



CONCEJO DE MEDELLÍN

EL PODER ES TÚYO

# OPPCM

Observatorio de Políticas Públicas  
del Concejo de Medellín

PLAN DE DESARROLLO 2016-2019 Y LECCIONES APRENDIDAS PARA  
2020-2023



Universidad  
de Medellín  
Ciencia y Libertad

UNIVERSIDAD  
EAFIT®

Vigilada Mineducación

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
1. METODOLOGÍA .....	6
2. PLAN DE DESARROLLO 2016-2019 .....	8
2.1 Planeación Plan de Desarrollo 2016-2019 .....	8
2.1.1 Estructura del Plan de Desarrollo .....	9
2.1.2 Indicadores trazadores de ciudad .....	15
2.1.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	18
2.1.4 Enfoques y transversalidades .....	19
2.1.5 Indicadores .....	21
2.2 Ejecución Plan de Desarrollo 2016-2019 .....	23
2.2.1 Presupuesto de inversión, ejecución financiera y física por dependencia .....	23
2.2.2 Gestión del plan de desarrollo a junio 30 de 2019 .....	25
2.2.3 Localización de la inversión .....	61
2.3 Gestión pública por líneas temáticas .....	62
2.3.1 Seguridad .....	62
2.3.2 Empleo Innovación y educación .....	65
2.3.3 Medio ambiente .....	77
2.3.4 Equidad de género .....	81
2.3.5 Cultura ciudadana y participación .....	84
3 LECCIONES APRENDIDAS: PLAN DE DESARROLLO 2020-2023 .....	87
3.1 Continuidad en la planeación y estructura del Plan de Desarrollo .....	87
3.1.1 Estructura del Plan de Desarrollo .....	87
3.1.2 Indicadores trazadores de ciudad .....	88
3.1.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	89
3.1.4 Enfoques y transversalidades .....	90
3.1.5 Indicadores .....	90
3.2 Ejecución Presupuestal, Programas de Inversión .....	91
3.3 Gestión pública por líneas temáticas 2020-2023 .....	92
3.3.1 Seguridad .....	93
3.3.2 Empleo, Innovación y educación .....	94
3.3.3 Medio ambiente .....	98
3.3.4 Equidad de género .....	102
3.3.5 Cultura ciudadana y participación .....	103

4 REFERENCIAS ..... 105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Investigaciones y Boletines del OPPCM utilizados.....	6
Tabla 2. Planes de Desarrollo 2008-2016.....	9
Tabla 3. Evolución indicadores Planes de Desarrollo 2008-2019.....	10
Tabla 4. Evolución de algunos indicadores trazadores de ciudad.....	17
Tabla 5. Agenda ODS Medellín.....	18
Tabla 6. Enfoque en los Planes de Desarrollo.....	20
Tabla 7. Indicadores Plan Indicativo 2016-2019.....	21
Tabla 8. Comparativo Plan de Desarrollo - Políticas Públicas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9. Inclusión Políticas Públicas en Plan de Desarrollo 2016-2019....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 10. Presupuesto y ejecución por dependencia en miles de millones de pesos.....	23
Tabla 11. Convenciones, términos y definiciones Plan Indicativo y de Acción.....	25
Tabla 12. Top 5 mejor y peor – DAGRD.....	32
Tabla 13. Top 10 presupuesto – DAGRD.....	33
Tabla 14. Top 5 mejor y peor – DAP.....	34
Tabla 15. Top 10 presupuesto – DAP.....	35
Tabla 16. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Gestión y Control Territorial.....	35
Tabla 17. Top 10 presupuesto - Secretaría de Gestión y Control Territorial.....	36
Tabla 18. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Comunicaciones.....	37
Tabla 19. Top 10 presupuesto - Secretaría de Comunicaciones.....	38
Tabla 20. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Cultura Ciudadana.....	39
Tabla 21. Top 10 presupuesto - Secretaría de Cultura Ciudadana.....	41
Tabla 22. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Desarrollo Económico.....	42
Tabla 23. Top 10 presupuesto - Secretaría de Desarrollo Económico.....	42
Tabla 24. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Educación.....	43
Tabla 25. Top 10 presupuesto - Secretaría de Educación.....	44
Tabla 26. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Evaluación y Control.....	45
Tabla 27. Top 10 presupuesto - Secretaría de Evaluación y Control.....	45
Tabla 28. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.....	46
Tabla 29. Top 10 presupuesto - Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.....	47
Tabla 30. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Hacienda.....	47
Tabla 31. Top 10 presupuesto - Secretaría de Hacienda.....	48
Tabla 32. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.....	49
Tabla 33. Top 10 presupuesto - Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.....	49
Tabla 34. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Infraestructura Física.....	50
Tabla 35. Top 10 presupuesto - Secretaría de Infraestructura Física.....	51
Tabla 36. Top 5 mejor y peor - Secretaría de la Juventud.....	52
Tabla 37. Top 10 presupuesto - Secretaría de la Juventud.....	53
Tabla 38. Top 5 mejor y peor - Secretaría de las Mujeres.....	53
Tabla 39. Top 10 presupuesto - Secretaría de las Mujeres.....	54
Tabla 40. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Medio Ambiente.....	55
Tabla 41. Top 10 presupuesto - Secretaría de Medio Ambiente.....	56
Tabla 42. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Movilidad.....	56
Tabla 43. Top 10 presupuesto - Secretaría de Movilidad.....	57
Tabla 44. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Participación Ciudadana.....	58
Tabla 45. Top 10 presupuesto - Secretaría de Participación Ciudadana.....	59
Tabla 46. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Salud.....	59

Tabla 47. Top 10 presupuesto - Secretaría de Salud .....	60
Tabla 48. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Seguridad y Convivencia .....	61
Tabla 49. Top 10 presupuesto - Secretaría de Seguridad y Convivencia .....	62
Tabla 50. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Suministros y Servicios .....	62
Tabla 51. Top 10 presupuesto - Secretaría de Suministros y Servicios .....	63
Tabla 52. Top 5 mejor y peor - Secretaría General .....	63
Tabla 53. Top 10 presupuesto - Secretaría General .....	64

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Contenido del informe.....	5
Ilustración 2. Inclusión de indicadores trazadores de ciudad en Planes de Desarrollo .....	16
Ilustración 3. Indicador No Acumulable mal clasificado. ....	22
Ilustración 4. Indicador Acumulado mal clasificado.....	22
Ilustración 5. Indicador no comparable.....	23
Ilustración 6. Inversión por Presupuesto Participativo .....	61
Ilustración 7. Influencia de Políticas Públicas a Plan de Desarrollo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Dependencias con mayor presupuesto ajustado.....	24
Gráfica 2. Evolución presupuesto - DAGRD.....	26
Gráfica 3. Evolución presupuesto - DAP .....	28
Gráfica 4. Evolución presupuesto – Secretaría Gestión y Control territorial .....	30
Gráfica 5. Evolución presupuesto - Secretaría de Comunicaciones .....	31
Gráfica 6. Evolución presupuesto - Secretaría de Cultura Ciudadana.....	33
Gráfica 7. Evolución presupuestal - Secretaría de Desarrollo Económico .....	34
Gráfica 8. Evolución presupuesto - Secretaría de Educación.....	36
Gráfica 9. Evolución presupuesto - Secretaría de Evaluación y Control .....	38
Gráfica 10. Evolución presupuesto - Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.....	39
Gráfica 11. Evolución presupuesto - Secretaría de Hacienda .....	41
Gráfica 12. Evolución presupuesto - Secretaría de Inclusión Social, Familia y D.D.H.H.....	43
Gráfica 13. Evolución presupuesto - Secretaría de Infraestructura Física .....	44
Gráfica 14. Evolución presupuesto - Secretaría de Juventud.....	46
Gráfica 15. Evolución presupuesto - Secretaría de las Mujeres.....	48
Gráfica 16. Evolución presupuesto - Secretaría de Medio Ambiente .....	49
Gráfica 17. Evolución presupuesto - Secretaría de Movilidad .....	51
Gráfica 18. Evolución presupuesto - Secretaría de Participación Ciudadana .....	53
Gráfica 19. Evolución presupuesto - Secretaría de Salud.....	55
Gráfica 20. Evolución presupuesto - Secretaría de Seguridad y Convivencia .....	57
Gráfica 21. Evolución presupuesto - Secretaría de Suministros y Servicios.....	59
Gráfica 22. Evolución presupuesto - Secretaría General.....	60
Gráfica 23. Inversión por comunas.....	61
Gráfica 24. Homicidios 2010-2018 .....	64

## INTRODUCCIÓN

El Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín (OPPCM), como órgano técnico de apoyo a esta Corporación, se complace en presentar el informe *Plan de Desarrollo 2016-2019 y lecciones aprendidas para 2020-2023*, que aborda de manera simultánea dos de las principales labores del Concejo: el control político y la aprobación y seguimiento al Plan de Desarrollo de la ciudad.

El informe tiene dos principales propósitos. El primero, realizar un ejercicio retrospectivo, que va desde un análisis comparativo entre los Planes de Desarrollo anteriores al ahora vigente, evidenciando las problemáticas que han sido de importancia para el ejercicio del gobierno local, hasta la revisión y seguimiento de algunas de las acciones durante el periodo 2016-2019 que derivan del Plan de Desarrollo. El segundo, y de manera consecuente, hacer un ejercicio prospectivo que pone de presente algunas lecciones aprendidas o retos para el próximo gobierno, especialmente en lo concerniente al Plan de Desarrollo 2020-2023, y así contribuir con el avance y la consolidación permanente del ejercicio técnico de planeación que realiza el Concejo.

Este documento recoge buena parte de las investigaciones, boletines y análisis que ha realizado el Observatorio durante los últimos cuatro años, incorpora el seguimiento a junio de 2019 de la ejecución del Plan de Desarrollo vigente y construye nuevos análisis del mismo, por lo que es, de algún modo, una síntesis de la labor del Observatorio durante este periodo.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: 1.) Metodología; 2.) Plan de Desarrollo 2016-2019, que está conformada, a su vez, por los apartados 2.1. Planeación Plan de Desarrollo 2016-2019, 2.2. Seguimiento y ejecución Plan de Desarrollo 2016-2019, y 2.3. Gestión pública por líneas temáticas 2016-2019; 3.) Lecciones aprendidas para el Plan de Desarrollo 2020-2023, que está conformado por los apartados 3.1. Continuidad en la planeación Plan de Desarrollo 2020-2023, 3.2. Planeación y ejecución presupuestal de proyectos de inversión, y 3.3. Gestión pública por líneas temáticas 2020-2023. La imagen Ilustración 1 es ilustrativa al respecto:

*Ilustración 1. Contenido del informe*

### 1. METODOLOGÍA

#### 2. PLAN DE DESARROLLO 2016-2019

##### 2.1. Planeación Plan de Desarrollo 2016-2019

- Estructura del Plan de Desarrollo
- Indicadores trazadores de ciudad
- Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Enfoques y Transversalidades
- Indicadores

##### 2.2. Seguimiento y ejecución presupuestal Plan de Desarrollo 2016-2019

- Presupuesto dependencias 2016-2019
- Seguimiento ejecución por dependencias

##### 2.3. Gestión pública por líneas temáticas 2016-2019

- Seguridad
- Empleo y Educación
- Medio ambiente
- Equidad de género
- Cultura ciudadana y participación



#### 3. LECCIONES APRENDIDAS: PLAN DE DESARROLLO 2020-2023

##### 3.1. Continuidad en planeación Plan de Desarrollo 2020-2023

- Estructura del Plan de Desarrollo
- Indicadores trazadores de ciudad
- Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Enfoques y Transversalidades
- Indicadores

##### 2.2. Planeación y ejecución de presupuesto Plan de Desarrollo 2016-2019

- Retos en planeación y ejecución presupuestal de proyectos de inversión

##### 3.2. Gestión pública por líneas temáticas 2020-2023

- Seguridad
- Empleo y Educación
- Medio ambiente
- Equidad de género
- Cultura ciudadana y participación

## 1. METODOLOGÍA

El presente informe tiene como doble propósito (i) el seguimiento al Plan de Desarrollo 2016- 2019 y de forma consecuente, y (ii) proponer algunas lecciones aprendidas para la creación y consolidación de los siguientes planes de desarrollo.

Este ejercicio tuvo una duración de tres (3) meses y se llevó a cabo de manera conjunta entre los equipos de la Universidad de Medellín y la Universidad EAFIT<sup>1</sup>, que conforman actualmente el equipo el OPPCM.

Tiene un alcance descriptivo, porque “especifica las propiedades, las características y los perfiles importantes (...) del fenómeno que se analiza” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003, pág. 117), que en este caso, corresponde al diseño y ejecución del instrumento de planeación: plan municipal de desarrollo, en la ciudad de Medellín. A pesar de ser descriptivo, se basa también en información de tipo correlacional empleada en aquellos informes que propusieron explicaciones causales a situaciones específicas como primer empleo, informalidad laboral, entre otras. Y cuenta también con técnicas cualitativas, como el análisis documental y las entrevistas realizadas a los diferentes actores de las políticas públicas analizadas. Esto permite contar con la información suficiente para realizar proposiciones a los ejercicios de planeación y tomas de decisiones futuras.

Para el apartado que corresponde a la planeación del Plan de Desarrollo, se generó un estado actual de las cosas a través de la revisión bibliográfica del Plan de Desarrollo actual y anteriores, de informes, y documentos académicos. Además, se realizaron dos entrevistas: Piedad Patricia Restrepo, directora de Medellín Cómo Vamos, para el caso de indicadores trazadores de ciudad; y Santiago Leyva Botero, docente de la Universidad EAFIT, para el análisis de políticas públicas y planeación local.

Respecto del seguimiento y ejecución al Plan de Desarrollo, se hizo una revisión de la ejecución en términos financieros del Plan, el cumplimiento de las metas establecidas por el mismo, con esto, se seleccionaron las dependencias de la administración pública con mejor y peor desempeño en este ítem. Para llevarlo a cabo se tuvieron en cuenta cuatro fuentes de manera principal: El informe de seguimiento al plan indicativo con corte a junio del 2019, el Plan de Acción y el Marco Fiscal de Mediano Plazo, todos del Plan de Desarrollo 2016- 2019.

Y, para el análisis concerniente a la gestión pública, se eligieron unas líneas temáticas de acuerdo a las investigaciones y algunos Boletines informativos que fueron realizados en este cuatrienio por el OPPCM. De allí, se extrajeron los elementos descriptivos sobre la manera en la que fueron abordados dichos temas por la administración pública. Los documentos utilizados fueron<sup>2</sup>:

*Tabla 1. Investigaciones y Boletines del OPPCM utilizados*

Temática	Investigación (es) / Boletines
Seguridad	- Gestión de la Seguridad en Medellín 2016- 2019 <sup>3</sup>
Empleo y Educación	- Calidad de la educación en Medellín 2017

<sup>1</sup> Investigación elaborada por los equipos de investigación de la Universidad de Medellín (Paola Cataño Gómez / [pcatano@udem.edu.co](mailto:pcatano@udem.edu.co) ) Ricardo Flórez [González/florezricardo@hotmail.com](mailto:González/florezricardo@hotmail.com) y la Universidad de EAFIT (Federico Gutiérrez Naranjo / [fgutier9@eafit.edu.co](mailto:fgutier9@eafit.edu.co) y Carolina Cano Torres / [acanoto@eafit.edu.co](mailto:acanoto@eafit.edu.co) )

<sup>2</sup> Las investigaciones completas pueden ser encontradas en el micrositio del Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín, dentro de la página del Concejo.

<sup>3</sup> Para el momento de elaboración de este documento, la investigación priorizada por el Concejo en seguridad no ha sido publicada, por lo que no es posible citarla.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avances en la implementación de la política pública de innovación y emprendimiento 2018.</li> <li>- Primer empleo en Medellín Un análisis de su situación y perspectivas 2017.</li> <li>- Superación de las condiciones de informalidad laboral de hombres y mujeres en la ciudad de Medellín Informe sobre la informalidad en Medellín 2018.</li> <li>- Los jóvenes en la casa y en la esquina: la oportunidad perdida Informe de la situación de los Nini en Medellín</li> </ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del aire en Medellín y el Área Metropolitana: un enfoque de política pública 2017.</li> <li>- Estado del Arte de la Red Ecológica de Medellín, en el contexto Metropolitano 2018.</li> </ul>
<b>Equidad de Género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superación de las condiciones de informalidad laboral de hombres y mujeres en la ciudad de Medellín Informe sobre la informalidad en Medellín 2018.</li> <li>- Estancamiento y regresividad: Informe sobre la transversalidad del enfoque de género en Medellín 2018</li> <li>- Gestión de la seguridad de las mujeres en Medellín, 2019</li> </ul>
<b>Cultura Ciudadana y Participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto participativo 2018</li> <li>- Gestión y Transversalización de la Cultura Ciudadana en Medellín 2016 - 2019.</li> </ul>
<b>Indicadores plan indicativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletín 02/2019: Indicadores del Plan Indicativo, a corte junio 2019.</li> </ul>
<b>Macro indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletín 03/ 2019: Indicadores trazadores de ciudad en los planes de desarrollo 2001- 2016.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 2. PLAN DE DESARROLLO 2016-2019

A continuación, se analiza el Plan de Desarrollo 2016-2019 en su estructura, su seguimiento en términos de metas y ejecución presupuestal, y la gestión de la Alcaldía en ciertos temas específicos. Para esto, se plantean cuatro apartados: (2.1) El primero, sobre el ejercicio de planeación, la estructura y los componentes del Plan de Desarrollo 2016-2019; (2.2) El segundo, sobre la ejecución presupuestal del Plan de Desarrollo y el cumplimiento de las metas e indicadores, resaltando aquellos con los cumplimientos más satisfactorios y menos satisfactorios durante el cuatrienio; y (2.3) El tercero, sobre la gestión pública alrededor de algunas temáticas (seguridad, educación y empleo, medio ambiente, equidad de género, y participación y cultura ciudadana ) por parte de la administración.

Este análisis, además de hacer seguimiento al Plan de Desarrollo 2016-2019, cumple otra función: servir de base y fundamento para que, en la tercera parte del presente informe, se generen ciertas reflexiones o lecciones aprendidas para el Plan de Desarrollo 2020-2023.

### 2.1 Planeación Plan de Desarrollo 2016-2019

Este apartado analiza el Plan de Desarrollo 2016-2019 en su estructura y como ejercicio de planeación final. Es una mirada orgánica más que sustancial, en la medida de lo posible.<sup>4</sup> Estudiar el plan desde esta perspectiva genera una mejor comprensión de sus fortalezas y debilidades que permite - y cobra mayor sentido con miras a – fortalecer capacidades y conocimientos para la elaboración de futuros Planes de Desarrollo.

Para lo anterior, también se estudian los Planes de Desarrollo anteriores, obteniendo en algunos casos una visión de la evolución y tendencia de estos ejercicios de planeación.

Analizar la estructura del Plan de Desarrollo Municipal, implica, hacer primer una revisión a la Ley 152 de 1994 que define su contenido: una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo, en los términos que determine, en este caso, el Concejo Municipal (artículo 31), y aunque cada entidad territorial goza del principio de autonomía, deben tener en cuenta en la planeación, las políticas y estrategias del Plan Nacional de desarrollo, en aras de garantizar coherencia (artículo 31). El propósito de los Planes de Desarrollo, será el de garantizar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de sus funciones, se tendrá como prioridad el gasto público social y en su distribución territorial se debe tener en cuenta: el tamaño poblacional, el número de personas identificadas con necesidades básicas insatisfechas y la eficiencia fiscal y administrativa (artículo 38).

Por ello, se crea un plan de acción, que aprueba el Consejo de Gobierno, se generan informes anuales de su ejecución, y debe reflejar, año a año, una armonización presupuestal, en el plan plurianual de inversión (artículos, 41, 42 y 44), así como garantizar siempre, una articulación con las políticas nacionales. De tal manera, que los principios que orientan este instrumento de planeación son: autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, eficiencia, viabilidad, coherencia.

---

<sup>4</sup> La separación entre estructural y sustancial u orgánico y sustancial es útil como herramienta analítica, sin embargo, en la práctica, son indisolubles ya que la estructura contiene en sí una carga semántica y sustancial.

El análisis de los componentes y del ejercicio de planeación del Plan de Desarrollo 2016-2019 se realiza a través de seis (6) temas: 2.1.1. Estructura del Plan de Desarrollo, 2.1.2 Indicadores trazadores de ciudad, 2.1.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2.1.4. Enfoques y transversalidades, y 2.1.5. Indicadores del Plan de Desarrollo.

### 2.1.1 Estructura del Plan de Desarrollo

El análisis que se realiza de la estructura del Plan de Desarrollo, invita a una revisión retrospectiva, para comprender los principios de continuidad, prioridad del gasto público social y autonomía, pues realiza una comparación entre el Plan vigente, con los dos planes anteriores, lo que permitirá comprender cómo han sido agrupadas las problemáticas relevantes para la ciudad de Medellín durante un período de 12 años, y así, entender el marco de gobierno local.

De la revisión de los tres Planes de Desarrollo, se hizo una comparación temática, para identificar cuáles son las problemáticas constantes en todos los periodos. De esto, se encontraron 9 categorías entre 2008 y 2019 a partir de las líneas estratégicas y los componentes o programas relacionadas con cada categoría. La Tabla 2 los resume, señalando las Dimensiones con negrillas y cursiva las Dimensiones, y los componentes con las viñetas.

