(2) Servicio de la deuda</b>	<b>\$ 0,26</b>	<b>\$ 0,71</b>	<b>\$ 1,48</b>
<b>(3) = (1)-(2) Balance</b>	<b>\$ 0,23</b>	<b>\$ 0,36</b>	<b>-\$ 1,10</b>
<b>Saldo deuda Final</b>	<b>\$ 1,19</b>	<b>\$ 1,89</b>	<b>\$ 1,76</b>
<b>% Variación Saldo de la Deuda</b>	<b>133%</b>	<b>59%</b>	<b>-7%</b>

Fuente: PDM 2020-2023

Este comportamiento fiscal histórico debe señalarse en el sentido que la ciudad no abocó la obra fundamental de expansión del sistema de transporte masivo o de la creación de espacio público, que desde la finalización del tranvía de Ayacucho y sus dos cables, solo se ha adelantado el Metrocable de Occidente. Con respecto al espacio público se llevó adelante parques del río etapas 1A y 1B, con un costo por metro cuadrado de espacio público alto, y unos niveles de disfrute todavía discutibles.

A pesar de las dos administraciones 2012-2015 y 2016-2019 haber realizado 2 de las mayores enajenaciones de activos más grandes de la historia de Medellín (50% menos una acción de UNE, y participación de EPM en patrimonio de ISAGEN), estas dos administraciones multiplicaron casi por cuatro el tamaño de la deuda.

Tabla 11. Evolución de la deuda pública de Medellín 2015-2023



Fuente: PDM 2020-2023

### Evaluación OPPCM frente al endeudamiento



- (iii) El espacio de endeudamiento para 2020-2023: es muy restringido, este plan busca enfrentar dos retos a la vez. Por un lado, disminuir el saldo de la deuda tomando menos deuda que los gobiernos anteriores, solo tomaría como deuda nueva un 20% del saldo actual (en el 2012-2015 se tomó un 96% de deuda más con respecto al saldo y en el 2016-2019 un 90% más de deuda con respecto al saldo). Por otro lado, se quiere enfrentar la crisis económica más grande de la historia de Colombia en 100 años rediciendo los recursos de deuda.

Si bien hacer más sostenible la deuda es loable, y debe ser un objetivo permanente de las finanzas públicas, la dificultad radica en querer hacerlo cuando más gasto e inversión contracíclica se requiere. Es por ello que, no es comprensible que la ciudad permita que los recursos de enajenación se destinen a usos diferentes a los previstos de inversión, debido a que ello ocasiona que exista más presión sobre la deuda y el fraccionamiento del uso de esta fuente en pequeños proyectos con menor impacto social.



- (iv) La presión del servicio de la deuda sobre el PAC y el indicador de sostenibilidad (Ley 358 de 1997): Medellín está al límite del indicador de sostenibilidad que tiene un tope de 80%, existe un serio riesgo en términos de no poder cumplir ese indicador, sobre todo con los vencimientos del año 2021.

Norma	Indicador	Límite Legal	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ley 358 de 1997	Solvencia	Menor a 40%	8,2%	12,2%	10,8%	10,2%	9,7%	9,9%	9,8%	9,4%	8,6%	7,6%
	Sostenibilidad	Menor a 80%	74,6%	79,5%	74,7%	66,7%	62,4%	57,1%	53,2%	45,1%	38,2%	32,6%
Ley 617 de 2000	Cumplimiento	Menor a 50%	48,1%	44,1%	43,7%	44,4%	45,6%	46,6%	47,4%	48,4%	49,0%	49,8%
Ley 819 de 2003	Sostenibilidad	Mayor a 100%	107,3%	222,7%	142,0%	162,4%	137,4%	142,8%	139,1%	211,4%	215,2%	201,8%

Es fundamental trabajar con el gobierno nacional y la bancada antioqueña, la necesidad de flexibilizar por algún tiempo el índice de sostenibilidad de la deuda de la ley 358 de 1997, con el fin de poder dar un impulso de inversión del tamaño que requiere la economía de Medellín que es uno de los 4 motores económicos de Colombia. Cabe recordar que las estimaciones menos optimistas de Fedesarrollo, señalan la posibilidad de una disminución del PIB de Medellín en 7 Billones de pesos, tasas de 23% de desempleo e índices de pobreza monetaria en Antioquia de 30%, sin contar la alta mortalidad empresarial que se generaría en ese escenario.