Tabla 2. Planes de Desarrollo 2008-2016

Categoría de problema público.	2008-2011 Medellín es Solidaria y Competitiva	2012-2015 Medellín un hogar para la vida	2016-2019 Medellín cuenta con vos
Gobierno y Participación	<b><i>Institucionalidad democrática y participación ciudadana</i></b> <b><i>Componentes:</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura ciudadana</li> <li>• Descentralización de la administración y gobernabilidad local</li> <li>• Transparencia de gestión orientada a resultados</li> <li>• Desarrollo institucional</li> </ul>	<b><i>Legalidad, legitimidad e institucionalidad para la vida</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen gobierno y transparencia</li> <li>• Sociedad participante</li> <li>• Medellín ciudad inteligente</li> </ul>	<b><i>Creemos en la confianza ciudadana</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Medellín</li> <li>• Medellín participativa</li> <li>• Medellín bien administrada</li> </ul>
Desarrollo Económico	<b><i>Desarrollo económico e innovación</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y fortalecimiento de empresas</li> <li>• Formación para el trabajo y el emprendimiento</li> <li>• Innovación y desarrollo</li> <li>• Soporte</li> </ul>	<b><i>Competitividad para el desarrollo económico con equidad</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo empresarial</li> <li>• Desarrollo urbano para la competitividad</li> <li>• Medellín conectada con el mundo</li> </ul>	<b><i>Para ofrecer una educación de calidad y empleo para vos</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín con acceso al empleo</li> <li>• Medellín innovadora</li> </ul>
Inclusión Social, equidad y pobreza	<b><i>Medellín, ciudad solidaria y equitativa</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucha contra la pobreza y el hambre</li> <li>• Reconciliación, restablecimiento de derechos y reintegración social y económica</li> <li>• Vivienda y hábitat</li> </ul>	<b><i>Equidad, prioridad de la sociedad y del gobierno</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad alimentaria</li> <li>• Bienestar e inclusión social</li> <li>• Vivienda y hábitat: derechos por la vida digna y la equidad</li> </ul>	<b><i>Para trabajar unidos por un nuevo modelo de equidad social</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín digna</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuaciones urbanas integrales</li> <li>• Desarrollo corregimental y rural</li> </ul>		
<b>Seguridad</b>	<p><i>Desarrollo y bienestar para toda la población</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y convivencia</li> </ul>	<p><i>Ciudad que respeta, valora y protege la vida</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad, convivencia, derechos humanos y gobernabilidad</li> </ul>	<p><i>Para recuperar juntos la seguridad y la convivencia ciudadana</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín segura</li> <li>• En Medellín convive toda la ciudadanía</li> <li>• Medellín cuenta con vos para construir la paz en el territorio</li> </ul>
<b>Salud</b>	<p><i>Desarrollo y bienestar para toda la población</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud</li> </ul>	<p><i>Ciudad que respeta, valora y protege la vida</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín ciudad saludable para la vida</li> </ul>	<p><i>Para trabajar unidos por un nuevo modelo de equidad social</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín para vivir más y mejor</li> </ul>
<b>Educación</b>	<p><i>Desarrollo y bienestar para toda la población</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín la más educada</li> </ul>	<p><i>Equidad, prioridad de la sociedad y del gobierno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín, educada para la vida y la equidad</li> </ul>	<p><i>Para ofrecer una educación de calidad y empleo para vos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín garantiza su oferta educativa</li> </ul>
<b>Cultura</b>	<p><i>Desarrollo y bienestar para toda la población</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arte y cultura</li> </ul>	<p><i>Ciudad que respeta, valora y protege la vida</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín arte y cultura ciudadana para la vida y la convivencia</li> </ul>	<p><i>Creemos en la confianza ciudadana</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Medellín</li> </ul> <p><i>Para ofrecer una educación de calidad y empleo para vos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medellín se construye desde el arte y la cultura</li> </ul>
<b>Deporte y Recreación</b>	<p><i>Desarrollo y bienestar para toda la población</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recreación y deportes</li> </ul>	<p><i>Ciudad que respeta, valora y protege la vida</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deporte y recreación</li> </ul>	No se incluye en el PDD como reto o componente estratégico

Fuente: elaboración propia a partir de los Planes de Desarrollo Municipal 2008-2019.

Luego de este ejercicio de agrupar la evolución e inclusión de ciertos temas en los Planes de Desarrollo, la Tabla 3 analiza cuáles han sido los indicadores de estas temáticas que han sido asociados, y tratar de establecer algún grado de continuidad entre los Planes de Desarrollo. Esto permite esbozar, en un primer acercamiento, si existe continuidad en el seguimiento e indicadores y no sólo una identificación de problemas comunes.

Tabla 3. Evolución indicadores Planes de Desarrollo 2008-2019

Línea estratégica / Indicador	Línea Base	Meta	Línea Base	Meta	Línea Base	Meta	Logro junio 2019	Continuidad/ sin continuidad
	2008-2011		2012-2015		2016-2019			
<b>Gobierno y Participación</b>								
Ciudadanos y ciudadanas jóvenes y adultos, participantes en escuela de formación ciudadana	ND	2.000	3.373					Sin continuidad
Ciudadanos y ciudadanas jóvenes, adultos y adultas participantes en procesos sociales que mejoran sus capacidades para el liderazgo	ND	1.500	2.056					Sin continuidad

Línea estratégica / Indicador	Línea Base	Meta	Línea Base	Meta	Línea Base	Meta	Logro junio 2019	Continuidad/ sin continuidad
	2008-2011		2012-2015		2016-2019			
comunitario y la gestión pública democrática								
Ciudadanos y ciudadanas que participan en escenarios de consulta, deliberación y decisión que impactan el desarrollo local y municipal			332.457	1.000.000	1.000.000			Sin continuidad
Ciudadanos participantes en ejercicios de Presupuesto Participativo que inciden en el desarrollo de su territorio					314.413	600.000	461.333	Sin continuidad
<b>Desarrollo Económico</b>								
Empleos generados a partir de los programas de Cultura E	6.644	8.000	13.292					Sin continuidad
Empleos directos, decentes generados por inversión pública y apoyo al desarrollo económico y el empresarismo			ND	100.000	86.604			Sin continuidad
Empleos decentes generados por el programa Integral de Empleo: Habilitación e inserción laboral			1.200	2.700	4.482			Sin continuidad
Empleos generados a partir de inversión nacional y extranjera reportada					4.042	4.042	12.272	Sin continuidad
Empleos generados en la ciudad o en el distrito de innovación enfocadas a CT+i (Ciencia, Tecnología e Innovación)					1.786	3.083	4.837	Sin continuidad
<b>Inclusión Social, equidad y pobreza</b>								
Hogares urbanos y rurales de los corregimientos que mejoran integralmente sus condiciones de vida (salud, educación, agua potable, saneamiento básico, mejoramiento de ingresos, cultura, recreación)	ND	2.000	4.065					Sin continuidad
Hogares en situación de pobreza extrema promovidos en 9 dimensiones del desarrollo humano			8.152	16.848	25.696			Sin continuidad
Hogares acompañados con la estrategia Familia Medellín que superan su condición de pobreza extrema multidimensional					25596	25.596	16.106	Sin continuidad
<b>Seguridad</b>								
Tasa de homicidios	28,6	23	69.63	50	20,13	15	27,6	Continuidad
Delitos de alto impacto (tasa)	250	229						Sin continuidad
Tasa de hurtos a personas			75,6	65	307	153	876	Sin continuidad
Tasa de hurtos de vehículos			396	235				Sin Continuidad

Línea estratégica / Indicador	Línea Base	Meta	Línea Base	Meta	Línea Base	Meta	Logro junio 2019	Continuidad/ sin continuidad
	2008-2011		2012-2015		2016-2019			
Tasa de hurtos de motocicletas			493	293				Sin continuidad
Tasa de feminicidios					2,4	1,2	2,37	Sin continuidad
Tasa de delitos sexuales					53,7	26,9	56,89	Sin continuidad
<b>Salud</b>								
Mortalidad en menores de un año	11	10	11,33	9,53	8,20	7,8	7	Con continuidad
Mortalidad en menores de 5 años	226	180	292,53	201	184,10			Sin continuidad
Mortalidad materna	32,7	30	35,47	23	24,83	20	29,3	Con continuidad
Fecundidad específica de adolescentes (Tasa)	42,9	39			65,4	64	52	Sin continuidad
Proporción de embarazo en adolescentes (15 a 19 años) (%)			25	23	20,7	19,7	15,8	Sin continuidad
Mortalidad en menores de 5 años					9,5	9,1	8	Sin continuidad
Cobertura de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud (%)			90	95	97,5	98,5	104	Sin continuidad
<b>Educación</b>								
Tasa de cobertura bruta en educación inicial 3 y 4 años / Buen comienzo	34,5	76,2	73	74	72,47	75	81	Con continuidad
Tasa de cobertura bruta en el grado de transición	88,9	98						Sin continuidad (pasa de bruta a Neta)
Tasa de cobertura bruta en educación básica	98,3	98,5						Sin continuidad (pasa de bruta a Neta)
Tasa de cobertura bruta en educación media	68,5	80						Sin continuidad (pasa de bruta a Neta)
Tasa de cobertura bruta en educación superior del área metropolitana 18-24 años	32,2	36,5						Sin continuidad (pasa de bruta a Neta)
Espacios físicos dotados para ofrecer cobertura con calidad	N/D	8	8					Sin continuidad
Tasa neta de cobertura en básica (primaria y secundaria)			95,7	98	97,80			Sin continuidad
Tasa neta de cobertura en educación media			58,1	68,1	56,70	59,5	54,72	Sin continuidad
Tasa neta de cobertura en educación superior			36,8	41	35,39			Sin continuidad

Fuente: elaboración propia, a partir del plan indicativo por cada Plan de Desarrollo Municipal.

La tabla anterior, recoge los indicadores que hacen parte de cada una de las categorías que son comunes a los planes de desarrollo, ya que estos son los que permiten la medición de cada uno de los programas que componen cada temática. A cada indicador, se le ubica la línea base y la meta, pues éstas, representan la síntesis del diagnóstico que debe realizar cada gobierno, en aras de cumplir con los siguientes principios: participación, eficiencia, coherencia, consistencia, y con los propósitos de priorización del gasto público social y la identificación de población con necesidades insatisfechas, pues las metas permitirán comprender el avance en el mejoramiento.

Igualmente, los principios de coherencia y la consistencia, implican una relación entre la línea base y la meta, que además debe demostrar la capacidad de planeación del gobierno, acorde al plan de acción que se diseña. Ahora bien, la continuidad se puede identificar al comparar las líneas bases de cada nuevo período y las metas nuevas propuestas. Pues se entendería que la línea base del plan posterior, parte del resultado del anterior. Por lo tanto, esta no solo debe ser temática, sino que debe permitir una medición en el tiempo, es decir, la misma acción, misma forma, misma unidad de medida en la medida de lo posible.

Y, por último, se hace un análisis comparativo entre cada uno de los planes, para determinar si hay mejoramientos o deterioros en las líneas base, y con ello, comprender si se trata de una situación aplicable a los 12 años analizados, o solo entre períodos de 4 años.

Es así como podemos encontrar que, en **Gobierno y participación** cada Plan de Desarrollo propone una línea estratégica relacionada con el gobierno y la participación ciudadana. Las estrategias y programas se orientan al fortalecimiento institucional y el desarrollo de una ciudadanía informada que participe activamente en los procesos de ciudad. Uno de los elementos más significativos es la utilización de la cultura ciudadana como promotor de la participación ciudadana. No obstante, al analizarse los indicadores relacionados con este tema en cada Plan, no hay similitudes frente a la medición del número de ciudadanos que se forman y participan activamente en los procesos; en cuanto al fortalecimiento institucional, los indicadores son de producto, es decir, de creación de bienes o servicios específicos, pero no se diseñan indicadores que permitan conocer si efectivamente hubo impacto positivo en la institucionalidad, por ejemplo, en mejorar el acceso a las instituciones y programas municipales. Lo que implica que no se pueda identificar una medición o deterioro entre periodos y, por ende, indica una no continuidad en la planeación.

Al igual que en lo anterior, también se propone una línea estratégica entera de **Desarrollo económico**, y tampoco se evidencia continuidad durante el período de 12 años. Esto indica que es un ejercicio aislado que no crea estructuras que permitan un desarrollo económico sostenible en el largo plazo. La apuesta por el emprendimiento no logra impactar de manera contundente el nivel de desempleo en la ciudad. Con relación a la formación para el empleo, no se logra medir la eficacia de la formación con respecto a la empleabilidad.

En la generación de empleos decentes, no se parte de una línea base clara, a pesar de la meta de 100.000 nuevos empleos en el Plan de Desarrollo de 2012-2015, que, si se observa la línea base del siguiente Plan de 86.604, se entiende que el diagnóstico arrojó dicha cifra como base de mejoramiento, a pesar que no se establece una meta clara para garantizar su mejora. Esto además de demostrar una falta de continuidad, evidencia fallas en el ejercicio de coherencia y planeación a la hora de estructurar el instrumento. En esta categoría, puede solo hablarse de mejoramientos en el mismo período comprendido por cada plan, y no entre periodos.

En cuanto a la categoría de **Inclusión Social, equidad y pobreza**: los indicadores relacionados con inclusión social, equidad y pobreza en general, son cuantificadores de eventos de capacitación, subsidios o acompañamiento, no se logra identificar el universo hacia quienes van dirigidos los

programas de atención y no se mide el impacto de la inversión. No es posible hacer un análisis de continuidad, pero puede observarse, en el último plan de desarrollo, un deterioro en el impacto, puesto que se propusieron mantener el mismo número de hogares acompañados, y, sin embargo, el estado a junio de 2019 demuestra una disminución.

En materia de **Seguridad**, el Plan de Desarrollo 2016-2019 es el único que lo presenta como una línea estratégica entera y no en un componente. A diferencia de los anteriores temas, se presenta continuidad entre los períodos, especialmente, en relación a la tasa de homicidios, que aplica a los tres planes de desarrollo y la tasa de hurtos a personas, presente en los últimos dos planes. Pero en materia de mejoramiento puede encontrarse que, frente a la tasa de delitos, hay una disminución, si se compara la línea base del Plan de Desarrollo de 2016, que corresponde a 20,13, aun cuando la meta propuesta por el período anterior era de disminuir a 50, con el resultado final que es de 27,6 lo cual es similar al diagnóstico realizado en el año 2008.

La **Salud** está presente en todos los Planes de Desarrollo como un componente. La mortalidad de menores y la mortalidad materna, corresponden a la identificación de población específica que se identifica en cada gobierno, como destinataria del gasto público. De hecho, la reducción de mortalidad infantil indica una mejora en el período de 12 años. Así, no solo ha sido una preocupación a nivel de problemática y diseño, sino también de inversión. Al igual que en el indicador de cobertura de afiliación al sistema general de seguridad en salud. Lo que no sucede con la mortalidad materna que logró contar con una línea base de 24,83 para el plan de desarrollo 2016-2019 pero que, al estado de avance de junio de 2019, se encuentra en 29,3.

**Educación**, está presente en todos los Planes de Desarrollo como un componente. La continuidad se presenta sólo para el indicador relacionado con la tasa de cobertura bruta en educación inicial 3 y 4 años/ Buen comienzo: allí, para el año 2008 se contaba con una cobertura que equivalía a 34,5 y el avance a junio de 2019, demuestra que se encuentra en un grado de cobertura de 81. Esto guarda coherencia con lo expresado en el punto anterior, la niñez se constituye como un grupo poblacional de especial interés en la planeación de todos los períodos de gobierno. Ahora bien, hay alguna continuidad en relación a la tasa neta de cobertura de educación media, entre el período 2012 y 2016, que guarda relación con las políticas referidas a mejorar la empleabilidad de la población joven, pero no hay un mejoramiento de las condiciones, pues la cobertura pasa de 58,1 a 54,72.

Y, por último, la **Cultura, Deporte y Recreación**, que se concentra en presentar una oferta diversa a nivel ciudad que se mide por el número de proyectos, visitantes, ciudadanos, horas, reuniones y eventos que se realizan durante cada año.

La elaboración de los planes de desarrollo implica un diagnóstico y conocimiento amplio de cada uno de los problemas públicos del territorio. La continuidad y la coherencia no debe ser un análisis únicamente vertical, es decir, que articule los propósitos de cada Plan Nacional de Desarrollo, sino también horizontal, en el sentido, de reconocer los resultados obtenidos por la administración anterior, identificando las fortalezas y debilidades de cada ejecución, definiendo según el plan de gobierno líneas de acción estratégicas que se materializan por medio de programas cuyos resultados se miden a través de indicadores. Si se van a continuar temáticas, sea porque éstas resultan de un ejercicio de priorización y conocimiento del contexto, o porque simplemente así se acuerda, por decisiones políticas, debería garantizarse también una lógica de planeación. No obstante, los hallazgos demuestran este ejercicio no es hecho de manera juiciosa, y cada administración formula sus indicadores y mediciones que no tienen continuidad deseada en el tiempo, restándole valor al análisis de causa raíz de cada uno de los problemas públicos de la ciudad.

Una ciudad como Medellín con un presupuesto anual promedio de más de \$4 billones y con experiencia en la recolección de información y construcción de indicadores de ciudad, ha desarrollado la capacidad para construir la línea base para cualquier problema público, por lo tanto, es posible conocer año tras año, administración tras administración el impacto total de los programas y proyectos ejecutados, además del costo promedio por unidad de medida. Con el análisis de la información de ciudad, los resultados de administraciones anteriores y los diagnósticos existentes, debería poderse realizar análisis profundos del impacto de las políticas públicas ejecutadas en la ciudad y actuar en consecuencia generando programas, proyectos e inversiones que realmente impacten en la ciudadanía.

### 2.1.2 Indicadores trazadores de ciudad

A continuación, se estudia la (i) forma en que han sido abordados los macro indicadores o trazadores de ciudad en los Planes de Desarrollo, y (ii) la evolución de alguno de estos indicadores, con énfasis en el actual cuatrienio.

Es importante empezar por definir qué es un indicador en general, y qué son los indicadores trazadores de ciudad en particular. Un indicador es “una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables” (Departamento Nacional de Planeación; Sinergia, pág. 6). Por su parte, los macro indicadores o indicadores trazadores de ciudad son medidas sobre pobreza, desigualdad y bienestar, que se incluyen al principio de los Planes de Desarrollo (desde el año 2004) con el fin de diagnosticar el estado de la ciudad en estos temas, y con miras a establecer desde lo discursivo que las acciones del gobierno deben, en últimas, mejorar las condiciones de vida de los habitantes de Medellín. La diferencia sustancial de un macro indicador es que se constituye como un indicador de referencia, al cual le apuntan otros indicadores o índices y se superpone como una línea que quisiera ser mejorada; sin embargo, por su complejidad se mantiene en un nivel superior que diagnostica y permite hacer una lectura parcial del estado de las cosas, y por lo tanto no genera compromisos.

Teniendo esto claro, la medida sobre desigualdad versa sobre la manera en que, como resultado del crecimiento económico, se ha distribuido el ingreso (Lora & Prada, 2016). Luego, la medida de pobreza podría entenderse en dos sentidos:

El método indirecto busca medir la capacidad adquisitiva de los hogares respecto de una canasta que incluye todos los bienes y servicios considerados mínimos vitales. El método directo busca medir la privación en ciertos aspectos de la vida de las personas que se consideran esenciales para el bienestar. La pobreza monetaria es el método indirecto y la pobreza multidimensional el método directo. Ambas miden aspectos diferentes de las condiciones de vida de los hogares y por ende son complementarias. (Lora & Prada, 2016).

#### *(I) Indicadores trazadores de ciudad en los Planes de Desarrollo.*

En Medellín, los Planes de Desarrollo que fueron revisados, coinciden en principio en una concentración por la medida de pobreza, más que de desigualdad. Es sólo en los últimos dos planes donde se ha tenido en cuenta el coeficiente de Gini, en 2012 para el diagnóstico y en 2016 como un indicador trazador. Como es posible ver en la ilustración 2, la utilización de indicadores y de “Objetivos superiores” ha ido en aumento desde 2001. No obstante, ha sido irregular la selección y medida de los mismos: en términos generales hemos pasado en esta categoría por Índice de Desarrollo Humano (IDH), Índice de

Calidad de Vida (ICV), Índice Multidimensional de Calidad de Vida (IMCV), Gini, Pobreza Multidimensional y el Índice de Felicidad Integral (IFI). No han sido medidas constantes, por un lado, y no se han tenido en cuenta de la misma manera en cada plan de desarrollo, por el otro. Ahora, en el diagnóstico ha sido brevemente más estable el uso de ciertos indicadores como Pobreza Extrema Monetaria (PEM), Línea de Pobreza (LP), Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), recientemente el Índice de Progreso Social (IPS), entre otros<sup>5</sup>.

Ilustración 2. Inclusión de indicadores trazadores de ciudad en Planes de Desarrollo

Macro Indicadores.		Indicadores de Dlo. Humano (IDH). Índice de calidad de Vida. (ICV)	Desarrollo Humano Integral. IDH e ICV.	Índice multidimensional de calidad de vida (IMCV). Pobreza y desigualdad por ingresos e IDH.	IMCV, pobreza extrema monetaria, pobreza multidimensional, Gini e índice de felicidad integral.
Diagnóstico.	Reconocimiento de la existencia del problema público. Art. 13 7° tema: "Justicia social, un compromiso inaceptable".	Línea de pobreza, Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), e índice de Dlo. relativo al género.	Manejo social del riesgo: para la reducción de pobreza extrema. NBI.	Línea de pobreza, pobreza extrema, Gini, NBI.	Índice de progreso social, índice multidimensional de pobreza, pobreza extrema e índice de desigualdad de género.
Parte del Plan de Dlo. que apunta a Desigualdad y pobreza.	3 Programas. 14 Proyectos. NOTA: En este plan no hay indicadores cuantitativos de desigualdad y pobreza.	Línea 2: Medellín social e incluyente. 17 Programas 53 proyectos.	Línea 1: Medellín, ciudad solidaria y equitativa. 5 Componentes 18 Programas 43 Proyectos.	Línea 2: Equidad, prioridad de la sociedad y el gobierno. 5 Componentes 33 Programas +100 Iniciativas.	3ra Dimensión Estratégica: Modelo de equidad social. 2 Líneas 4 Programas 49 Proyectos.
Novedades generales en planeación.		- Responsable y corresponsable. - Metas de programa.	- Enfoques. - Indic. de resultado para componentes. - Indic. de producto para proyectos.	- Logro Acumulado.	- Sellos diferenciadores.
Planes.	2001 - 2003	2004 - 2007	2008 - 2011	2012 - 2015	2016 - 2019

Fuente: Elaboración propia con información de los Planes de Desarrollo.

### (ii) Indicadores trazadores de ciudad 2016-2019 y su evolución reciente.

Si hablamos de datos, en el Plan de Desarrollo 2016- 2019 sucede lo siguiente entre el diagnóstico que aparece en el documento y los datos recientes, que son reportados durante la administración, y que se resumen en la Tabla 4:

- El Índice de Progreso Social es una medida de bienestar que no incluye variables económicas, en su lugar, tiene en cuenta las necesidades humanas básicas, algunos fundamentos de bienestar y las oportunidades con las que cuentan los ciudadanos (Medellín Cómo Vamos, 2019). Según el Plan de Desarrollo actual (2016- 2019), en 2009 estaba en un 57, 9 mientras que en 2014 pasó a 72. Para 2017, la última cifra reportada por la Red de Ciudades Cómo Vamos

<sup>5</sup> Véase en anexos el Cuadro de definiciones de los índices e indicadores.

es de 63, ubicando a la ciudad en la categoría de nivel “medio- bajo” (Red de Ciudades Cómo Vamos , 2018). Esta disparidad de cifras corresponde a que en el año 2018 se recalibró el modelo por parte de la Red de Ciudades Cómo Vamos. La Tabla 4 contiene los datos calibrados y en retrospectiva desde el 2014.

- *El Índice Multidimensional de Condiciones de Vida*, permite medir la evolución de las condiciones de vida de la población de la ciudad (Alcaldía de Medellín, 2016). Ha tenido una mejoría lenta, pero gradual desde el 2010 (46,65) y se obtiene de la Encuesta de Calidad de Vida: en 2014 la cifra era de 48,12 y para 2018 cierra con un 48,8 (Medellín Cómo Vamos, 2018).
- *Indicadores de Pobreza extrema monetaria y pobreza multidimensional*, tienen como fuentes la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)<sup>6</sup> y la Encuesta de Calidad de Vida, y son medidas que responden a las condiciones monetarias o de necesidades básicas. En cuanto a pobreza extrema monetaria: en 2010 se estaba en un 5,2 % de población en condición de pobreza extrema monetaria, para 2015 (antes de la actual administración) era de 3,4%, y en el 2017 subió a 3,63%, manteniendo en comparación con 2010 la disminución del total de la población, pero aumentando si la línea base es 2015. Por otro lado, la pobreza multidimensional ha tenido un movimiento menos estable en los últimos años, ya que en el diagnóstico del plan para 2012 fue de 15,6%, en 2014 tuvo una disminución al 13,2%, en 2017 un aumento al 14,3% y finalmente, para 2018 de nuevo una disminución al 12,1% de la población. A pesar de la variación, se nota una tendencia positiva a la baja.
- *Índice de Gini*, cuando se utiliza como indicador de bienestar habla sobre una ponderación colectiva donde “cero representa perfecta igualdad mientras que el valor de uno implica perfecta desigualdad” (Lora & Prada, 2016, pág. 15). En el diagnóstico para 2010 era de 0,550, para 2015 –justo antes de la alcaldía actual- 0,504, y en 2017 subió (desmejoró) a 0,524. Hay que tener en cuenta que no ha sido posible actualizar este dato, debido a que se alimenta de la GEIH.

Tabla 4. Evolución de algunos indicadores trazadores de ciudad

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Í. Progreso social	-	-	-	-	-	61.7	61.7	63.5	63	-
Í. M.C.V	-	46.7	47	47.6	47.6	48.1	47.8	48.4	47.8	48.8
Pobreza extrema	-	5.2	3.9	-	-	4	3.4	4.1	3.63	-
Pobreza multidimensional	-	-	-	15.6	14.2	13.2	12.6	12	14.3	12.1
Í. Gini-ingresos	-	0.54	0.53	-	-	0.53	0.50	0.52	0.52	-

Fuente: Elaboración propia

Queda decir, sobre estas cifras, que no es posible establecer relaciones causales entre el quehacer de la administración y la modificación de los indicadores, dado a que en este caso fueron macro indicadores

<sup>6</sup> Es importante decir, que en Medellín no se ha realizado esta encuesta por los últimos dos años (2018- 2019), de manera que no es posible tener los datos con los que se construyen algunos indicadores.

o indicadores trazadores de ciudad, una guía para delimitar los programas y proyectos y, esto no constituye una obligación real de cumplimiento para con estos indicadores de desigualdad y pobreza.

### 2.1.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es la propuesta de la ONU para establecer una agenda hasta el año 2030, en relación con las principales problemáticas sociales y ambientales del mundo. Son 17 ODS, compuestos por 169 metas conexas y 240 indicadores específicos. La idea es que los diferentes gobiernos incluyan los ODS dentro de sus prioridades y, en la medida de lo posible, los vinculen directamente en sus planes de gobierno y sus respectivas metas.

El Plan de Desarrollo 2016-2019 incorpora los ODS a través de “sellos distintivos”, marcando los proyectos que contribuyan con algún ODS específico, siendo una ciudad líder al respecto (teniendo en cuenta que los ODS se formulan en el año 2015 y el Plan de Desarrollo al año siguiente). Sin embargo, este ejercicio no vincula las metas de los proyectos con los ODS, sino que se limita a ligar discursivamente su relación.

Posteriormente, se avanza en la consolidación de esta estrategia con la construcción de la *Agenda Medellín 2030* por parte del Departamento Administrativo de Planeación. Esta relaciona de manera específica los indicadores compartidos entre los ODS y la administración municipal, estableciendo además una proyección de estos hasta el año 2030 y una línea base para realizarle el seguimiento permanente a esta agenda.

De las 169 metas que contienen los ODS, 110 son aplicables a la realidad de Medellín. De estas 110 metas, “el 84% (92) cuentan con indicadores y metas disponibles; el 2% (2) con metas proyectadas e información en proceso de revisión; el 5% (6) con indicador propuesto sin serie histórica y/o meta; y el 8% (10) corresponde a metas que son pertinentes para la ciudad sin indicador para monitorear.” (Alcaldía de Medellín, 2018).

De manera particular, la *Agenda Medellín 2030* relaciona una meta para cada uno de los 17 ODS (exceptuando el número 14 que trata sobre vida submarina). La Tabla 5 los resume:

Tabla 5. *Agenda ODS Medellín*

ODS	Índice Medellín	2017	2018 (según disponibles en el Plan Indicativo)	Meta 2030
1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo	Índice de Pobreza Multidimensional (IPM)	14.31	-	6.62
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	Tasa de mortalidad por desnutrición en menores de 5 años por cada 100.000 mil habitantes	0	0.7	0
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos, en todas las edades.	Razón de mortalidad materna por cada 100.000 habitantes	21.20	29.3	17
4. Garantizar una educación inclusiva,	Cobertura neta de educación superior	45.01	-	53.82

equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todos				
5. Lograr igualdad entre los géneros y empoderar las mujeres y las niñas	Mujeres ocupando cargos en los altos niveles decisorios en la administración municipal	54.10	-	50
6. Agua limpia y saneamiento	Cobertura de acueducto en Medellín <sup>7</sup>	96.65	97.2	99.74
7. Energía asequible y no contaminante	Índice de cobertura de energía eléctrica en Medellín	100	-	100
8. Trabajo decente y crecimiento económico	Tasa de formalidad laboral en Medellín	58.1	-	71
9. Industria, innovación e infraestructura	Hogares con conexión a internet en Medellín	60.39	-	100
10. Reducción de la desigualdad	Coefficiente de Gini	0.52	-	0.48
11. Ciudades y comunidades sostenibles	Espacio público efectivo por habitante	3.6 (año 2016)	-	7
12. Producción y consumo responsable	Residuos sólidos recuperados en zona urbana en Medellín	5819 toneladas	4783 toneladas	No tiene
13. Acción por el clima	Emisiones totales de CO2 en el Valle de Aburrá	137.97 toneladas	-	No tiene
15. Vida de ecosistemas terrestres	Áreas protegidas y de interés estratégico con plan de manejo	5 (2016-2018)	-	6
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes	23.08	250.7	10.33
17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible	No tiene	-	-	-

Fuente: elaboración propia

#### 2.1.4 Enfoques y transversalidades

Las transversalidades y los enfoques diferenciales son elementos que se incluyen en el Plan de Desarrollo para materializar – o por lo menos visibilizar – ciertos temas, apuestas políticas y formas de entender la gestión pública.

##### *Enfoques.*

La definición que plantea el Departamento Nacional de Planeación de un enfoque diferencial es “una forma de analizar, actuar, valorar y garantizar el desarrollo de una población, basada en sus características diferenciales desde una perspectiva de equidad y diversidad” (2016).

La Tabla 6 muestra los enfoques que han tenido los Planes de Desarrollo desde que se iniciaron a incluir:

<sup>7</sup> Se corrige el dato que está presentado en la Agenda Medellín 2030 por el del Plan Indicativo. La diferencia de datos, se asume, es error de digitación.

Tabla 6. Enfoque en los Planes de Desarrollo

2008-2011	2012-2015	2016-2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de derechos</li> <li>• Enfoque poblacional y diferencial:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diferencia orientación sexual</li> <li>○ Discapacidad</li> <li>○ Edad</li> <li>○ Etnia</li> </ul> </li> <li>• Enfoque de equidad de género</li> <li>• Enfoque territorial</li> <li>• Enfoque de urbanismo social</li> <li>• Enfoque metodológico del Plan de Desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de derechos y capacidades</li> <li>• Enfoque poblacional:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Niñez y adolescencia</li> <li>○ Juventud</li> <li>○ Personas mayores</li> <li>○ Población LGBTI</li> <li>○ Población campesina</li> <li>○ Población situación de calle</li> <li>○ Población situación carcelaria</li> <li>○ Población víctima de desplazamiento</li> <li>○ Población afrocolombiana</li> <li>○ Población indígena</li> <li>○ Población en situación de discapacidad</li> </ul> </li> <li>• Enfoque de equidad de género</li> <li>• Enfoque territorial urbano-rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de derechos</li> <li>• Enfoque poblacional               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Niñez</li> <li>○ Juventud</li> <li>○ Adolescencia</li> <li>○ Personas mayores</li> </ul> </li> <li>• Enfoque de género</li> <li>• Enfoque territorial               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Articulación nacional</li> <li>○ Articulación regional</li> <li>○ Ruralidad</li> </ul> </li> <li>• Enfoque diferencial               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etnias</li> <li>○ Afrodescendientes</li> <li>○ LGBTI</li> <li>○ Personas con situación de discapacidad</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Es común a los tres planes de desarrollo los enfoques de derechos, género y territorial. Los enfoques poblacionales y diferenciales también son comunes, pero están incluidos de manera distinta: en los planes de desarrollo 2008-2011 y 2012-2015 se encuentran dentro del mismo enfoque, mientras que el plan de desarrollo 2016-2019 los separa de manera adecuada, desmarcando los temas etarios (curso de vida) de las características diferenciales de una población (LGBTI, etnias, afrodescendientes y personas con situación de discapacidad).

Es posible identificar tres pasos consecutivos y progresivos entre los enfoques y los Planes de Desarrollo: nominal, discursivo y sustancial.

1. El primer paso que se debe hacer es nominal: mencionar de manera explícita el enfoque. A partir del 2008 se ha realizado esto.
2. El segundo paso es discursivo: ligar las acciones y la gestión pública a los distintos enfoques. Esto lo hicieron los Planes de Desarrollo 2012-2015 y 2016-2019, cada uno a su manera. El primero, en un cuadro donde relaciona los programas y proyectos del Plan de Desarrollo con cada una de los enfoques. El segundo, con la creación de sellos para cada uno de los enfoques con los cuales se marcan de manera explícita los programas y proyectos con “sello de enfoque”. Lo anterior es un avance significativo que se le debe reconocer al Plan de Desarrollo 2016-2019.
3. El tercer paso es sustancial: lograr que efectivamente desde la planeación se empiecen a diseñar mecanismos que promuevan la materialización de los diversos enfoques. Esto es posible a través, principalmente, del condicionamiento del presupuesto y es el paso que las próximas administraciones deben dar.

### Transversalidades

Las transversalidades pretenden instaurar un tema que el gobernante de turno considera de vital importancia, de manera tal que atraviese todo el Plan de Desarrollo a través de una de las líneas estratégicas; es decir, asignar como transversal una línea o dimensión del plan. A modo de ejemplo, la primera Dimensión del Plan de Desarrollo 2016-2019 se denomina *Dimensión transversal: Creemos en*

la confianza ciudadana, y “se constituye como el eje transversal del Plan de Desarrollo Medellín cuenta con vos 2016-2019, una apuesta hacia la transformación de las prácticas cotidianas que representa la base fundamental de los cambios que requiere la ciudad” (Alcaldía de Medellín, 2016).

A parte de lo nominal, la estructura y lógica misma de un Plan de Desarrollo hace difícil distinguir en qué se diferencia una dimensión o línea estratégica transversal a una no transversal, pues ambas están construidas a partir de programas y proyectos específicos. El Plan de Desarrollo 2016-2019 intenta materializar la transversalidad de la primera dimensión –y subsanar la dificultad mencionada– con un infográfico<sup>8</sup> que relaciona los retos, programas y proyectos de cada dimensión, con la dimensión transversal. Ahora, esto significa que la transversalidad del tema no se materializó en la dimensión transversal sino en las otras dimensiones, lo que podría llevar a cuestionar si, más allá de lo discursivo o nominal, la dimensión transversal efectivamente es la que transversaliza.

Se debe reconocer la importancia discursiva que puede tener denominar una dimensión como transversal: denota una intención política del gobernante frente a cierto tema y marca una línea para la gestión pública. Sin embargo, materializar esta transversalidad dependerá de la gestión pública y de la articulación institucional, más que en la inclusión en el Plan de Desarrollo. Como anotó el Observatorio de Políticas Públicas del Concejo en su investigación sobre cultura ciudadana:

Se reconoce que es esencial instalar a la cultura ciudadana dentro de la agenda pública y gubernamental, entendiéndola como una herramienta que debe ser transversal a la administración. Su inclusión como dimensión transversal en el Plan de Desarrollo puede ser importante porque marca discursivamente una línea para su ejecución; sin embargo, esto no asegura que efectivamente se transversalice, ya que esto último puede depender más de la gestión pública durante la administración. (OPPCM, Gestión pública de la cultura ciudadana - 2019, 2019)

### 2.1.5 Indicadores

El Plan de Desarrollo 2016-2019 tiene 751 indicadores, de los cuales 551 son de producto y 200 de resultado. Los primeros, miden cada uno de los proyectos y realizan seguimiento a la ejecución de la acción propuesta; los segundos, están asociados a los programas y miden el fenómeno que se quiere cambiar con la ejecución de los proyectos. Esta primera distinción en los indicadores debe recaer en su naturaleza y en su formulación: los primeros deben medir acciones, los segundos resultados.

#### *Construcción y clasificación del indicador*

Cada indicador se clasifica según su forma de cálculo en Acumulables (A), No acumulables (NoA) y de Mantenimiento (M), y según el sentido en Creciente (C) y Decreciente (D). Los indicadores del Plan de Desarrollo 2016-2019 están clasificados así:

Tabla 7. Indicadores Plan Indicativo 2016-2019

Sentido/Forma de cálculo	Acumulables (A)	No acumulables (NoA)	Mantenimiento (M)
Creciente (C)	252	359	81
Decreciente (D)	52	0	7

Fuente: elaboración propia

La correcta clasificación es importante porque permite hacer un seguimiento e interpretación a los resultados de manera adecuada. Sin embargo, el actual Plan Indicativo del Plan de Desarrollo comete algunos errores técnicos en la clasificación, confundiendo en varias ocasiones la forma de cálculo más

<sup>8</sup> Infográfico 3 del Plan de desarrollo: “infográfico 3: transversalidad: cultura ciudadana”

apropiada a ciertos indicadores dada su naturaleza. Lo anterior también se evidenció en el Boletín del Observatorio de Políticas Públicas sobre indicadores del Plan Indicativo donde, además, realiza un análisis sobre ciertos indicadores Acumulables Crecientes que por su naturaleza pueden tener una interpretación alterna crítica (OPPCM, Boletín #2 : Indicadores del Plan Indicativo a junio 2019, 2019).

A continuación se ejemplifica lo enunciado, a través de dos casos de indicadores caracterizados erróneamente en el Plan Indicativo 2016-2019:

- *Indicadores que deberían ser No acumulados (NoA) y están en Acumulados (A):* El diseño de un plan de expansión e infraestructura educativo es uno, y no hay que volver a realizarlo cada año. Este, al ser progresivo y acumulado, su forma de cálculo se expresa mejor en los No acumulables (NoA).

Ilustración 3. Indicador No Acumulable mal clasificado.

NombrePrograma	NombreProyecto	NombreIndicador	Unidad	LB	Meta	FC	Sentido	Logro2016	Logro2017	Logro2018	Logro junio 2019	Logro Acum junio	Avance cuatrienio	Observaciones
Ambientes de aprendizaje para la calidad de la educación	Mejoramiento de ambientes de aprendizaje	Plan de expansión e infraestructura educativa diseñado	Porcentaje	-1	100	A	C	8	15	35,03	84	84	0,84	El proyecto se encuentra en etapa de formulación. Componentes, Diagnóstico (75%) avance 95,02%, Fundamentación (12,5%) avance 100%, Componente programático (12,5%) avance 0.

- *Indicadores que deberían ser Acumulados (A) y están en No acumulados (NoA):* El índice de Desarrollo Juvenil es independiente año a año y su cumplimiento no es acumulable, por lo tanto, debería estar en Acumulados (A).

Ilustración 4. Indicador Acumulado mal clasificado

NombrePrograma	NombreProyecto	NombreIndicador	Unidad	LB	Meta	FC	Sentido	Logro2016	Logro2017	Logro2018	Logro junio 2019	Logro Acum junio 2019	Avance cuatrienio	Observaciones
Promoción del desarrollo humano integral de la juventud		Índice de Desarrollo Juvenil	Porcentaje	72,5	74	NoA	C	0	0	69	-1	69	0,9324324	La medición y análisis del IDJ fue realizada en el año 2018. Este año se realizará publicación y socialización de los resultados

Los indicadores deben permitir la comparación temporal y facilitar el seguimiento a la ejecución de los programas y proyectos. Sin embargo, hay varios que están contruidos de forma tal que no son comparables periodo a periodo, o que pudieran estar formulados de manera distinta para facilitar su seguimiento. Nuevamente, a modo de ejemplo:

- *Indicadores que no son comparables:* La participación financiera municipal en proyectos regionales es el porcentaje de aporte del municipio a obras de infraestructura regional con respecto al valor total de la obra. En este sentido, el porcentaje dependerá del valor del proyecto y no solamente de los recursos que aporte el municipio. Este indicador no es comparable año a año ni periodo a periodo. Un aporte significativamente mayor del municipio frente a un proyecto de grandes magnitudes reportará probablemente un porcentaje más bajo que un aporte reducido frente a un proyecto de pequeñas magnitudes.

Ilustración 5. Indicador no comparable

NombrePrograma	NombreProyecto	NombreIndicador	Unidad	LB	Meta	FC	Sentido	Logro2016	Logro2017	Logro2018	Logro junio 2019	Logro Acum junio 2019	Avance cuatrienio	Observaciones
Gestión de planes regionales y metropolitanos		Participación financiera municipal en proyectos regionales	Porcentaje	38	12 A	C		1,69	3,76	7,69	10,14	10,14	0,845	En la vigencia 2019 el Municipio de Medellín aportó recursos por valor de \$61.497 millones de pesos para la ejecución de las Autopistas de la Prosperidad.

Finalmente, es importante insistir en la necesidad de realizar las mediciones y encuestas establecidas en el periodo indicado. Durante la actual administración, a manera de ejemplo, no se realizó en los últimos dos años la Gran Encuesta de Hogares, impidiendo el seguimiento a indicadores de ciudad y, consecuentemente, al accionar de la Alcaldía y sus estrategias contenidas en el Plan de Desarrollo.

## 2.2 Ejecución Plan de Desarrollo 2016-2019

En concordancia con lo anterior dicho, a continuación, se hace el seguimiento a la ejecución del Plan de Desarrollo de Medellín 2016 – 2019, en relación a la ejecución acumulada hasta junio 30 de 2019. Este análisis se articula con los cortes informativos que el municipio realiza, por lo que se hacen dos entregas anuales, debido al periodo de cortes definido en la administración, así: los avances al mes de diciembre del año anterior (entregado en el mes de mayo) y los avances hasta el mes de junio (entregado en el mes de noviembre).