## RECURSOS DE CAPITAL: EXCEDENTES DE EPM

Medellín depende en un tercio de su presupuesto de los recursos de EPM. De los 19.3 billones de pesos del plan plurianual sin cofinanciación y enajenación de activos, los excedentes de EPM representarían 6.4 billones de pesos en el cuatrienio.

Tabla 12 Excedentes financieros EPM

Fuente del recurso (billones)	2020-2023
Sistema General de Participaciones más Fondo Local de Salud (Transferencia Nacional)	6,5
Otros recursos destinados*	4,4
<b>Subtotal Recursos Destinados</b>	<b>10,9</b>
Recursos de Crédito	0,4
<i>Excedentes Financieros de EPM</i>	<i>6,4</i>
Otros recursos no destinados	1,6
<b>Subtotal Sin Destinación Específica</b>	<b>8,5</b>
<b>Total Plan Plurianual de Inversiones</b>	<b>19,4</b>

### Evaluación OPPCM excedentes financieros EPM



- (i) Recursos de EPM son extraordinarios y de capital: Cabe recordar que Medellín ha hecho un tratamiento de esta fuente como una fuente ordinaria, cuando a todas luces es una fuente extraordinaria. En teoría, los recursos de EPM solo deberían ir a aplicaciones que tuvieran un sentido intergeneracional, debido además a que una buena parte de las utilidades proviene del negocio de generación en grandes hidroeléctricas que genera impactos ambientales y sociales considerables en las regiones que se produce, y estos servicios ambientales son transferidos hacia Medellín que los usa en ocasiones como recursos para financiar gasto ordinario. Debería solo ir a inversiones en formación de capital bruto que genere empleo y crecimiento futuro.



- (ii) Reducción recursos de EPM frente al MFMP: El MFMP 2020-2029 presentado en el Concejo en 2019, estableció un valor de transferencias para 2020-2023 de 7,1 billones de pesos, y el plan financiero del PDM 2020-2023 lo determinó en 6,6 billones. Esto se debió a la clasificación contable de los recursos obtenidos por el reconocimiento de las pólizas de seguro de Hidroituango.



- (iii) Exposición al riesgo de COVID-19: Se genera una alarma por el impacto que la crisis del COVID-19 podría tener en relación a los resultados de la compañía debido a: [a] baja en la Demanda por el confinamiento de los grandes consumidores; [b] aumento de las inversiones no previstas para reconexión, y por el no cobro de intereses; [c] dificultad para recuperación de cartera y aumento de la deuda; [d] hidrología que llevará a generar con térmica y por tanto a contener la generación hidroeléctrica;



- (iv) Exposición al riesgo de Hidroituango: Existe incertidumbre por [a] monto de los Ingresos originados en seguros, [b] los sobrecostos del proyecto por nuevas contingencias, [c] la

incertidumbre de la entrada en operación, [d] el impacto de las decisiones judiciales que empezarán a tomar tribunales por demandas de las afectaciones.



- (v) Nivel del Impacto de Caribe-Mar: La adjudicación de la operación del bloque de comercialización, distribución y transporte de Caribe Mar tiene el potencial de generar pérdidas o necesidades de inversión mayores debido a: [a] Costos incierto de la gestión social sobre todo en época de crisis; [b] construcción de la cultura de pago de las instituciones públicas y de los clientes privados; [c] Necesidades de inversión por encima de lo estimado o por la conflictividad social.



- (vi) Rentabilidad de las inversiones en el extranjero: los precios de compra y los riesgos asociados a las regulaciones nacionales. La rentabilidad de esos recursos podría ser mayor en capturar oportunidades locales de renovables y economía verde, de forma que se pudiera aplicar recursos en acompañar la expansión de generación distribuida, con la generación de empleos en el montaje, asesoría y mantenimiento.



- (vii) Planes de adaptación al cambio climático: se trataría de aprovechar recursos de EPM para realizar inversiones en generación distribuida, renovables, reconversión tecnológica de empresas, reemplazo de tecnologías a movilidad sostenible. La venta de activos en el exterior de baja rentabilidad podría financiar apalancamiento de inversión y creación de un mercado local de Bonos Verdes. Debería existir meta de generación distribuida para desconectados y reconversión de tecnologías de vehículos y empresas.

## FUENTES ALTERNATIVAS (SUGERENCIAS DEL OPPCM)



- (i) Fiscalidad de la economía digital: Las extraordinarias ganancias que están obteniendo los mercados oligopólicos de la tecnología, deben tener cargas nacionales que permitan financiar el desarrollo tecnológico local y las externalidades negativas de estas plataformas.