La información se presenta de la siguiente manera: 2.2.1. El presupuesto y ejecución de cada una de las dependencias de la Alcaldía, y breve análisis de las cinco dependencias con mayor presupuesto; 2.2.2. Por cada dependencia y Secretaría, se presenta la evolución presupuestal interanual entre 2014 y 2019, la ejecución presupuestal y física 2016-2019, el top 5 de los mejores y peores indicadores en cuando a su desempeño, y el top de los 10 proyectos con más recursos; 2.2.3. Finalmente, se integran las gráficas con la inversión por comunas y corregimientos, así como la ejecución de presupuesto participativo.

### 2.2.1 Presupuesto de inversión, ejecución financiera y física por dependencia

La Tabla 10 muestra la asignación presupuestal y ejecución de cada Secretaría y dependencia de la Alcaldía en el periodo 2016-2019:

Tabla 8. Presupuesto y ejecución por dependencia en miles de millones de pesos

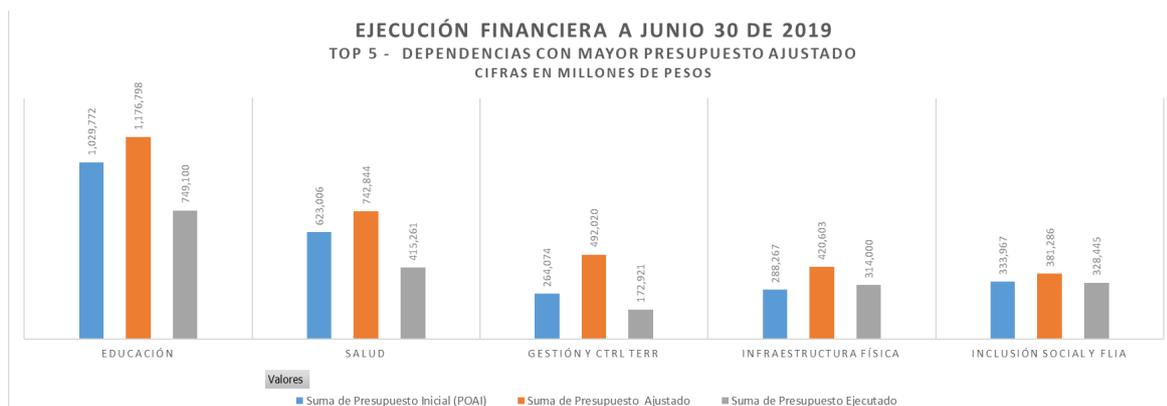
SECRETARÍA / AGENCIA	Ppto Inicial	Ppto Ajustado	Ppto Ejecutado	Ejec Financiera
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	1,029,772	1,176,798	749,100	53%
SECRETARÍA DE SALUD	623,006	742,844	415,261	43%
GESTIÓN Y CONTROL TERRITORIAL	264,074	492,020	172,921	49%
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA	288,267	420,603	314,000	31%
SECRETARÍA DE INCLUSIÓN SOCIAL, FAMILIA Y DERECHOS HUMANOS	333,967	381,286	328,445	47%
SECRETARÍA DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA	242,079	370,853	246,892	49%
SECRETARÍA DE HACIENDA	167,192	190,522	123,821	39%

SECRETARÍA / AGENCIA	Ppto Inicial	Ppto Ajustado	Ppto Ejecutado	Ejec Financiera
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO	88,526	157,146	145,114	26%
SECRETARÍA DE CULTURA CIUDADANA	94,037	144,058	113,762	36%
SECRETARÍA DE MOVILIDAD	80,008	131,307	98,064	40%
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE	68,060	112,304	85,661	49%
SECRETARÍA DE GESTIÓN HUMANA Y SERVICIO A LA CIUDADANÍA	54,729	102,295	46,769	50%
SECRETARÍA DE SUMINISTROS Y SERVICIOS	30,424	39,512	35,115	40%
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL	20,936	35,854	27,685	32%
SECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	44,316	29,989	27,479	36%
SECRETARÍA DE COMUNICACIONES	12,265	29,819	29,763	46%
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES	14,334	25,723	16,065	36%
SECRETARÍA DE LAS MUJERES	13,820	15,449	11,814	33%
SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	9,751	11,941	11,573	43%
SECRETARÍA PRIVADA	1,870	3,765	3,613	37%
SECRETARÍA GENERAL	2,394	2,569	2,305	29%
SECRETARÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL	709	943	759	12%
<b>ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS</b>				
SAPIENCIA	190,826	164,429	84,166	50%
INDER	98,530	117,569	70,609	32%
ISVIMED	82,041	97,341	62,155	73%
ITM	39,075	43,075	21,672	75%
PASCUAL B.	17,640	19,974	10,057	42%
COLMAYOR	16,874	18,995	12,957	73%
AGENCIA PARA LA GESTIÓN DEL PAISAJE, EL PATRIMONIO Y APP	8,326	10,256	2,308	70%
TELEMEDELLÍN	5,300	8,300	2,475	66%
MUSEO CASA DE LA MEMORIA	3,129	3,129	2,234	36%
B. P. PILOTO	-	150	150	47%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3,946,277</b>	<b>5,100,817</b>	<b>3,274,765</b>	

Fuente: Municipio de Medellín – Plan de Acción con corte a junio 30 de 2019

La Gráfica 1., por su parte, muestra la ejecución financiera de las cinco (5) dependencias con mayores recursos:

Gráfica 1. Dependencias con mayor presupuesto ajustado



Fuente: Municipio de Medellín – Plan de Acción con corte a junio 30 de 2019

Con respecto a la ejecución financiera y física del presupuesto de inversión de las cinco (5) dependencias con mayor presupuesto, se observa que:

- El 70% del presupuesto ajustado de inversión para la vigencia 2019 corresponden a 6 Secretarías: Educación (23%), Salud (15%), Gestión y Control Territorial (10%), Infraestructura física (8%), Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos (7%), se puede observar que la que tiene menor ejecución financiera es Infraestructura física, con un 31%, las demás se aproximan a una ejecución del 50%.
- La Secretaría General, Desarrollo Económico y Secretaría de Evaluación y Control, presentan ejecuciones financieras menores al 30%.

## 2.2.2 Gestión del plan de desarrollo a junio 30 de 2019

En este punto, se presenta la evolución presupuestal desde el año 2014 hasta el año 2019, para mostrar la asignación de recursos correspondiente a cada secretaría, dichos recursos corresponden al presupuesto inicial, es decir, sin los ajustes presupuestales. Igualmente, se presenta, para el año 2019, la ejecución presupuestal y física de los proyectos a cargo de cada Secretaría, con ello, se evidencia el avance de la inversión y los productos esperados por cada proyecto.

Además de lo anterior, se hizo de una revisión de todos los indicadores de los cuales son responsables en su ejecución cada una de las Secretarías, y se clasificaron según el porcentaje de avance obtenido en el cuatrienio con corte de junio a 2019. Con ello, y con la intención de evidenciar el desempeño, se presenta la información con los tops 5 mejores y peores cumplimientos de indicadores del Plan de Desarrollo 2016-2019 y el top 10 de los proyectos con más presupuesto, para cada una de las dependencias de la Alcaldía.

Para comprender mejor la información a continuación, se presenta en la tabla 11, las convenciones para el ejercicio de evaluar cada una de las dependencias a la luz del cumplimiento de indicadores del Plan indicativo. Y en las gráficas siguientes, el análisis del desempeño, ya clasificado como mejor y peor.

Tabla 9. Convenciones, términos y definiciones Plan Indicativo y de Acción

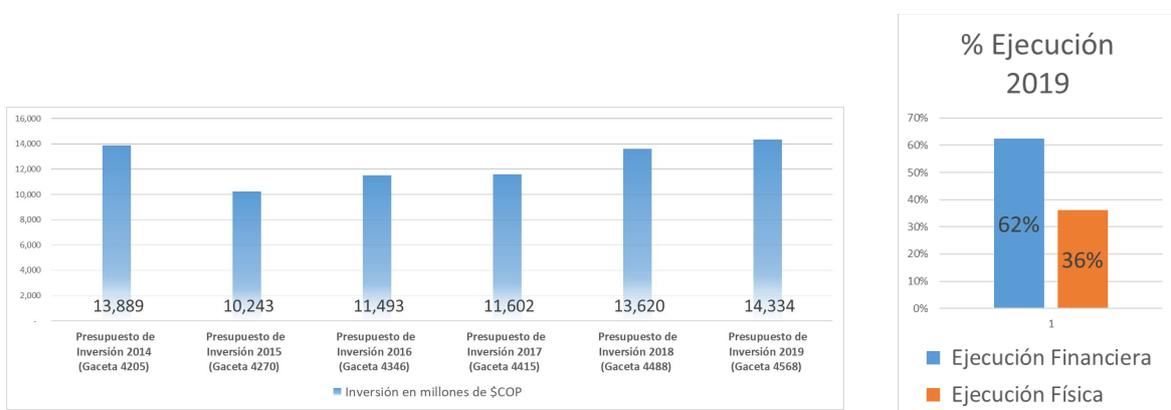
	Término	Definición
Indicadores / Plan Indicativo	Dimensión	Código y nombre de la dimensión
	Reto	Código y nombre del reto
	Programa	Código y nombre del programa
	Indicador	Código y nombre del indicador
	Unidad	Unidad de medida del indicador

	Sentido	Tendencia deseada del indicador (creciente o decreciente)
	Forma de Calculo - FC	Forma de cálculo del cumplimiento y el avance físico. Puede ser: NoA: No acumulada; A: Acumulada; M: Mantenimiento
	Línea Base - LB	Línea base es la medida del indicadores por el cuatrienio 2012-2015 o el inventario al cierre de 2015. En caso de no contar con información, se indica con ND
	Meta Plan de Desarrollo	Cantidad programada del indicador para el cuatrienio
	Logro 2016	Cantidad lograda del indicador a diciembre 31 de 2016
	Logro 2017	Cantidad lograda del indicador a diciembre 31 de 2017
	Logro junio 2018	Cantidad lograda del indicador a junio 30 de 2018
	Meta 2018	Cantidad programada del indicador para el año 2018
Plan de Acción	Nombre de la dependencia	Nombre de la Secretaría o Ente Descentralizado
	Proyectos de iniciativas institucionales	Proyectos de Inversión que se formulan para el cumplimiento de las metas establecidas.
	Dimensión	Código y nombre de la Dimensión del Plan de Desarrollo al cual pertenece el proyecto de inversión
	Reto	Código y nombre del Reto del Plan de Desarrollo al cual pertenece el Proyecto de Inversión
	Programa	Código y nombre del programa del Plan de Desarrollo al cual pertenece el Proyecto de Inversión
	Proyecto PD	Código y nombre del Proyecto del Plan de Desarrollo al cual pertenece el Proyecto de Inversión
	Código del proyecto	Código del Proyecto según su registro en el banco de programas y proyectos (Bpin)
	Nombre del proyecto	Nombre del Proyecto (Abreviado a 40 caracteres, por requerimiento del sistema SAP)
	Información financiera	Corresponde con información a la fecha de corte, expresada en millones de pesos
	Presupuesto inicial	Corresponde al presupuesto inicial de la vigencia, aprobado por el Concejo, expresado en millones de Pesos (POAI 2018)
	Presupuesto ajustado	Corresponde al presupuesto final del Proyecto de inversión.
	Ejecución financiera	Presupuesto Ejecutado del Proyecto (Pagos y Facturas).

Fuente: elaboración propia

## Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres

Gráfica 2. Evolución presupuesto - DAGRD



Se observan retrasos en la ejecución de proyectos tan importantes como los de mitigación y los proyectos asociados a monitoreo de los riesgos, que significan un riesgo importante en términos de no detección de las variaciones en clima y en relación con la política pública. Cabe destacar también los avances en términos de evaluación del riesgo.

Tabla 12. Top 5 mejor y peor - DAGRD

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
7.3.1.1.1 Personas capacitadas en gestión de riesgos	Número	300	M	C	250	417	729%
7.3.2.3.1 Política pública para la gestión del riesgo aprobada	Porcentaje	NA	NoA	C	100	160	160%
7.3.1.1 Personas que conocen acciones para la gestión del riesgo	Porcentaje	NA	NoA	C	30	48	160%
7.3.1.4.1 Estudios técnicos de vulnerabilidad, amenaza y riesgo realizados	Número	10	NoA	C	7	9	129%
7.3.2.2.1 Obras de mitigación del riesgo realizadas	Número	138	M	C	15	29	94%

 Top 5 - Indicadores con peor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
7.3.1.1.1 Personas capacitadas en gestión de riesgos	Número	300	M	C	250	417	729%
7.3.2.3.1 Política pública para la gestión del riesgo aprobada	Porcentaje	NA	NoA	C	100	160	160%
7.3.1.1 Personas que conocen acciones para la gestión del riesgo	Porcentaje	NA	NoA	C	30	48	160%
7.3.1.4.1 Estudios técnicos de vulnerabilidad, amenaza y riesgo realizados	Número	10	NoA	C	7	9	129%
7.3.2.2.1 Obras de mitigación del riesgo realizadas	Número	138	M	C	15	29	94%

Tabla 13. Top 10 presupuesto - DAGRD

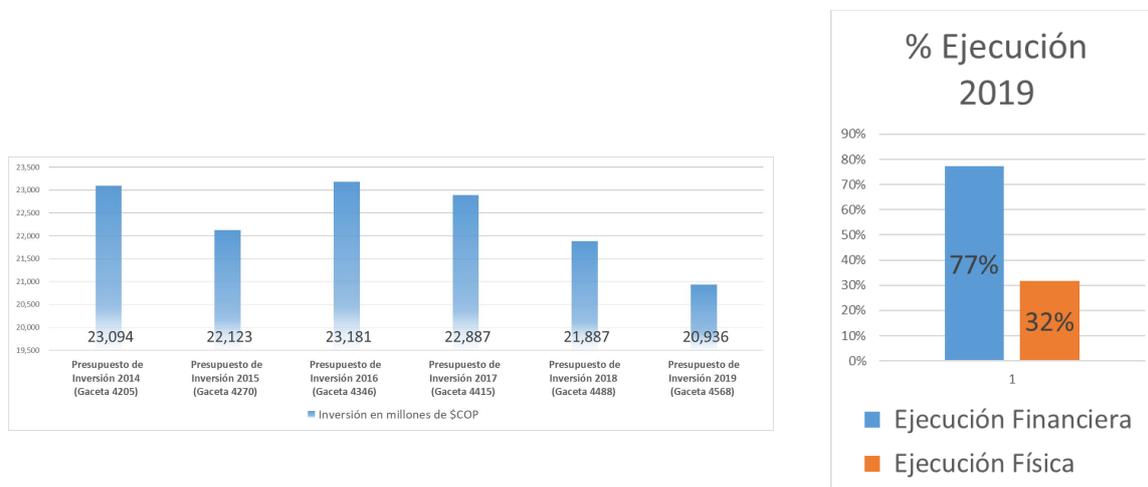
 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal						
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto	
Administración integral para el manejo de emergencias y desastres	160397	73	58	9,797	Medellín gestiona el riesgo	
Fortalecimiento del cuerpo oficial de bomberos	160398	40	62	9,476	Medellín gestiona el riesgo	
Construcción de obras en zonas de riesgo	160394	-	47	1,956	Medellín gestiona el riesgo	
Formación y capacitación en gestión del riesgo	160388	83	100	1,150	Medellín gestiona el riesgo	
Fortalecimiento de instancias sociales del dagrd	160393	38	100	800	Medellín gestiona el riesgo	
Estudios en áreas o zonas con situación de riesgo	160392	-	53	706	Medellín gestiona el riesgo	
Fortalecimiento de siata e innovación para la gestión del riesgo.	160389	50	57	700	Medellín gestiona el riesgo	
Divulgación del plan municipal de gestión del riesgo	160391	70	100	400	Medellín gestiona el riesgo	

Construcción de la política para la gestión del riesgo de desastres	160395	80	69	325	Medellín gestiona el riesgo
18pp1-implementación de obras de mitigación del riesgo	170108	-	100	300	Medellín gestiona el riesgo

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

### Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Gráfica 3. Evolución presupuesto - DAP



A pesar de la necesidad de mejorar las condiciones de la coordinación y planeación de la acción gubernamental en este cuatrienio, los recursos de planeación se disminuyen, sobre todo cuando los procesos de mejora de la información en la subsecretaría de información han perdido recursos. Se destacan las ejecuciones positivas en el fortalecimiento del SISBEN como se ve en el ranking, pero preocupa el atraso en el fortalecimiento de la planeación participativa para el desarrollo y la actualización del sistema municipal de planeación.

Tabla 14. Top 5 mejor y peor - DAP

Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.3.5.2.1 Dependencias de la Alcaldía con estrategia de datos abiertos implementada	Número	NA	NoA	C	3	11	367%
6.1.4.1.1 Acuerdos o instancias realizados para la gestión del desarrollo articulado de la región	Número	1	NoA	C	2	4	200%
6.1.2.2.9 Polígonos estudiados en las zonas con condiciones de riesgo en el marco de implementación de los instrumentos de planificación	Número	4	NoA	C	37	61	165%
6.3.2.2.1 Bienes Inmuebles de Interés Cultural valorados (LICBIC) que pasan a ser declarados	Porcentaje	0	NoA	C	50	70	140%
1.3.5.6.1 Artículos publicados sobre temáticas prioritarias	Número	ND	NoA	C	4	5	125%
Top 5 - Indicadores con peor desempeño							

Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
6.1.2.1.1 Macroproyectos de transversalidades y de borde formulados y adoptados	Porcentaje	30	NoA	C	70	30	43%
6.2.2.4.2 Estudios hidrológicos e hidráulicos elaborados para quebradas con Plan Parcial	Número	0	NoA	C	4	2	50%
5.2.1.1 Integración multimodal del sistema de transporte público de la ciudad	Porcentaje	56	NoA	C	44	27	61%
1.2.3.3.1 Planes sectoriales formulados	Número	4	NoA	C	3	2	67%
6.1.2.2.7 Unidades de Planificación Rural de corto plazo - UPR - formuladas y adoptadas	Porcentaje	0	Noa	C	100	70	70%

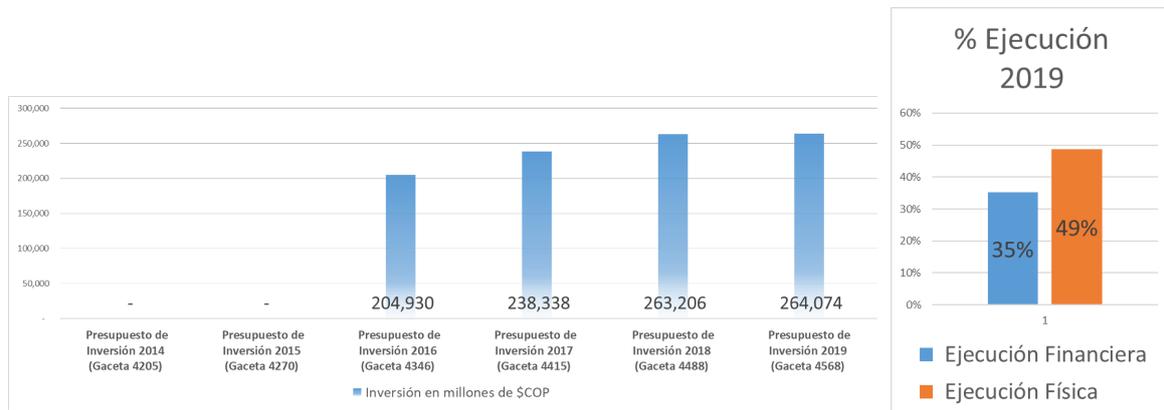
Tabla 15. Top 10 presupuesto - DAP

 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Fortalecimiento del sistema de información SISBÉN	160412	50	79	14,408	Medellín bien administrado
Implementación de una metodología de prospectiva para el desarrollo territorial	180101	-	37	5,900	Medellín planifica y gestiona su territorio
Consolidación del observatorio de políticas públicas del municipio de Medellín	160411	7	99	2,703	Medellín bien administrado
Formulación y adopción de los macro proyectos de transversalidades y borde urbano rural	160377	50	74	2,614	Medellín planifica y gestiona su territorio
Fortalecimiento en la planeación participativa del desarrollo	160437	39	96	1,207	Medellín participativa
Desarrollo y actualización de normas y estudios complementarios al POT	160374	45	99	1,185	Medellín planifica y gestiona su territorio
Actualización del sistema municipal de planeación	160436	25	95	1,090	Medellín participativa
Formulación plan integral de movilidad sostenible	160373	41	100	1,083	Medellín por una mejor movilidad
Diseño de instrumentos de financiación e intervención del suelo para el desarrollo físico espacial	160380	50	100	905	Medellín planifica y gestiona su territorio
Análisis, viabilización y/o aprobación de los proyectos urbanos integrales	160386	55	100	675	Proyectos Integrales para Medellín

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

Secretaría de Gestión Y Control Territorial

Gráfica 4. Evolución presupuesto – Secretaría Gestión y Control territorial



Las ejecuciones en subsidios van bien, pero los programas complementarios a los subsidios tienen problemas; la optimización de los acueductos veredales, los sitios evaluados para aprovechamiento integral de residuos, o tratamiento de aguas residuales y mínimo vital de energía muestran déficits de ejecución y gestión de las metas.

Tabla 16. Top 5 mejor y peor – Secretaría de Gestión y Control Territorial

Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
6.6.2.2.1 Acueductos veredales ampliados y optimizados	Número	7	NoA	C	6	14	233%
7.2.1.4 Aguas residuales tratadas en la zona urbana	Porcentaje	ND	A	C	50	88	176%
7.2.2.2.1 Políticas para los servicios públicos gestionadas	Número	2	NoA	C	3	5	167%
7.2.1.1.1 Personas que reciben el auspicio del Mínimo Vital de Agua Potable	Número	195.995	A	C	236,820	262,843	111%
7.2.1.2.3 Subsidios mensuales de aseo entregados en el marco del Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingresos	Número	515.707	A	C	558,162	595,905	107%
Top 5 - Indicadores con peor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
7.2.2.3.1 Personas que reciben el auspicio del Mínimo Vital de Energía	Número	NA	A	C	236,820	-	0%
6.5.4.6.1 Viviendas con sistemas alternativos de agua potable que se ubican en asentamientos informales	Número	NA	NoA	C	11,500	8,542	74%
6.1.3.3.1 Obligaciones urbanísticas liquidadas	Número	1.100	NoA	C	12,000	9,158	76%

6.1.3.3.2 Solicitudes de licencia urbanística revisadas	Número	500	NoA	C	8,000	6,197	77%
6.5.4.2 Hogares que acceden a soluciones de suministro de agua potable por el programa Unidos por el Agua	Número	1.909	NoA	C	40,200	31,713	79%

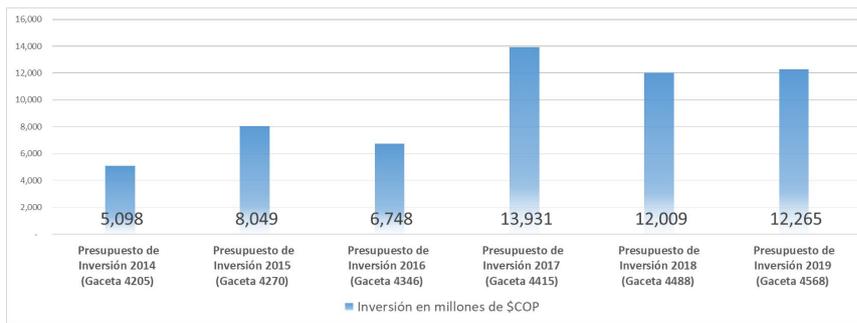
Tabla 17. Top 10 presupuesto - Secretaría de Gestión y Control Territorial

 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Inversiones por obligaciones urbanísticas	160208	-	-	142,838	Proyectos Integrales para Medellín
Aplicación del fondo de solidaridad y redistribución de ingresos acueducto y alcantarillado urbano	160338	100	7	104,813	Medellín con acceso de calidad a los Servicios Públicos
Servicio de alumbrado público e iluminaciones especiales	160349	82	89	85,164	Medellín con acceso de calidad a los Servicios Públicos
Aplicación del fondo de solidaridad y redistribución de ingresos aseo	160340	100	32	42,617	Medellín con acceso de calidad a los Servicios Públicos
Desarrollo de estrategias para saneamiento básico y agua potable en los corregimientos	160326	50	77	40,184	Medellín reconoce la importancia de su territorio rural
Desarrollo del programa mínimo vital de agua potable	160335	76	36	20,424	Medellín con acceso de calidad a los Servicios Públicos
Conservación catastral	160318	55	66	12,193	Medellín planifica y gestiona su territorio
Control urbanístico	160321	78	70	11,520	Medellín planifica y gestiona su territorio
Actualización censo catastral	160311	57	37	10,298	Medellín planifica y gestiona su territorio
Subsidio a la conexión al servicio de gas natural	190010	-	100	7,297	Medellín con acceso de calidad a los Servicios Públicos

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

## Secretaría De Comunicaciones

Gráfica 5. Evolución presupuesto - Secretaría de Comunicaciones



Los proyectos de inversión y los indicadores contribuyen a la dimensión Creemos en la confianza ciudadana y los retos cultura Medellín, Medellín bien administrado y Medellín participativa del programa gobierno visible. Esta secretaría solo es responsable de 3 indicadores y 7 proyectos de inversión.

Tabla 18. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Comunicaciones

Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.3.1.5.1 Personas informadas de las actividades, programas y proyectos de la Alcaldía de Medellín	Porcentaje	NA	A	C	70	63	90%
1.1.1.3.1 Ciudadanía movilizada a través de herramientas de comunicación	Porcentaje	NA	A	C	60	54	90%
1.2.1.6.1 Política pública de medios comunitarios, alternativos, independientes y ciudadanos formulada y aprobada	Porcentaje	NA	A	C	100	85	85%

Tabla 19. Top 10 presupuesto - Secretaría de Comunicaciones

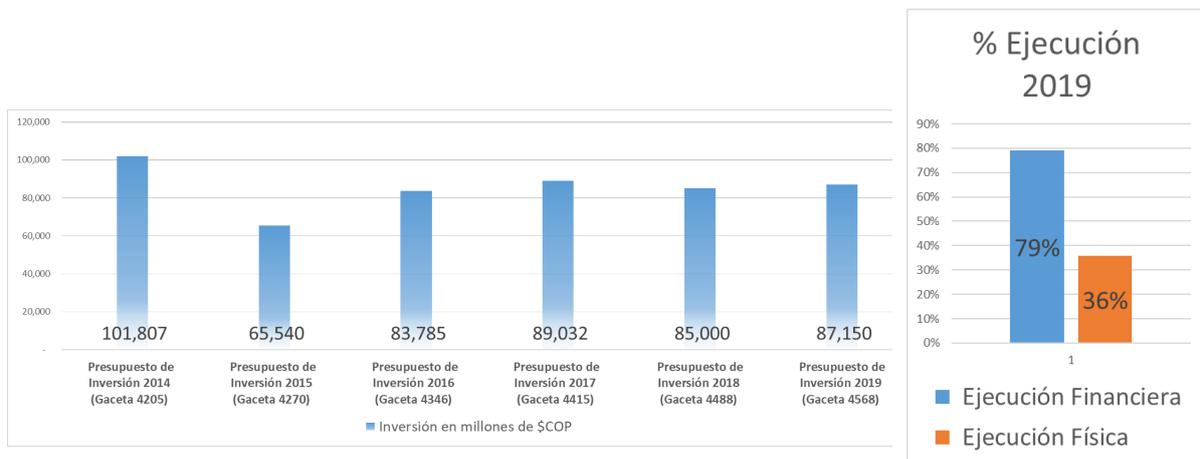
Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Retos
Divulgación de las estrategias de comunicaciones	160401	49	100	27,712	Medellín bien administrado
Difusión de la comunicación para la movilización, la participación y la cultura ciudadana	160399	50	100	1,555	Cultura Medellín
19pp10-fortalecimiento de medios y procesos de comunicación comunitaria y alternativa	190008	-	100	373	Cultura Medellín
Desarrollo de medios ciudadanos para la interacción y movilización social	160400	25	100	157	Medellín participativa
Diseño y desarrollo de políticas y estrategias de comunicación pública	080527	-	-	15	Medellín bien

					administrado
18pp1-fortalecimiento de medios y procesos de comunicación comunitaria	170080	100	100	5	Cultura Medellín
18pp99-fortalecimiento de medios y procesos de comunicación comunitaria	180030	100	100	2	Cultura Medellín

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

### Secretaría De Cultura Ciudadana

Gráfica 6. Evolución presupuesto - Secretaría de Cultura Ciudadana



Las prioridades son los proyectos de intervención territorial y el trabajo con el arte y la cultura, así como establecer los avances en convivencia y disminución de conflictos por las campañas de cultura ciudadana. Es importante resaltar la gestión alrededor de la cultura ciudadana durante esta administración.

Tabla 20. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Cultura Ciudadana

Top 5 - Indicadores con mejor desempeño		Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
4.3.2.1.1	Procesos comunitarios apoyados en las casas de la cultura	Número	122	NoA	C	200	734	367%
4.3.2.1.2	Ciudadanos que participan de procesos formativos en las casas de la cultura	Número	8.562	NoA	C	9,846	17,708	180%
4.3.3.1.1	Ciudadanos beneficiados en las convocatorias de arte y cultura	Número	1.781	NoA	C	1,843	2,440	132%
4.3.2.1	Procesos de desarrollo artístico y cultural concertados y ejecutados con la ciudadanía	Número	ND	NoA	C	14	17	121%
4.3.3.2.1	Niñas, niños, adolescentes y jóvenes inscritos en programas de formación artística y cultural	Número	25.460	NoA	C	27,497	27,940	102%
Top 5 - Indicadores con peor desempeño		Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio

1.1.5.1 Personas que esgrimen alguna razón para desobedecer la Ley	Porcentaje	20	A	D	15	19	20%
4.4.4.8.2 Trabajadores del arte y la cultura con profesionalización	Número	NA	NoA	C	300	146	49%
4.3.1.1.1 Visitas registradas en las bibliotecas públicas	Número	20.000.000	NoA	C	20,000,000	12,845,472	64%
4.3.3.4.1 Intercambios culturales de Medellín realizados con otras ciudades del mundo	Número	1	NoA	C	3	2	67%
1.1.3.1.1 Voluntarios certificados por la Arcadía de Medellín	Número	9.000	NoA	C	10,000	7,216	72%

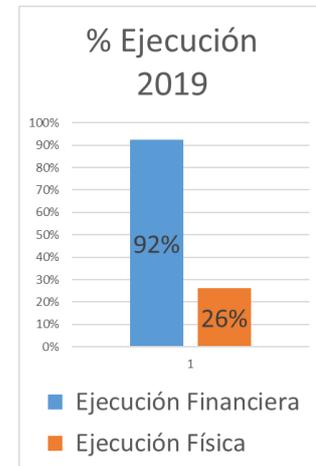
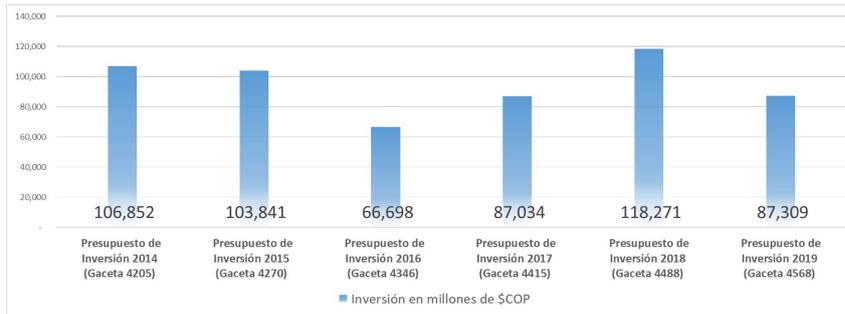
Tabla 21. Top 10 presupuesto - Secretaría de Cultura Ciudadana

 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal						
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Ppto. Ajustado 2019	Reto	
Consolidación de eventos de ciudad	160102	25	93	31,687	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Fortalecimiento de bibliotecas para conectar territorios	160089	60	94	19,456	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Fortalecimiento redes de formación artística y cultural	160098	99	97	14,897	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Consolidación de las convocatorias públicas	160097	28	61	10,500	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Fortalecimiento de la infraestructura para el desarrollo de las artes escénicas de Medellín	160096	-	5	9,040	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Formación de públicos - tarjeta única ciudadana	160099	44	97	6,923	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Fortalecimiento de la red casas de la cultura	160095	57	79	6,782	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Apoyo a iniciativas y entidades culturales	160101	68	89	5,300	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Implementación de las estrategias de puesta en valor del patrimonio cultural	160092	8	17	4,500	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Implementación de campañas de cultura ciudadana	160081	54	67	3,750	Cultura Medellín	

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

### Secretaría De Desarrollo Económico

Gráfica 7. Evolución presupuestal - Secretaría de Desarrollo Económico



Se observan programas para la atención comunitaria a emprendedores, la formación a emprendedores, el plan para el fomento de economía creativa, tienen el serio riesgo de no ser alcanzados y por tanto incumplido en este asunto central el plan de desarrollo, con el que tantas expectativas de mejora de las condiciones empresariales y del empleo se había creado, sobre todo en el plano comunitario. La baja ejecución física se relaciona con los programas de formación y fortalecimiento de empresas, así como el desarrollo agropecuario.

Tabla 22. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Desarrollo Económico

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
4.4.4.5 Redes de economía colaborativa que operan en la ciudad	Número	NA	NoA	C	105	1,773	1689%	
4.4.2.3.1 Alianzas estratégicas realizadas entre Universidad, Empresa y Estado para fomentar la inserción formal laboral	Número	NA	NoA	C	4	14	350%	
4.4.3.3 Población vulnerable que se vincula al mercado laboral a través de la oficina pública de empleo	Número	126	NoA	C	200	629	315%	
4.4.1.1 Empleos generados a partir de inversión nacional y extranjera reportada	Número	4,042	NoA	C	4,042	12,272	304%	
4.4.3.1 Vinculación laboral a través de la oficina pública de empleo	Porcentaje	5,11	A	C	10	30	300%	
 Top 5 - Indicadores con peor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
4.5.2.3 Reconocimiento de Medellín como destino nivel nacional e internacional en ranking ICCA mundial	Número	72	A	D	69	110	0%	
4.4.2.2 Participación del desempleo juvenil en el total de los desempleados	Porcentaje	43,89	A	D	40	45	0%	
4.4.1.3.1 Sistema de inteligencia de mercado implementado	Porcentaje	NA	A	C	100	15	15%	
6.6.3.1.2 Programa Agropecuario Municipal (PAM) implementado	Porcentaje	0	A	C	100	30	30%	
4.5.3.1.1 Plan de mercadeo de ciudad formulado	Porcentaje	NA	A	C	100	50	50%	

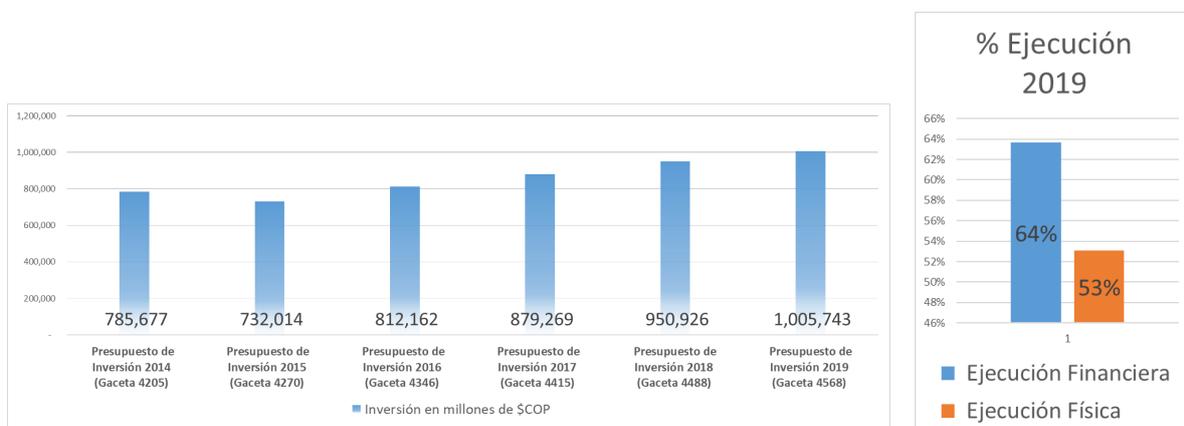
Tabla 23. Top 10 presupuesto - Secretaría de Desarrollo Económico

Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Desarrollo del plan ct + i medellín	160453	2	100	32,188	Medellín innovadora
Formación en competencias laborales pertinentes	160461	26	96	20,405	Medellín con acceso al empleo
Fortalecimiento de medellín ciudad de grandes eventos, convenciones y ferias	160447	25	100	17,192	Medellín innovadora
Fortalecimiento de la promoción y mercadeo de la ciudad como destino turístico	160462	66	100	9,242	Medellín innovadora
Apoyo al desarrollo agropecuario a través del montaje de parcelas agrícolas	190020	-	4	7,800	Medellín reconoce la importancia de su territorio rural
Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento	160480	44	100	7,462	Medellín con acceso al empleo
Desarrollo de medellín digital	160468	39	98	6,890	Medellín bien administrado
Desarrollo de la estrategia acceso a mercados	160478	25	100	5,413	Medellín con acceso al empleo
Fortalecimiento del banco de las oportunidades y acceso a recursos	160466	43	100	4,021	Medellín con acceso al empleo
Consolidación de medellín, ciudad clúster y de servicios	160450	13	100	3,868	Medellín con acceso al empleo

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

## Secretaría De Educación

Gráfica 8. Evolución presupuesto - Secretaría de Educación



En el cuatrienio 2016-2019, el valor del presupuesto de la secretaría superó 3,5 billones de pesos. Para 2019 se destacan las ejecuciones de Buen Comienzo, jornada complementaria, preocupa la inversión

en infraestructura nueva con ejecuciones muy bajas que hacen peligrar los logros del cuatrienio, una ciudad que había aprendido a construir nueva infraestructura muestra ejecuciones muy por debajo de sus capacidades.

Tabla 24. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Educación

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
4.1.1.3.1 Estudiantes en extraedad en secundaria con atención diferencial	Número	NA	A	C	1,200	6,384	532%
4.2.2.1.1 Agentes educativos capacitados para la atención integral de la primera infancia con enfoque potenciador	Número	28	NoA	C	700	1,843	263%
4.2.4.1.2 Obras de mantenimiento mayores y menores realizadas en plantas físicas, centros y jardines infantiles	Número	500	NoA	C	250	578	231%
4.2.3.3.1 Estudiantes que reciben estrategias de refuerzo en lengua extranjera	Número	6.055	NoA	C	7,200	16,591	230%
1.1.4.2.2 Instituciones educativas oficiales con participación activa de la comunidad	Número	33	A	C	70	157	224%

 Top 5 - Indicadores con peor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
4.2.1.3.1 Instituciones educativas oficiales reconocidas por el mejoramiento de la calidad	Número	16	A	C	32	-	0%
1.1.4.2 Hogares que manifiestan que en su barrio o vereda se han presentado problemas de convivencia durante los últimos doce meses	Porcentaje	10,55	A	D	8	18	0%
4.1.1.5 Tasa de extraedad en secundaria	Tasa	9,8	A	D	9	10	5%
4.2.3.2.1 Estudiantes atendidos en programas de educación complementaria	Número	89.749	A	C	68,387	10,073	15%
4.2.4.1.1 Plantas físicas educativas construidas	Número	7	NoA	C	6	1	17%

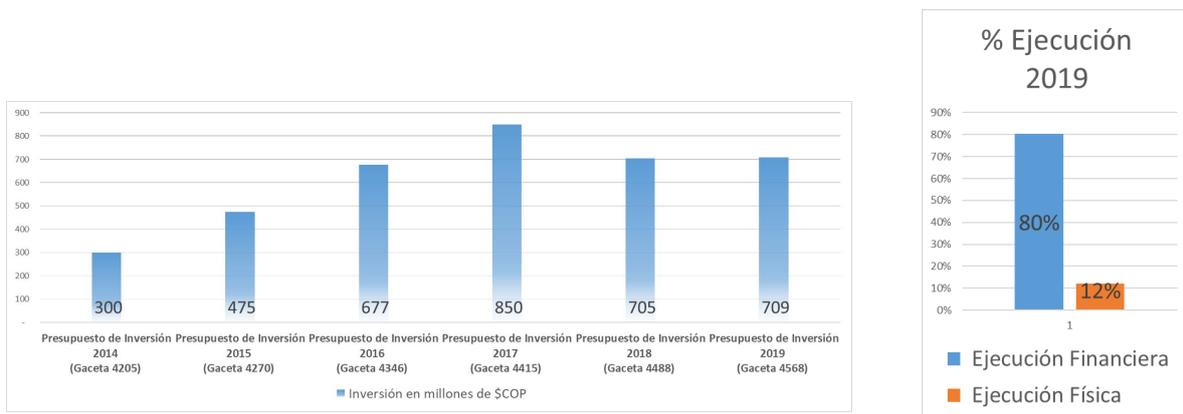
Tabla 25. Top 10 presupuesto - Secretaría de Educación

 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Aportes para el pago de personal docente sgp instituciones educativas	160266	43	47	516,758	Medellín garantiza su oferta educativa
Desarrollo institucional y servicio de atención desde la gestación hasta los 5 años para el fortalecimiento de la educación inicial	160263	58	80	158,608	Medellín garantiza su oferta educativa
Apoyo administrativo a instituciones educativas oficiales	160270	100	99	83,329	Medellín garantiza su oferta educativa

Aportes para el pago de personal docente municipio de medellín	160267	56	45	55,336	Medellín garantiza su oferta educativa
Aportes patronales docentes de instituciones educativas	160268	50	94	52,221	Medellín garantiza su oferta educativa
Desarrollo de estrategias para la permanencia en el sistema escolar y pae	160280	100	67	44,782	Medellín garantiza su oferta educativa
Servicio educativo para jóvenes en edad escolar	160272	100	81	34,652	Medellín garantiza su oferta educativa
Aportes para la gratuidad educativa	160275	100	98	21,710	Medellín garantiza su oferta educativa
Aportes para el pago del personal administrativo de instituciones educativas	160282	43	46	21,593	Medellín garantiza su oferta educativa
Desarrollo institucional para fortalecer la gestión educativa	160284	75	77	21,160	Medellín garantiza su oferta educativa

### Secretaría De Evaluación Y Control

Gráfica 9. Evolución presupuesto - Secretaría de Evaluación y Control



Los proyectos de inversión contribuyen a la dimensión Creemos en la confianza ciudadana y el reto Medellín bien administrado en los programas gobierno visible, gestión efectiva y transparencia como modelo de gestión.

Se observa una presupuestación ajustada. No se identifican acciones de control sobre la gestión de la información y la ejecución del Plan de Desarrollo. Es necesario que la secretaría recupere capacidades para hacer seguimiento y por medio de las estrategias de unidades auditables, haga un análisis crítico de programas desfinanciados y las bases de información de PA y PI cuyo reporte es autogestionado por cada responsable sin procesos de verificación. Los indicadores corresponden a actividades de funcionamiento, no a inversión.