Medellín fue la primera ciudad de Colombia que generó una regulación fiscal para la economía digital que contiene incentivos que se deben aprovechar, asegurando el fortalecimiento de una de las primeras iniciativas nacionales de aplicación de tecnologías de 4ª. Revolución Industrial, la unidad de Inteligencia fiscal del municipio de Medellín.



- (ii) Instrumentos de financiación del POT: El costo del Metro de Medellín (Líneas A y B) significó la inversión pública más grande de la historia de la ciudad dentro de la ciudad. Sin embargo, quienes capturaron la renta a través de plusvalías inmerecidas, fueron en su mayoría los privados dueños de predios y los usuarios del sistema.

Los beneficios para los usuarios son deseables, pero los beneficios de las plusvalías inmerecidas no fueron capturados por el municipio. La estructuración del metro de Bogotá y el diseño de las estaciones que crean espacios comercializables en los que el Metro es operador, comercializador o banco de tierras, son la demostración que los instrumentos de financiación del POT son la base para hacer obra pública sin sacrificar la inversión en otras áreas.



Debe asegurarse que la Agencia de APP, el Metro, ISVIMED, Terminales de Transporte y EPM, creen una mesa de trabajo de gestión predial del proyecto de la 80, que asegure recursos por uso de instrumentos del POT que disminuyan la presión sobre las fuentes tradicionales. El metro debe tener un mayor protagonismo en gestionar de forma novedosa recursos, y no depender por completo de la financiación del Municipio de Medellín.



- (iii) Fiscalidad a la movilidad no sostenible: Es previsible que el uso del vehículo particular pos-COVID-19 se aumente, y el transporte público va a perder usuarios. Se requiere crear mecanismos para desestimular en el largo plazo los vehículos contaminantes y financiar la expansión del sistema de transporte público y su confort, con una triple aproximación al uso de vehículos contaminantes y sus externalidades: [a] tasas de congestión, [b] encarecimiento del parqueo y [c] cargas a la contaminación.

Existe una gran oportunidad de estimular la Bicicleta y los vehículos de Movilidad Individual, alrededor de las cuales pueden usarse los recursos recaudados, para financiar el cambio de la pirámide de movilidad.

## GASTO PRIORIDADES Y MECANISMOS DE APLICACIÓN DEL OPPCM

### Prioridades de Gasto

El análisis del OPPCM del plan de desarrollo tiene una revisión línea por línea de los factores de coherencia, calidad y pertinencia de lo priorizado, eso incluye en varias de las líneas un análisis de los recursos asignados. En este punto es menester analizar las prioridades de gasto e insistir en la necesidad de un plan de adaptación dentro de la parte general del plan, que en el marco de las líneas establecidas por la administración, señale, cuáles de los programas y en especial cuales de los proyectos tienen marcación COVID-19. Esos rubros que están señalados en el capítulo COVID-19, son:

- (iv) Salud: fortalecimiento institucional, compra de equipos, pago de salarios, compra de insumos, anticipo de recursos para funcionamiento de hospitales.
- (v) Subsidios a los servicios públicos: asumir el pago de servicios públicos y costos de reconexión, así como, aplazar el cobro de obligaciones vencidas.
- (vi) Subsidios a la alimentación: para poblaciones en condición de calle, para personas en condición de vulnerabilidad, personas en la informalidad sin ingresos.
- (vii) Subsidios para arrendamiento: para poblaciones que deban estar en cuarentena.
- (viii) Apoyo para mantener el sistema empresarial (en especial las MIPYMES).
- (ix) Generación de empleos asociados a la obra pública y la generación de bienes públicos.

### Multiplicador de la inversión

La inversión en obra pública tiene un multiplicador alto, porque crea bienes públicos y rentabilidad, la dificultad es lograr surtir el proceso de estructuración a la velocidad necesaria para que los efectos en el empleo de corto plazo y el consumo sean potentes. Si bien los subsidios monetarios son necesarios, debe sopesarse su duración y la calidad de la focalización. La evidencia económica demuestra que los bienes públicos son socialmente más rentables en el largo plazo, es decir, que debe privilegiarse la inversión en obras y servicios públicos intensivos en mano de obra, por sobre los subsidios permanentes sin compensación.