Tabla 26. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Evaluación y Control

Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.3.1.1 Índice IGA(Indice de Gobierno Abierto)	Puntos	85,2	A	C	88	87	99%
1.3.4.1 Nivel de Madurez MECI(Modelo Estándar de Control Interno)	Porcentaje	89,3	A	C	95	83	87%

1.3.1.3.1 Auditorías a la vista realizadas	Número	3	NoA	C	3	2	67%
1.3.4.2 Desempeño de la auditoría interna	Porcentaje	76	A	C	85	46	54%
1.3.4.2.1 Plan de auditorías desarrolladas	Porcentaje	90	A	C	95	46	48%
 <b>Top 5 - Indicadores con peor desempeño</b>							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.3.2.1 ITGC(Indice de Transparencia de grandes ciudades)	Puntos	NA	A	C	80	-1	0%
1.3.2.3.1 Metodología para la medición Indice de Transparencia de grandes ciudades implementada	Número	0	NoA	C	1	-	0%
1.3.4.2.1 Plan de auditorías desarrolladas	Porcentaje	90	A	C	95	46	48%
1.3.4.2 Desempeño de la auditoría interna	Porcentaje	76	A	C	85	46	54%
1.3.1.3.1 Auditorías a la vista realizadas	Número	3	NoA	C	3	2	67%

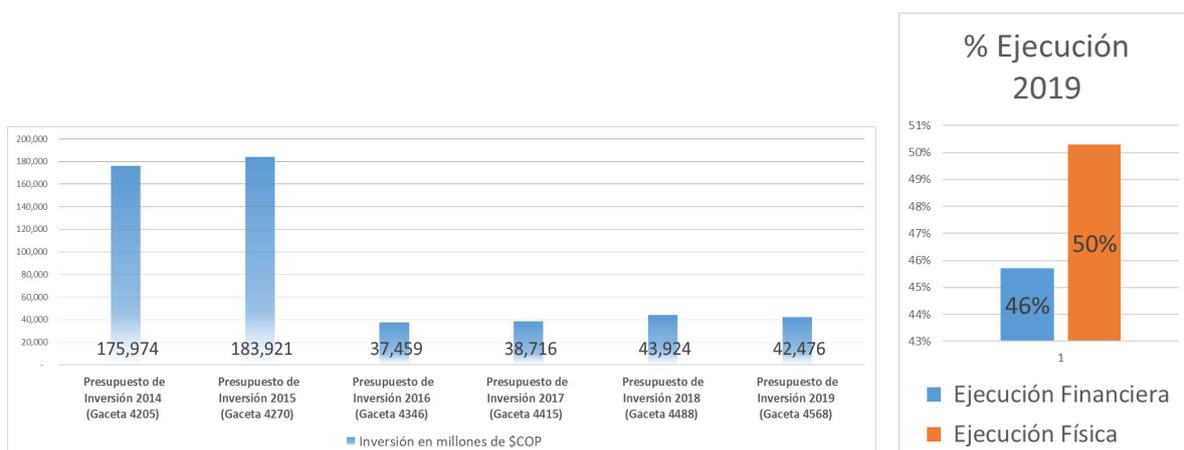
Tabla 27. Top 10 presupuesto - Secretaría de Evaluación y Control

 <b>Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal</b>					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Desarrollo de procesos integrales de evaluación institucional que permitan mejorar la gestión	160372	48	86	666	Medellín bien administrado
Administración y automatización de procesos de control interno	160371	-	42	157	Medellín bien administrado
Desarrollo de buenas prácticas de transparencia y autocontrol en los servidores públicos	160370	-	99	61	Medellín bien administrado
Prevención de la lucha contra la corrupción	160367	-	100	59	Medellín bien administrado

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

### Secretaría De Gestión Humana Y Servicio A La Ciudadanía

Gráfica 10. Evolución presupuesto - Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía



El proyecto de apoyo a las soluciones de vivienda se ejecutó solo en un 29% (financiero), no se observan indicadores que midan la gestión de la secretaría con respecto a este proyecto. Los niveles de satisfacción son buenos, cumpliendo la meta. No se cuenta con indicadores en la gestión del talento humano.

Tabla 28. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.3.2.4.1 Trámites y servicios automatizados	Número	6	A	C	60	102	170%
1.3.4.1.1 Servidores intervenidos con acciones para el desarrollo humano	Porcentaje	33	A	C	80	85	106%
1.3.2.2 Nivel de satisfacción ciudadana con la oferta institucional	Porcentaje	87,6	A	C	90	92	102%
1.3.5.1.3 Proyectos presentados a FONTIC	Número	3	NoA	C	2	2	100%
1.3.2.2.1 Servicios gobierno en línea implementados	Porcentaje	75	A	C	90	88	98%
 Top 5 - Indicadores con peor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.3.2.2.2 Procesos con soluciones tecnológicas automatizados	Porcentaje	NA	A	C	50	44	88%
1.3.4.7.2 Gestión documental digital y electrónica Implementada	Porcentaje	19	A	C	100	95	95%
1.3.4.7.1 Servicios tecnológicos implementados en beneficio de la organización	Número	58	A	C	66	64	97%
1.3.4.6.1 Sistemas de gestión mejorados	Porcentaje	88,1	A	C	90	88	97%
1.3.2.2.1 Servicios gobierno en línea implementados	Porcentaje	75	A	C	90	88	98%

Tabla 29. Top 10 presupuesto - Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía

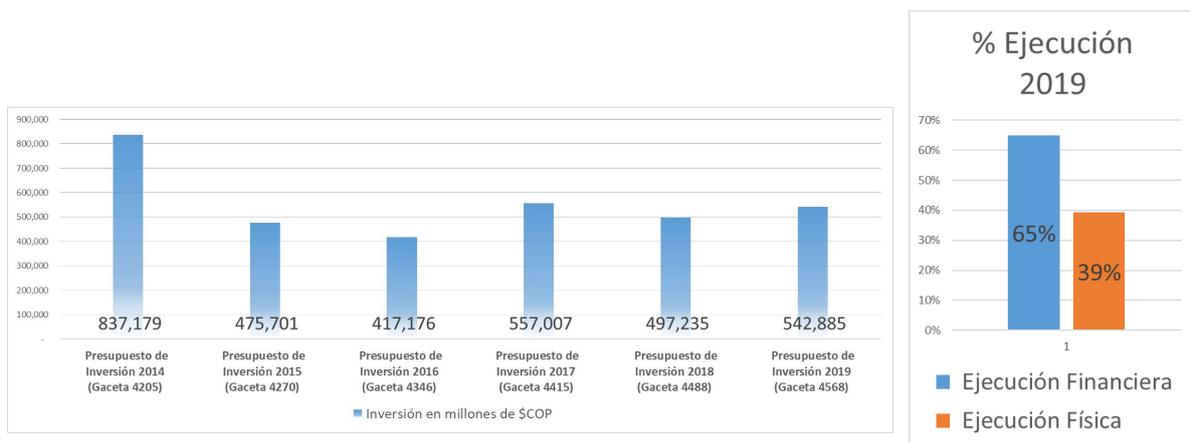
 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Apoyo a las soluciones de vivienda	160179	79	29	70,181	Medellín bien administrado
Innovación de las tic para una organización digital	160193	50	82	19,028	Medellín bien administrado
Fortalecimiento del sistema de servicio a la ciudadanía	160184	46	84	6,623	Medellín bien administrado
Compromiso con la integralidad del ser	160187	50	84	2,935	Medellín bien administrado

Fortalecimiento del centro de prácticas del municipio de Medellín	170064	51	46	1,379	Medellín bien administrado
Fortalecimiento de la gestión documental de los expedientes laborales	190045	-	100	962	Medellín bien administrado
Administración documental eficiente y transparente al ciudadano	160196	50	84	568	Medellín bien administrado
Consolidación de los sistemas de gestión inteligentes para un buen gobierno	160191	55	82	419	Medellín bien administrado
Aportes al Fonpet - ley 549 de 1999	160198	55	66	150	Medellín bien administrado
Implementación de la estrategia de gobierno en línea	160183	67	-	50	Medellín bien administrado

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

## Secretaría De Hacienda

Gráfica 11. Evolución presupuesto - Secretaría de Hacienda



A pesar de los cumplimientos de presupuestos de ingresos, es necesario generar estrategias para obtener recursos de cofinanciación, de otra parte, la gestión de inversiones controladas no es adecuada, lo que se observa en los resultados de estas inversiones.

El programa principal corresponde a la asistencia ambiental por transferencias al Área Metropolitana, teniendo en cuenta las dificultades con la calidad del aire y la baja implementación de acciones preventivas. Se observa una baja ejecución del proyecto de administración de la información contable.

Tabla 30. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Hacienda

Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.3.3.3.1 Recuperación cartera por impuestos	Millones de pesos	248.716	NoA	C	255,000	528,266	207%
1.3.3.2.1 Plan de control sobre los ingresos municipales cumplido	Porcentaje	95	M	C	100	50	81%
1.3.3.1.1 Datos y cifras de los diferentes instrumentos financieros, controlados, evaluados y monitoreados	Porcentaje	100	M	C	100	50	81%

1.3.3.1 Calificación del Desempeño Fiscal	Nivel de Desempeño	-	M	C	80	-2	78%
4.3.2.2.1 Cumplimiento obligaciones por la adquisición de inmuebles destinados a la construcción del Museo de Antioquia	Porcentaje	77	NoA	C	20	15	77%
 <b>Top 5 - Indicadores con peor desempeño</b>							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
5.1.1.2.1 Cumplimiento en recursos de cofinanciación	Porcentaje	75	NoA	C	19	9	46%
4.3.2.2.1 Cumplimiento obligaciones por la adquisición de inmuebles destinados a la construcción del Museo de Antioquia	Porcentaje	77	NoA	C	20	15	77%
1.3.3.1 Calificación del Desempeño Fiscal	Nivel de Desempeño	-	M	C	80	-2	78%
1.3.3.1.1 Datos y cifras de los diferentes instrumentos financieros, controlados, evaluados y monitoreados	Porcentaje	100	M	C	100	50	81%
1.3.3.2.1 Plan de control sobre los ingresos municipales cumplido	Porcentaje	95	M	C	100	50	81%

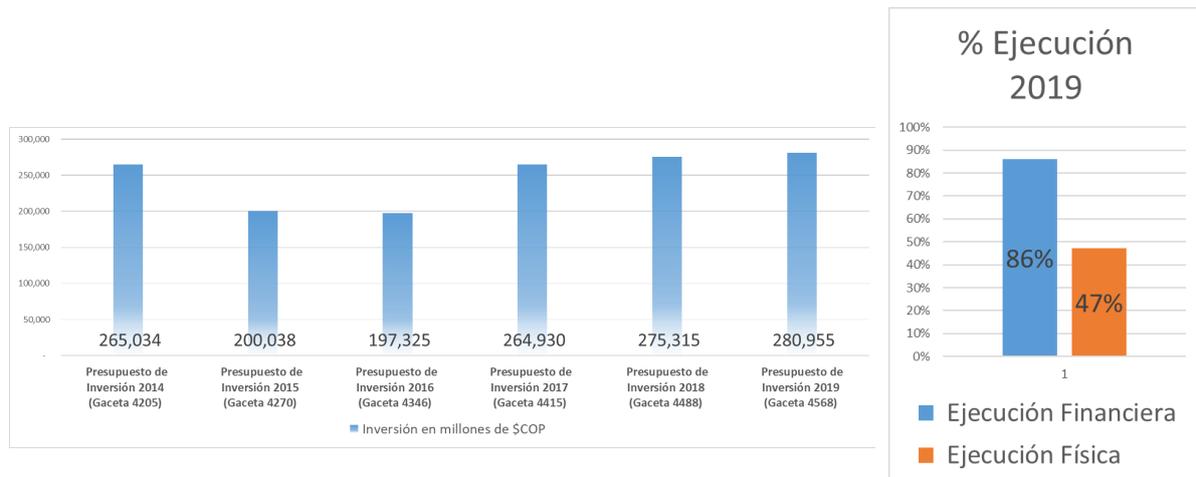
Tabla 31. Top 10 presupuesto - Secretaría de Hacienda

 <b>Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal</b>						
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto	
Asistencia ambiental por transferencias al área metropolitana	160432	67	65	82,665	Medellín ciudad verde y sostenible	
Acuerdo metro	040320	49	49	60,198	Medellín gestiona sus sistemas de movilidad	
Normalización de la cartera morosa del municipio de medellín	160434	59	95	15,850	Medellín bien administrado	
Fortalecimiento de la gestión y control en la administración, fiscalización y liquidación de los ingresos tributarios	160390	57	98	15,796	Medellín bien administrado	
Implementación de estrategias para la gestión de recursos	160129	-	77	7,630	Medellín bien administrado	
Túnel de occidente (convenio)	001806	-	-	3,240	Medellín se integra con la región, el Área Metropolitana y la Nación	
Administración documental masiva hacienda pública	160501	48	84	2,407	Medellín bien administrado	
Administración de la información contable del municipio de medellín	160429	33	84	2,006	Medellín bien administrado	
Museo de antioquia (vigencia futura - epm)	010135	-	-	474	Medellín se construye desde el arte y la cultura	
Administración de excedentes de liquidez	160433	78	94	256	Medellín bien administrado	

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

Secretaría De Inclusión Social, Familia Y Derechos Humanos

Gráfica 12. Evolución presupuesto - Secretaría de Inclusión Social, Familia y D.D.H.H.



Es importante validar los impactos de los programas de atención a población víctima de racismo y discriminación, los enfoques étnicos y la estrategia volver a casa. Visible el esfuerzo de la administración por conceder complementos alimentarios. Preocupa la desnutrición crónica infantil que tiene consecuencias irreversibles en el desarrollo de los niños, así como la disminución de ciertos subsidios.

Tabla 32. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derecho Humanos

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
3.2.1.5 Tasa de trabajo infantil	Tasa	2,75	A	D	3	2	367%
3.2.8.1 Población LGTBI que se ha sentido discriminada por su identidad de género o su orientación sexual	Porcentaje	50,4	A	D	47	41	327%
3.2.7.1 Personas con discapacidad y cuidadores que mejoran sus competencias, a través de procesos de habilitación y rehabilitación	Número	ND	NoA	C	1,050	1,333	127%
3.2.8.1.2 Personas LGTBI que reciben orientación jurídica, laboral y/o psicosocial	Número	300	NoA	C	800	997	125%
3.2.5.2.1 Habitantes de y en calle beneficiados con atención básica	Número	3.250	M	C	5,000	4,275	120%
 Top 5 - Indicadores con peor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
3.2.6.3 Desnutrición crónica en menores de 5 años	Porcentaje	2,6	A	D	2	6	0%
3.2.6.2 Desnutrición global en menores de 5 años	Porcentaje	0,5	A	D	0	1	0%
3.2.6.1 Desnutrición aguda en menores de 5 años	Porcentaje	0,5	A	D	0	1	0%

2.3.5.4.2 Alcaldías fortalecidas en materia de gestión para la Atención a las víctimas retornadas o reubicadas	Número	8	A	C	10	2	20%
3.2.9.2.2 Diagnóstico sociodemográfico y de derechos humanos de la población afrodescendiente actualizado	Porcentaje	NA	NoA	C	100	26	26%

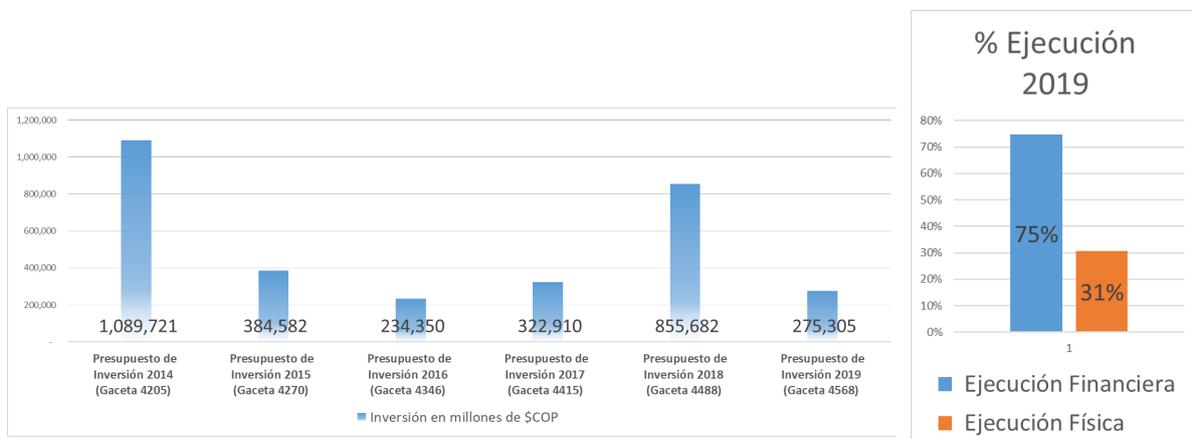
Tabla 33. Top 10 presupuesto - Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos

Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Apoyo nutricional en edad escolar	160225	93	90	105,535	Medellín Digna
Apoyo y acompañamiento integral para personas mayores	160218	76	69	41,518	Medellín Digna
Asistencia de niños y niñas en situación de vulneración de derechos	160177	65	97	37,106	Medellín Digna
19pp99-asistencia social para la población adulto mayor	180042	34	66	27,079	Medellín Digna
Fortalecimiento del sistema de atención para la población de calle	160220	63	85	21,045	Medellín Digna
Apoyo nutricional para la primera infancia	160672	93	77	18,047	Medellín Digna
Fortalecimiento familia medellín - medellín solidaria	160301	71	95	15,960	Medellín Digna
19pp99-implementación de estrategias en seguridad alimentaria	180047	-	100	12,835	Medellín Digna
Prevención de la vulneración y promoción de los derechos de los niños, niñas y adolescentes	160201	44	99	8,658	Medellín Digna
Apoyo nutricional para familias vulnerables	160227	92	100	8,170	Medellín Digna

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

### Secretaría De Infraestructura Física

Gráfica 13. Evolución presupuesto - Secretaría de Infraestructura Física



La baja ejecución física indica la débil gestión de la administración para ejecutar sus proyectos de infraestructura.

Tabla 34. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Infraestructura Física

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
6.2.2.1.1 Vías intervenidas en los PUI	Km/carril	18,99	NoA	C	0	4	1714%	
6.3.1.2.1 Espacios públicos mejorados	Metros Cuadrados	68.924	NoA	C	30,260	213,536	706%	
6.4.3.4.1 Corredores en el Centro mejorados	Metros Cuadrados	ND	NoA	C	18,750	74,271	396%	
5.2.2.2.1 Infraestructura peatonal mantenida	M2	13.585	NoA	C	35,000	112,804	322%	
5.3.3.3.1 Red caminera generada, mejorada y restituida	Metros cuadrados (m2)	ND	NoA	C	35,000	57,699	165%	

 Top 5 - Indicadores con peor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
6.6.2.1.2 Proyectos integrales corregimientales ejecutados	Porcentaje	0	A	C	100	-	0%	
6.4.3.1.1 Corredores en el barrio Prado Centro mejorados	Metros Cuadrados	ND	NoA	C	13,750	-	0%	
5.2.2.11.1 Lateral sur de la quebrada Altavista construida	Porcentaje	NA	A	C	100	-	0%	
5.2.2.7.1 Intercambio de la Avenida El Poblado con la Calle 4 Sur construido	Porcentaje	NA	A	C	100	-	0%	
5.2.2.6.1 Intercambios ejecutados en la Av. 80 necesarios para la implementación del corredor de transporte masivo	Número	NA	NoA	C	3	-	0%	

Tabla 35. Top 10 presupuesto - Secretaría de Infraestructura Física

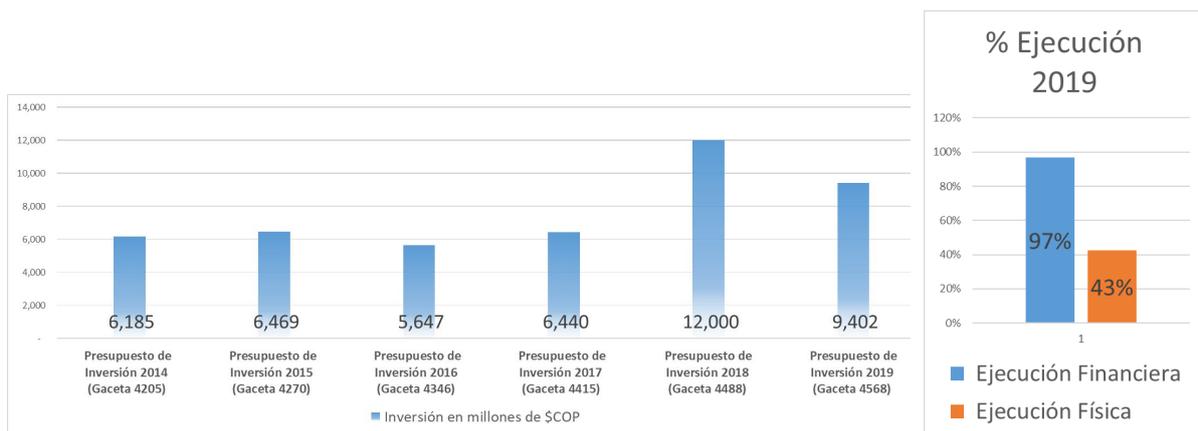
 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Mantenimiento y rehabilitación de la malla vial e infraestructura asociada	160143	41	90	99,822	Medellín por una mejor movilidad
Autopistas para la prosperidad	130359	49	100	61,497	Medellín se integra con la región, el Área Metropolitana y la Nación
Construcción y mejoramiento de parques para vos	160158	63	48	53,363	Medellín gestiona su paisaje y patrimonio
Construcción de obras de estabilización para la seguridad vial	160148	87	88	25,289	Medellín por una mejor movilidad
Mantenimiento y rehabilitación del espacio público	160160	38	58	21,953	Medellín gestiona su paisaje y patrimonio
Adecuación y sostenimiento de obras "un jardín para vos"	160163	26	68	19,603	Medellín gestiona su paisaje y patrimonio

18pp99-mejoramiento de la infraestructura para movilidad peatonal	170136	100	100	17,187	Medellín por una mejor movilidad
Construcción y mejoramiento de infraestructura física del cerro Nutibara y sus obras complementarias	180102	-	31	15,970	Medellín innovadora
Construcción, mejoramiento y sostenimiento de puentes peatonales y vehiculares	160153	-	72	14,517	Medellín por una mejor movilidad
Construcción rutas para vos	160161	91	99	13,600	Medellín vuelve a su Centro

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

## Secretaría De La Juventud

Gráfica 14. Evolución presupuesto - Secretaría de Juventud



Se observa un avance importante en la capacidad de la administración de generar contactos y visibilizar ofertas, así como en generar espacios efectivos de acceso a eventos. Sin embargo, las capacidades para diagnosticar y ajustar la oferta a las necesidades y el acceso a Medellín joven y el índice de desarrollo juvenil denota dificultades para la adecuada gestión pública del tema.

Tabla 36. Top 5 mejor y peor - Secretaría de la Juventud

Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
3.2.4.2.2 Personas que acceden a oportunidades o servicios de ciudad a través de la estrategia Medellín Joven	Porcentaje	ND	A	C	20	180	900%
1.1.4.3.2 Personas movilizadas en espacios para la promoción del desarrollo juvenil	Número	30.440	NoA	C	40,000	92,000	230%
3.2.4.2.3 Jóvenes multiplicadores que acceden a recorridos para apropiación de ciudad	Número	750	NoA	C	4,000	5,181	130%
3.2.4.2.1 Orientaciones para acceso, oferta y oportunidades para jóvenes realizadas	Número	448.074	NoA	C	2,000,000	2,097,442	105%

3.2.4.1.1 Aliados internos y externos capacitados para transversalizar enfoque juventud	Número	122	A	C	300	300	100%
 <b>Top 5 - Indicadores con peor desempeño</b>							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
4.4.2.1.1 Procesos de articulación y formación para visibilizar los saberes juveniles	Número	1	A	C	5	3	60%
1.2.1.8.1 Subsistema de Participación de la Juventud operando	Porcentaje	85	A	C	100	80	80%
1.1.4.3.1 Procesos de difusión, promoción e integración para la población joven realizados	Número	12	NoA	C	25	22	88%
2.3.4.4.1 Jóvenes que acceden a atención integral para la construcción de su proyecto de vida	Número	591	NoA	C	3,600	3,298	92%
1.1.4.3.3 Proyectos y programas con sello joven que cumplen con los criterios técnicos de la política pública de juventud	Porcentaje	NA	A	C	70	65	93%

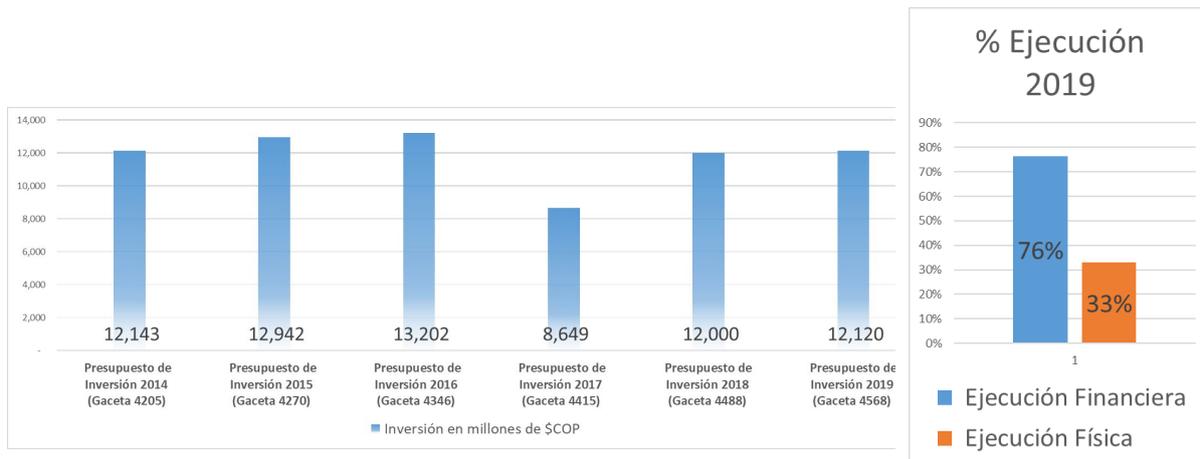
Tabla 37. Top 10 presupuesto - Secretaría de la Juventud

 <b>Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal</b>					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Desarrollo del territorio joven	160363	69	96	4,084	Medellín Digna
Desarrollo agenda joven	160357	19	98	2,365	Cultura Medellín
Fortalecimiento y apoyo a los procesos y clubes juveniles	160361	41	99	1,262	Medellín participativa
Fortalecimiento para jóvenes en situación vulnerabilidad social	160362	13	96	1,018	Medellín cuenta con vos para construir la paz en el territorio
Fortalecimiento de la movilización juvenil	160365	26	96	575	Medellín Digna
Fortalecimiento de la participación para la juventud	160360	88	95	425	Medellín participativa
Fortalecimiento medellín joven	160364	83	96	389	Medellín Digna
Formación y fortalecimiento de la convivencia juvenil	160359	35	94	355	Cultura Medellín
Desarrollo y asesoría de la estrategia sello joven	160358	30	94	352	Cultura Medellín
19pp50- fortalecimiento de las iniciativas juveniles	180054	48	100	349	Medellín participativa

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

Secretaría De Las Mujeres

Gráfica 15. Evolución presupuesto - Secretaría de las Mujeres



Se observa una disminución del presupuesto asignado a esta Secretaría durante esta administración. Hay un avance importante en la capacidad de la administración de formar e informar sobre la equidad de género. A pesar de que la Política Pública aparece con un registro del 75%, esta está terminada con su Plan Estratégico al 100%. Sin embargo, queda por mejorar bastante en la articulación y gestión de esta secretaría.

Tabla 38. Top 5 mejor y peor - Secretaría de las Mujeres

Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
3.2.3.1.2 Personas formadas en equidad de género	Número	ND	NoA	C	450	634	141%
3.2.3.2 Índice de Desigualdad de Género IDG	Índice	0,36	A	D	0	0	133%
2.1.4.3.1 Acciones de comunicación pública y movilización para el empoderamiento de las mujeres y una vida libre de violencias	Número	ND	NoA	C	18	22	122%
2.1.4.2.1 Mujeres en alto riesgo y víctimas de violencias basadas en género que acceden a la ruta de atención y prevención	Número	11.840	NoA	C	15,000	15,385	103%
4.1.1.6.1 Acciones afirmativas realizadas para la permanencia de mujeres en el sistema educativo	Número	5.214	NoA	C	3,000	3,013	100%
Top 5 - Indicadores con peor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
3.2.3.1 Mujeres acompañadas por el programa Empoderamiento y transversalización de la equidad de género, que acceden a derechos	Porcentaje	ND	A	C	30	-	0%
3.2.3.3.1 Política Pública de las mujeres actualizada	Porcentaje	NA	A	C	100	75	75%

4.4.3.2.2 Madres comunitarias, fami y sustitutas que reciben estímulo económico, acciones de formación y reconocimiento	Número	3.751	M	C	3,000	2,337	79%
3.2.3.3.2 Procesos del sistema de gestión de la calidad que incorporan el enfoque de género	Porcentaje	ND	A	C	50	42	84%
3.2.3.1.1 Mujeres formadas en la Escuela itinerante de gobierno y equidad para las mujeres	Número	ND	NoA	C	1,050	937	89%

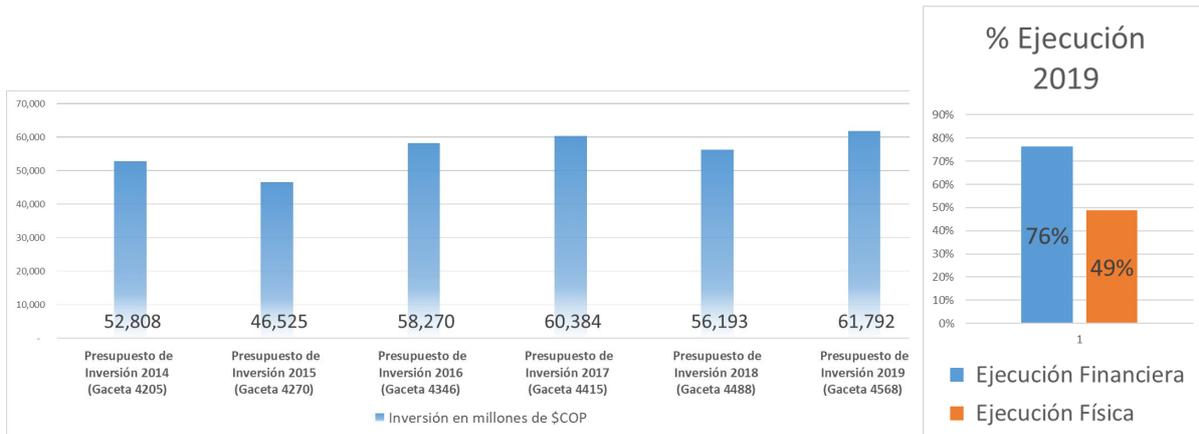
Tabla 39. Top 10 presupuesto - Secretaría de las Mujeres

 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Prevención y atención de las violencias basadas en género	160420	45	88	5,127	Medellín segura
Fortalecimiento para la promoción de la autonomía económica para las mujeres	160427	42	45	4,088	Medellín con acceso al empleo
Fortalecimiento de los centros de equidad de género	160424	45	92	1,306	Medellín Digna
Implementación de estrategias de comunicación pública para el empoderamiento favorable de los derechos de las mujeres	160421	40	98	938	Medellín segura
Implementación de acciones para promover territorios seguros para las mujeres y las niñas	160419	45	80	878	Medellín segura
Formación para la promoción de los derechos de las mujeres, las jóvenes y las niñas	160423	24	100	842	Medellín Digna
19pp1-implementación de estrategias para promover la garantía de derechos de las mujeres de la comuna 1	180069	-	98	700	Medellín Digna
Implementación de acciones afirmativas en el sistema educativo para las mujeres y las niñas	160426	29	85	400	Medellín garantiza su oferta educativa
Implementación estrategia mujeres memorias de la guerra, protagonistas de la paz	160422	-	37	394	Medellín cuenta con vos para construir la paz en el territorio
Fortalecimiento de procesos para la transversalización de la equidad de género	160425	38	100	391	Medellín Digna

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

## Secretaría De Medio Ambiente

Gráfica 16. Evolución presupuesto - Secretaría de Medio Ambiente



Se observa una baja ejecución presupuestal, relacionada con las intervenciones de quebradas y varios proyectos de PP.

Tabla 40. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Medio Ambiente

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
7.1.1.5.1 Zonas Verdes intervenidas en retiros de quebradas y ecosistemas estratégicos	m2	ND	NoA	C	500,000	12,078,673	2416%	
7.1.1.1 Corredores cualificados para la conectividad de la infraestructura verde	Número	ND	NoA	C	5	18	360%	
7.1.4.3.1 Personas comprometidas con el manejo adecuado de residuos sólidos	Número	ND	NoA	C	15,000	51,193	341%	
7.1.3.2.1 Intervenciones físicas y mantenimientos de quebradas realizadas en puntos priorizados	Metros lineales	ND	NoA	C	4,500	10,190	226%	
7.1.4.4.1 Familias comprometidas con el intercambio verde	Número	NA	NoA	C	700	1,398	200%	
 Top 5 - Indicadores con peor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
7.1.3.1 Riesgo de inundaciones asociado a quebradas reducido	Porcentaje	32,5	A	D	28	33	0%	
7.1.6.5.1 Acciones integrales en cambio climático ejecutadas	Número	2	NoA	C	2	1	50%	
7.1.3.1.1 Intervenciones realizadas para la recuperación del río y sus afluentes	Número	ND	NoA	C	5	3	60%	
7.1.1.3.1 Estudios de valoración, declaratoria y estrategia para la gestión de la infraestructura verde implementados	Porcentaje	NA	A	C	100	65	65%	
7.1.6.1 Medidas para enfrentar el cambio climático generadas e implementadas	Número	2	NoA	C	3	2	67%	

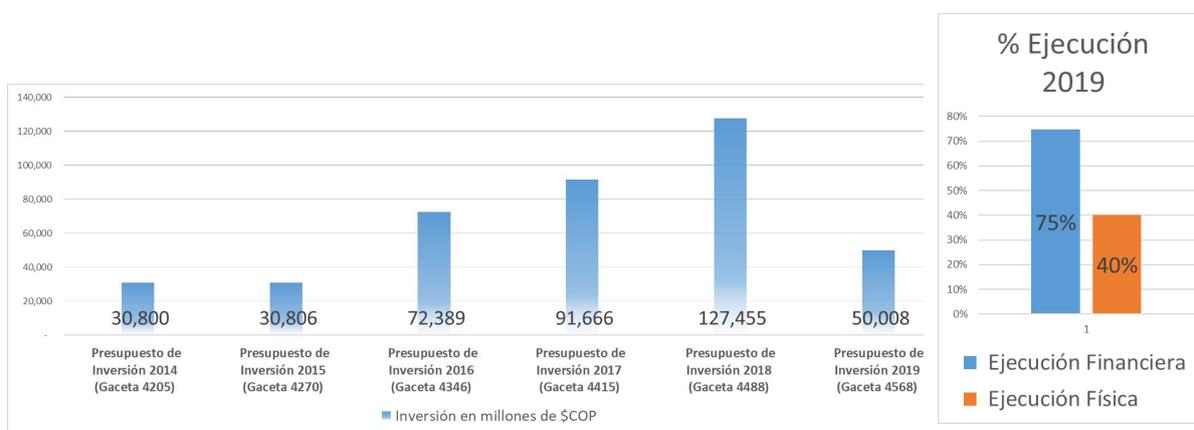
Tabla 41. Top 10 presupuesto - Secretaría de Medio Ambiente

Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Protección del recurso hídrico - ley 99 de 1993	160126	100	97	26,309	Medellín ciudad verde y sostenible
Conservación de áreas protegidas y áreas estratégicas para la sostenibilidad ambiental	160127	100	34	21,079	Medellín ciudad verde y sostenible
Mantenimiento e intervenciones de cauces de quebradas	160131	-	67	19,653	Medellín ciudad verde y sostenible
Fortalecimiento del bienestar animal	160138	86	93	10,756	Medellín ciudad verde y sostenible
Implementación, seguimiento, revisión y actualización del pgirs	160133	92	100	5,870	Medellín ciudad verde y sostenible
Conservación y mantenimiento de espacios verdes de la ciudad	160124	100	99	3,830	Medellín ciudad verde y sostenible
19pp99 fortalecimiento de la cultura ambiental y buenas prácticas ambientales	180085	-	87	3,607	Cultura Medellín
18pp99-conservación y mantenimiento de espacios verdes	170138	100	100	2,973	Medellín ciudad verde y sostenible
19pp99-adecuación y conservación de zonas verdes y senderos ecológicos	180083	-	59	2,794	Medellín ciudad verde y sostenible
Apoyo en las intervenciones ambientales integrales	160169	62	83	1,902	Medellín ciudad verde y sostenible

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

## Secretaría De Movilidad

Gráfica 17. Evolución presupuesto - Secretaría de Movilidad



La tendencia mundial es financiar parte del desarrollo de las ciudades poniendo cargas que tengan efectos disuasorios sobre la tenencia y uso del vehículo particular; los presupuestos de la secretaría no reflejan este tipo de estructura fiscal en el nivel de inversiones. El trabajo de la secretaría se concentra en administrar la creciente conflictividad. Si bien el sistema de integración del transporte Metropolitano avanza en las cuencas del sur, Medellín avanza con relativa lentitud en el sistema

electrónico de recaudo, la racionalización de la flota y las acciones para el mejoramiento de transporte colectivo.

Tabla 42. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Movilidad

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
1.1.5.3.1 Ciudadanos capacitados en educación vial para la movilidad segura	Número	200.732	Noa	C	600,000	1,135,373	189%	
5.3.5.2 Emisiones de CO2 en el sistema Transporte Público de Medellín (TPM)	Toneladas	99.459	A	D	96,071	93,898	164%	
5.3.1.2.3 Vehículos del transporte público colectivo de Medellín adaptados para personas con discapacidad	Número	0	A	C	412	594	144%	
5.3.5.1 Emisiones de PM2,5 en el sistema Transporte Público de Medellín (TPM)	Toneladas	27,5	A	D	16	11	140%	
5.3.1.6.1 Recursos aportados para garantizar la operación de Transporte sostenible (Metroplús cuencas 3 y 6)	Pesos	52.941.325.864	Noa	C	132,074,910,000	169,958,178,421	129%	
 Top 5 - Indicadores con peor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
5.3.1.5.1 Racionalización de la flota del transporte público colectivo de Medellín por implementación del sistema masivo de transporte	Número	0	NoA	C	188	-	0%	
1.1.5.2 Percepción ciudadana negativa sobre el comportamiento vial	Porcentaje	18	A	D	15	17	33%	
5.3.4.1.1 Vías con señalización mantenida	Kilómetros	3.134	NoA	C	3,200	1,476	46%	
5.3.1.3.1 Sistema de recaudo electrónico implementado en la flota del transporte público colectivo de Medellín	Porcentaje	NA	A	C	40	28	69%	
5.3.4.1 Tasa de accidentalidad vial por cada 100.000 habitantes	Tasa	1.872	A	D	1,643	1,703	74%	

Tabla 43. Top 10 presupuesto - Secretaría de Movilidad

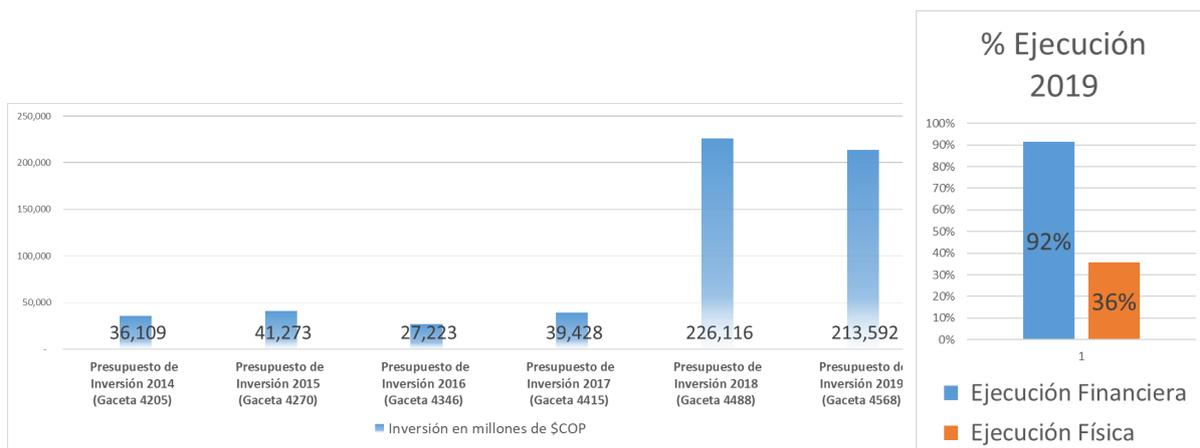
 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal	

Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Administración zonas estacionamiento regulado (zer), arrastre y custodia	160141	99	86	21,979	Medellín gestiona sus sistemas de movilidad
Suministro y logística para el control de la movilidad	160159	29	30	18,422	Medellín gestiona sus sistemas de movilidad
Mantenimiento y mejoramiento de la señalización vial	160211	57	95	16,632	Medellín gestiona sus sistemas de movilidad
Mantenimiento y mejoramiento de la semaforización vial	160212	48	46	11,024	Medellín gestiona sus sistemas de movilidad
Fortalecimiento a la cultura vial para los actores de la movilidad	160175	80	99	8,566	Cultura Medellín
Fortalecimiento a cobro coactivo de movilidad	160165	82	92	6,081	Medellín gestiona sus sistemas de movilidad
Mantenimiento de las instalaciones de la secretaría de movilidad	160171	1	8	3,430	Medellín gestiona sus sistemas de movilidad
Fortalecimiento organizacional y operativo de la secretaría de movilidad	160167	75	84	3,291	Medellín gestiona sus sistemas de movilidad
Estudios para el mejoramiento de la movilidad	160190	44	76	2,965	Medellín por una mejor movilidad

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

### Secretaría De Participación Ciudadana

Gráfica 18. Evolución presupuesto - Secretaría de Participación Ciudadana



La secretaría y la administración tienen el reto de reinventar un esquema de relacionamiento gobierno local-ciudadanía, bajo la dimensión creemos en la confianza ciudadana y principalmente el reto Medellín participativa.

Se destaca la participación de jóvenes en procesos formativos para la planeación local y presupuesto participativo, que contrasta con el bajo número de ciudadanos que participan en los ejercicios de PP y su la baja ejecución.