### Mecanismos de gestión del gasto

La discusión en la unión europea es por qué tipo de gasto de emergencia hacer. Los ingresos por ciudadanía son necesarios en el largo plazo, sobre todo ante la informalidad. Sin embargo, para la formalidad, el apoyo en el pago de nóminas impide que las compañías se liquiden y generen daños muy difíciles de recuperar sobre todo en el tejido empresarial de MYPIMES.

En caso de no poder entregar fondos a las compañías en especial a las MYPIMES, es necesario poner recursos en fondos de garantías nacionales o regionales para apalancar créditos blandos y apoyo para el pago de nóminas. Las garantías son un mecanismo expedito para que los bancos de primer piso entreguen con tranquilidad créditos avalados por el municipio. Esto es particularmente importante cuando las condiciones para desembolsar los créditos se hacen más gravosas por el riesgo de impago.

### **Gasto de Funcionamiento enmascarado de inversión**

Es fundamental que el Concejo de Medellín con la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Evaluación y Control, así como, con la Contraloría General de Medellín, creen una iniciativa de control permanente de los gastos de funcionamiento que son registrados como inversión. La inversión genera bienestar social inmediato o mediano a los ciudadanos, sin embargo, alguna parte de la subcontratación, la firma de contratos sombrilla con operadores que se constituyen en secretarías a la sombra, significan la disminución efectiva de recursos aplicados en los territorios y en los beneficiarios.

### **Asegurar ejecución completa de recursos en la emergencia**

Ante la escasez de recursos, la incertidumbre en los recaudos es necesario que durante el 2020 y 2021, la administración recurra a las soluciones más simples para tener recursos para atender la emergencia. Lo más inmediato es impedir que queden recursos sin ejecutar por ineficiencia en el proceso de contratación, sería imperdonable que este año, las secretarías dejen recursos o sin trasladados o sin ejecutar, cuando los ciudadanos pierden sus empleos, no tienen que comer o sufren violencias.



## Referencias

- Alcaldía de Medellín - Anteproyecto . (2020). Anteproyecto Plan de Desarrollo 2020-2023. Medellín.
- Alcaldía de Medellín. (1998). Acuerdo 14/1998: Plan de desarrollo 1998. Medellín. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <http://simi.concejodemedellin.gov.co/Invitados>
- Alcaldía de Medellín. (2001). Plan de desarrollo 2001. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pd-medell%C3%ADn-antioquia-2001-2003-\(170%20p%C3%A1g%20-%20892%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pd-medell%C3%ADn-antioquia-2001-2003-(170%20p%C3%A1g%20-%20892%20kb).pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2004). Plan de desarrollo 2004. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_0\\_0/Shared%20Content/pdf%20codigo%20buen%20comienzo/Texto%20Completo%20Acuerdo%20Plan.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_0_0/Shared%20Content/pdf%20codigo%20buen%20comienzo/Texto%20Completo%20Acuerdo%20Plan.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2008). Acuerdo 16/2008: Plan de desarrollo 2008. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <http://simi.concejodemedellin.gov.co/Invitados>
- Alcaldía de Medellín. (2012). Plan de desarrollo 2012. Recuperado el 21 de Junio de 2019, de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Publicaciones/Documentos/PlaDesarrollo2012-2015/Plan%20de%20Desarrollo\\_baja.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Publicaciones/Documentos/PlaDesarrollo2012-2015/Plan%20de%20Desarrollo_baja.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2016). Acuerdo 03/2016: Plan de desarrollo 2016. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de <http://simi.concejodemedellin.gov.co/Invitados>
- Alcaldía de Medellín. (2019). *Proyecto de Acuerdo 182/2019: Política Pública de Cultura Ciudadana*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Medellín cómo vamos. (9 de marzo de 2020). Obtenido de Medellín cómo vamos: <https://www.medellincomovamos.org/valle-de-aburra-entre-prevenciones-alertas-y-retos-por-la-gobernanza-del-aire>
- Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín. (2019). Plan de Desarrollo 2016-2019 y Lecciones aprendidas 2020-2023. Medellín. Obtenido de <http://oppcm.concejodemedellin.gov.co/sites/oppcm/files/Informe%2005%20Plan%20Desarrollo%20OPPCM.pdf>
- Roth Deubel, A.-N. (2002). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.
- Stévez, A. (2002). El modelo secuencial de políticas públicas treinta años más tarde. Centro de Investigación en Administración Pública, Universidad de Buenos Aires.