Tabla 44. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Participación Ciudadana

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.2.2.2.1 Jóvenes participantes en procesos formativos para la planeación local y presupuesto participativo	Número	157	NoA	C	1,100	3,105	282%
1.2.1.7.1 Niños niñas y jóvenes formados que participan en escenarios de información, consulta, deliberación, decisión y control social	Número	NA	NoA	C	8,000	12,396	155%
2.3.4.1 Iniciativas para la paz promovidas o desarrolladas por la ciudadanía en el territorio	Número	NA	NoA	C	600	715	119%
1.1.3.2.1 Cuadras de las comunas y veredas con la estrategia "La cuadra cuenta con vos" implementada	Número	NA	NoA	C	1,500	1,735	116%
1.3.2.5.1 Ciudadanos que participan en actividades de promoción del control social a lo público	Número	28.000	NoA	C	35,000	37,767	108%
 Top 5 - Indicadores con peor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.2.1.5.1 Participantes en procesos de formación para la participación que logran las transformaciones intencionadas	Porcentaje	NA	M	C	100	-	75%
1.2.2.1.1 Ruta metodológica y política del Presupuesto Participativo como estrategia pedagógica para la participación democrática implementada	Porcentaje	100	M	C	100	38	76%
1.2.2.1 Ciudadanos participantes en ejercicios de Presupuesto Participativo que inciden en el desarrollo de su territorio	Número	314.423	NoA	C	600,000	461,333	77%
1.2.1.3.2 Procesos de vigilancia inspección y control realizados a las Juntas de Acción Comunal	Porcentaje	62	M	C	100	90	81%
1.2.1.3.1 Organismos comunales promocionados y acompañados	Número	473	A	C	480	397	83%

Tabla 45. Top 10 presupuesto - Secretaría de Participación Ciudadana

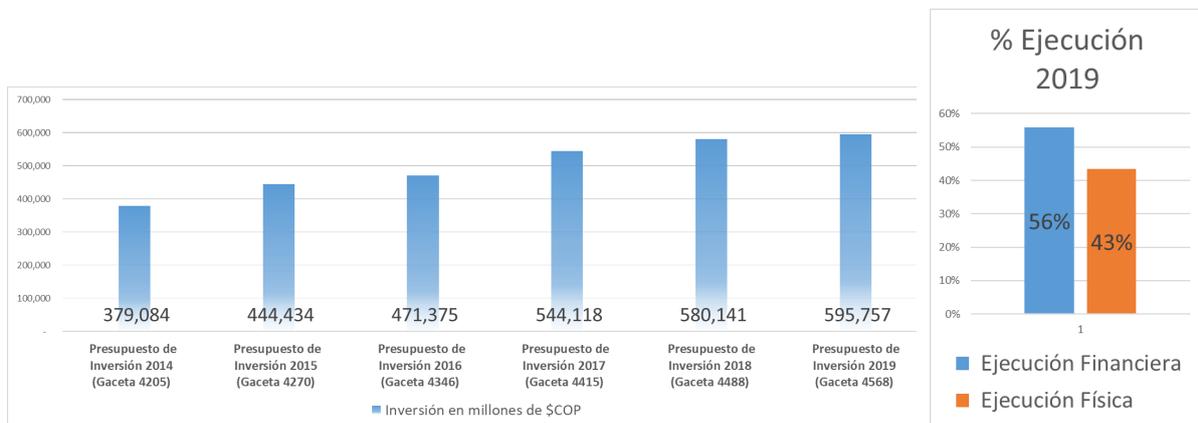
 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica para la participación	160117	49	79	3,630	Medellín participativa

Apoyo a las juntas administradoras locales jal - jal ando con vos	160112	97	88	2,661	Medellín participativa
Construcción de ciudad con la participación de niños y jóvenes	160116	65	79	2,612	Medellín participativa
Consolidación de organismos comunales integrales y modernos	160113	67	90	2,439	Medellín participativa
19pp6-fortalecimiento a las organizaciones comunitarias y escenarios participativos del desarrollo local	180036	3	94	1,570	Medellín participativa
19pp10-fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias	180038	14	100	1,355	Medellín participativa
19pp1-fortalecimiento a los procesos juveniles, de mujeres, de infancia y de adultos mayores para el protagonismo social y político	180035	31	100	1,209	Medellín participativa
19pp9-fortalecimiento a las organizaciones sociales y comunitarias (jac, jal, ccp, orso) y telecentros	180037	8	98	1,000	Medellín participativa
Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y las redes sociales	160114	58	99	712	Medellín participativa

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

## Secretaría De Salud

Gráfica 19. Evolución presupuesto - Secretaría de Salud



Está pendiente la tarea de la sostenibilidad financiera de la operación del régimen subsidiado de la ciudad, y por tanto uno de los tres pilares de la política social (junto con educación y alimentación).

Tabla 46. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Salud

Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
3.2.1.3 Tasa de fecundidad específica en adolescentes de 15 a 19 años	Tasa	65,4	A	D	64	52	971%
3.1.2.9 Proporción de Embarazos en adolescentes de 10-19 años	Porcentaje	20,7	A	D	20	16	490%

3.1.2.4 Mortalidad en menores de 5 años	Tasa	9,5	A	D	9	8	375%
3.1.2.8 Mortalidad temprana por Diabetes Mellitus	Porcentaje	17,3	A	D	16	13	315%
3.1.2.3 Mortalidad infantil (menores de 1 año)	Tasa	8,2	A	D	8	7	300%
 <b>Top 5 - Indicadores con peor desempeño</b>							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
3.1.2.10 Mortalidad temprana causada por hipertensión arterial	Porcentaje	6,9	A	D	6	9	0%
3.1.2.7 Mortalidad materna	Razón	24,8	A	D	20	29	0%
3.1.2.6 Mortalidad por suicidio	Tasa	5,8	A	D	5	6	0%
3.1.1.2 Años de vida potencialmente perdidos por mortalidad evitable	Índice	9,6	A	D	10	11	0%
3.1.4.1.1 Instituciones con acciones de vigilancia del acceso implementadas	Porcentaje	NA	A	C	80	10	13%

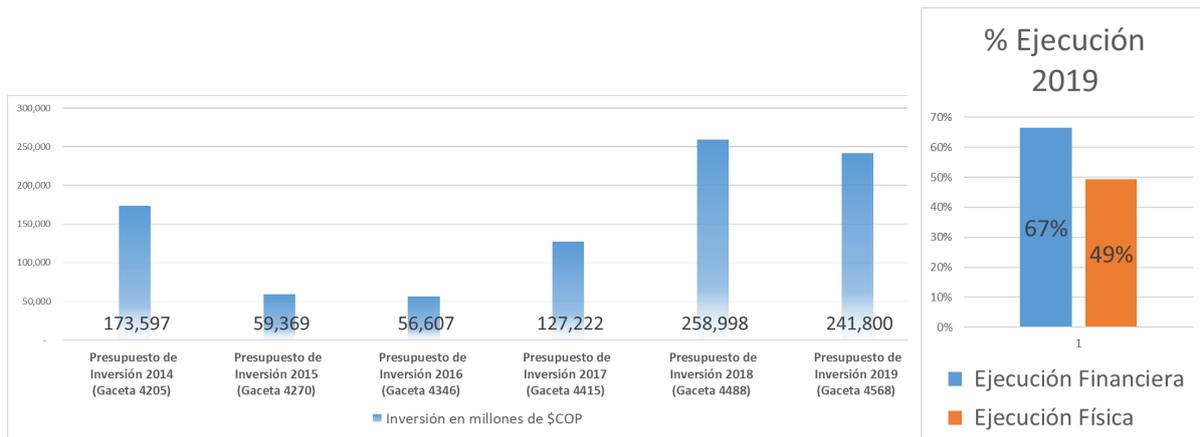
Tabla 47. Top 10 presupuesto - Secretaría de Salud

 <b>Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal</b>					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Administración y gestión del aseguramiento en salud	160231	50	51	646,919	Medellín para vivir más y mejor
Desarrollo de estrategias en cultura del cuidado para una medellín saludable	160226	64	84	26,444	Cultura Medellín
Administración y gestión de la prestación del servicio de salud a la población pobre no afiliada	160232	50	100	14,035	Medellín para vivir más y mejor
19pp99-desarrollo de estrategias integrales en salud para vivir más y mejor	180063	29	89	13,197	Cultura Medellín
Servicio de atención pre hospitalaria, urgencias, emergencias y desastres	160230	75	99	10,746	Medellín para vivir más y mejor
Fortalecimiento a la red pública en salud con calidad y humanización	160229	88	83	10,108	Medellín para vivir más y mejor
Control y gestión integral para la prevención y control de enfermedades transmitidas por vectores y zoonosis	160295	37	81	4,289	Medellín ciudad verde y sostenible
Desarrollo de la estrategia en vigilancia epidemiológica para la salud	160287	42	92	3,818	Medellín para vivir más y mejor
Control y gestión integral de riesgos sanitarios del ambiente	160296	32	99	3,060	Medellín ciudad verde y sostenible
Control de los riesgos en salud para establecimientos y servicios sanos, seguros y saludables	160292	30	96	2,896	Medellín ciudad verde y sostenible

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

Secretaría De Seguridad Y Convivencia

Gráfica 20. Evolución presupuesto - Secretaría de Seguridad y Convivencia



Medellín ha duplicado la inversión en seguridad de un gobierno al otro, de seguir así la ciudad invertiría en el siguiente cuatrienio cerca del 10% del total del gasto, acercándose al gasto de salud y solo por debajo de Educación o infraestructura física. Sin embargo, hay que evaluar las políticas y las la forma en que se realiza el gasto en seguridad, pues no se traduce a una mejora significativa en las tasas de delito (incluso, algunas empeoran).

Tabla 48. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Seguridad y Convivencia

 Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
2.2.3.1.1 Intervenciones de regulación, vigilancia y control para la recuperación del espacio público efectuadas	Número	NA	NoA	C	15,000	50,801	339%
2.2.3.2.1 Comerciantes informales regulados con acompañamiento psicosocial y pedagógico para regular y mejorar la calidad del espacio público	Número	3.500	NoA	C	5,000	11,672	233%
2.1.3.5.1 Personas en situación de cárcel y pos penadas atendidas por el programa de intervención social en cárceles	Número	2.800	NoA	C	5,400	6,503	120%
2.2.1.2.2 Centros conciliadores en derecho que apoyan la resolución pacífica de conflictos	Número	NA	A	C	6	7	117%
2.1.3.1.1 Planes de mejoramiento a la gestión de delitos priorizados	Número	NA	NoA	C	6	7	117%

 Top 5 - Indicadores con peor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
6.1.1.1.2 Protocolos Ambientales Urbanísticos implementados	Número	0	NoA	C	50	-	0%

2.2.1.2.1 Conciliadores en equidad que apoyan la resolución pacífica de conflictos	Número	21	NoA	C	24	-	0%
6.4.4.3 Nivel de Victimización según extorsión en la Comuna 10	Porcentaje	1	A	D	1	1	0%
6.4.4.2 Tasa de hurtos a establecimientos comerciales en la Comuna 10	Tasa por 100 mil hab	538	A	D	269	-2	0%
2.1.1.6 Hurto a residencias	Número	937	A	D	562	1,839	0%

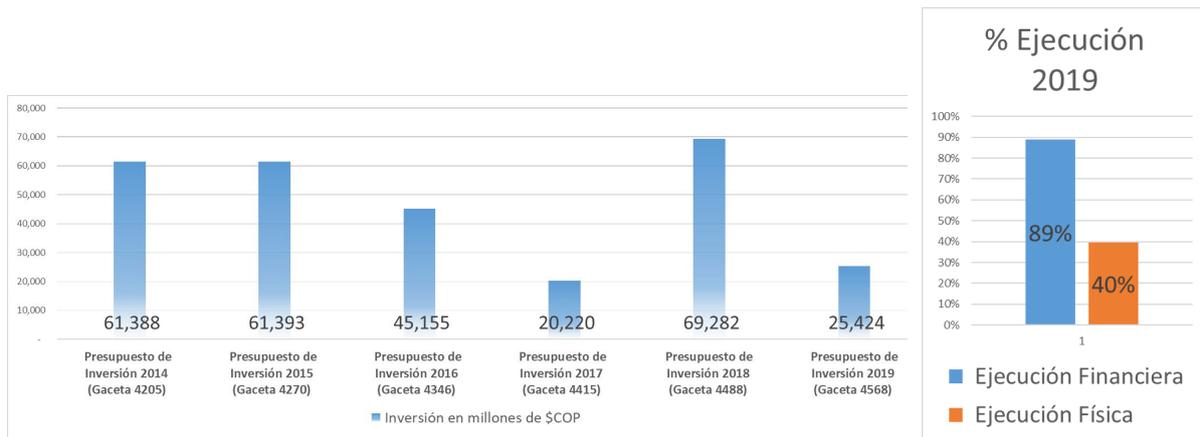
Tabla 49. Top 10 presupuesto - Secretaría de Seguridad y Convivencia

 Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal						
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto	
Fortalecimiento a organismos de seguridad y justicia	160195	100	60	175,372	Medellín segura	
Formulación e implementación de un plan maestro de infraestructura para la seguridad y la convivencia	160241	33	21	46,504	Medellín segura	
Control, recuperación y regulación del espacio público	160277	50	100	21,652	En Medellín convive toda la ciudadanía	
Fortalecimiento del sistema integrado de emergencias y seguridad de medellín - siesm.	160245	98	98	17,440	Medellín segura	
Formulación e implementación del plan integral de seguridad y convivencia – pisc	160192	40	97	15,732	Medellín segura	
Formulación e implementación de un plan maestro de tecnología para la seguridad y la convivencia	160246	66	66	14,724	Medellín segura	
Fortalecimiento de las inspecciones de policía en el marco del sistema de justicia cercana al ciudadano	160271	43	82	14,550	En Medellín convive toda la ciudadanía	
Recuperación del espacio público para el disfrute de la ciudadanía	160283	50	99	12,823	En Medellín convive toda la ciudadanía	
Apoyo de la reintegración sostenible para un territorio en paz	160291	71	61	11,803	Medellín cuenta con vos para construir la paz en el territorio	
Fortalecimiento de las comisarías de familia en el marco del sistema de justicia cercana al ciudadano	160262	76	89	7,340	En Medellín convive toda la ciudadanía	

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

Secretaría De Suministros Y Servicios

Gráfica 21. Evolución presupuesto - Secretaría de Suministros y Servicios



Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

La gestión de esta Secretaría se orienta al reto de Medellín bien administrado y proyectos integrales para Medellín, se encarga de soportar la gestión administrativa municipal mediante la modernización y eficiencia de la gestión de bienes y servicios, así como es la encargada de las inversiones por obligaciones urbanísticas.

Tabla 50. Top 5 mejor y peor - Secretaría de Suministros y Servicios

Top 5 - Indicadores con mejor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
1.3.4.3.1 Oportunidad en el proceso de selección	Días	46	A	D	43	20	867%	
1.3.4.3 Ahorros logrados en la adquisición función centralizada de las compras	Porcentaje	NA	M	C	1	2	202%	
1.3.4.5.1 Bienes muebles gestionados	Porcentaje	0	M	C	100	99	87%	
1.3.4.4.1 Modelo de sistema de compras públicas sostenibles por categoría formulado	Porcentaje	NA	A	C	100	75	75%	
1.3.4.5.2 Bienes Inmuebles gestionados	Porcentaje	0	M	C	100	39	61%	
Top 5 - Indicadores con peor desempeño								
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio	
1.3.2.1.1 Procesos de contratación por convocatoria pública con único oferente realizados	Porcentaje	17,7	A	D	9	15	33%	
1.3.4.5.2 Bienes Inmuebles gestionados	Porcentaje	0	M	C	100	39	61%	
1.3.4.4.1 Modelo de sistema de compras públicas sostenibles por categoría formulado	Porcentaje	NA	A	C	100	75	75%	
1.3.4.5.1 Bienes muebles gestionados	Porcentaje	0	M	C	100	99	87%	
1.3.4.3 Ahorros logrados en la adquisición función centralizada de las compras	Porcentaje	NA	M	C	1	2	202%	

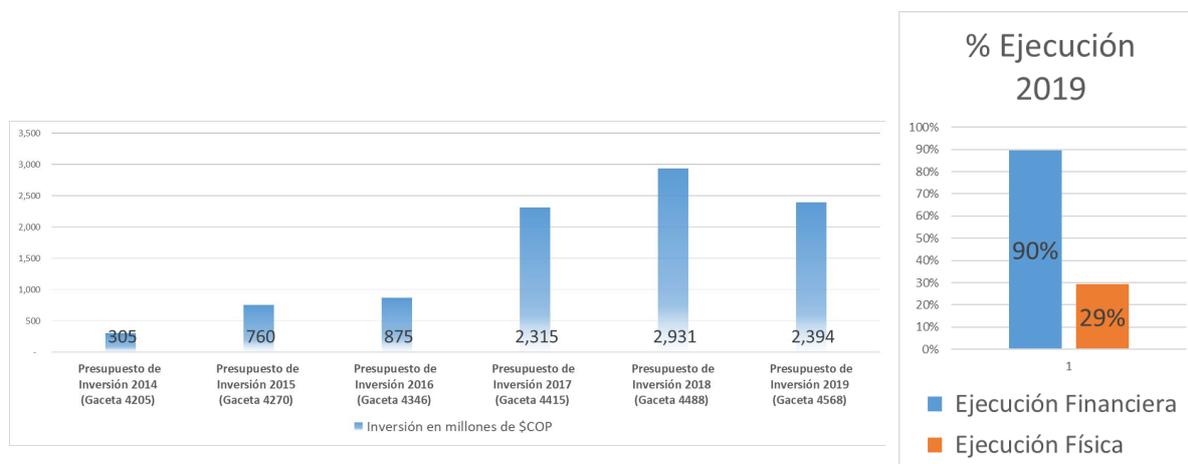
Tabla 51. Top 10 presupuesto - Secretaría de Suministros y Servicios

Top 10 - Proyectos con mayor asignación presupuestal					
Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
Administración y conservación de activos	160206	50	85	23,289	Medellín bien administrado
Administración eficiente para la adquisición de bienes y servicios	160204	50	95	15,874	Medellín bien administrado
Desarrollo ferias de la transparencia con vos	160202	24	100	244	Medellín bien administrado
Modelo de compras públicas sostenibles	160650	75	76	105	Medellín bien administrado
Adquisición de bienes inmuebles	080304	-	-	0	Medellín bien administrado

Fuente: Plan de acción, plan indicativo y el Informe de rendición de cuentas a 30 de junio de 2019

## Secretaría General

Gráfica 22. Evolución presupuesto - Secretaría General



Los mayores retos y la inversión en proyectos están en mantener la prevención del daño antijurídico.

Tabla 52. Top 5 mejor y peor - Secretaría General

Top 5 - Indicadores con mejor desempeño							
Descripción	Unidad	LB	FC	Sentido	Meta Plan	Logro Junio 2019	Avance Cuatrienio
1.3.4.8.2 Sentencias favorables ejecutoriadas	Porcentaje	65	A	C	70	84	120%
1.3.4.8.1 Directrices de prevención del daño antijurídico y de defensa y protección de lo público emitidas	Número	100	NOA	C	100	82	82%

Tabla 53. Top 10 presupuesto - Secretaría General

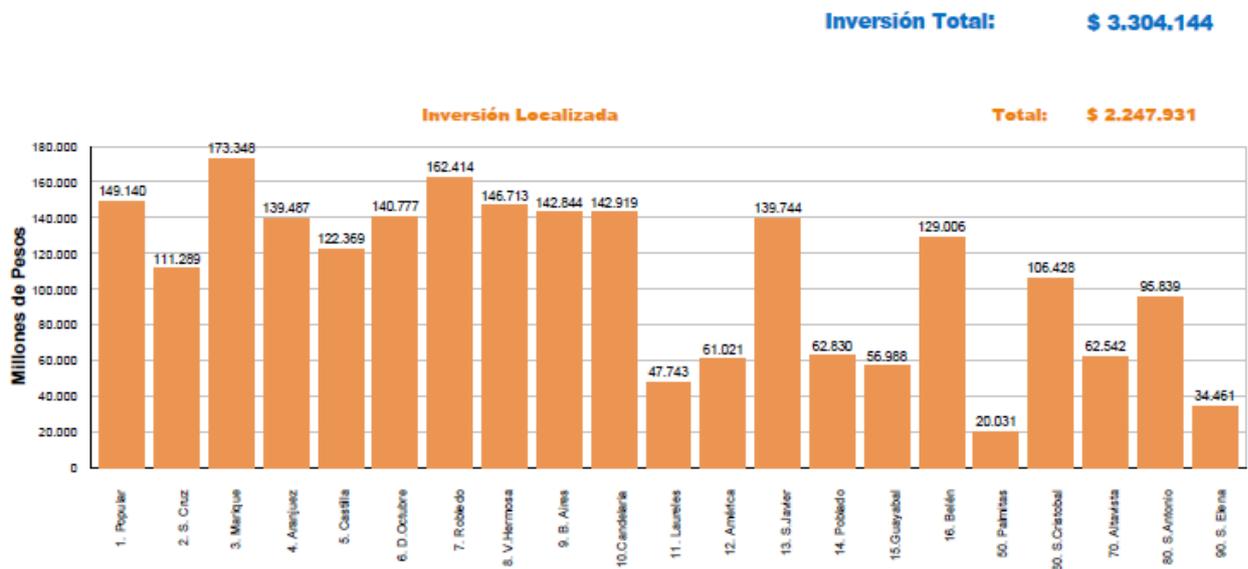
Proyectos con mayor asignación presupuestal	
---	--

Nombre / Descripción	Código Proyecto	Eficacia Anual %	Ejecución Financiera %	Presupuesto Ajustado 2019	Reto
APOYO A LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO JURÍDICO	160407	18	85	1,748	Medellín bien administrado
ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN JURÍDICA	160408	40	99	821	Medellín bien administrado

### 2.2.3 Localización de la inversión

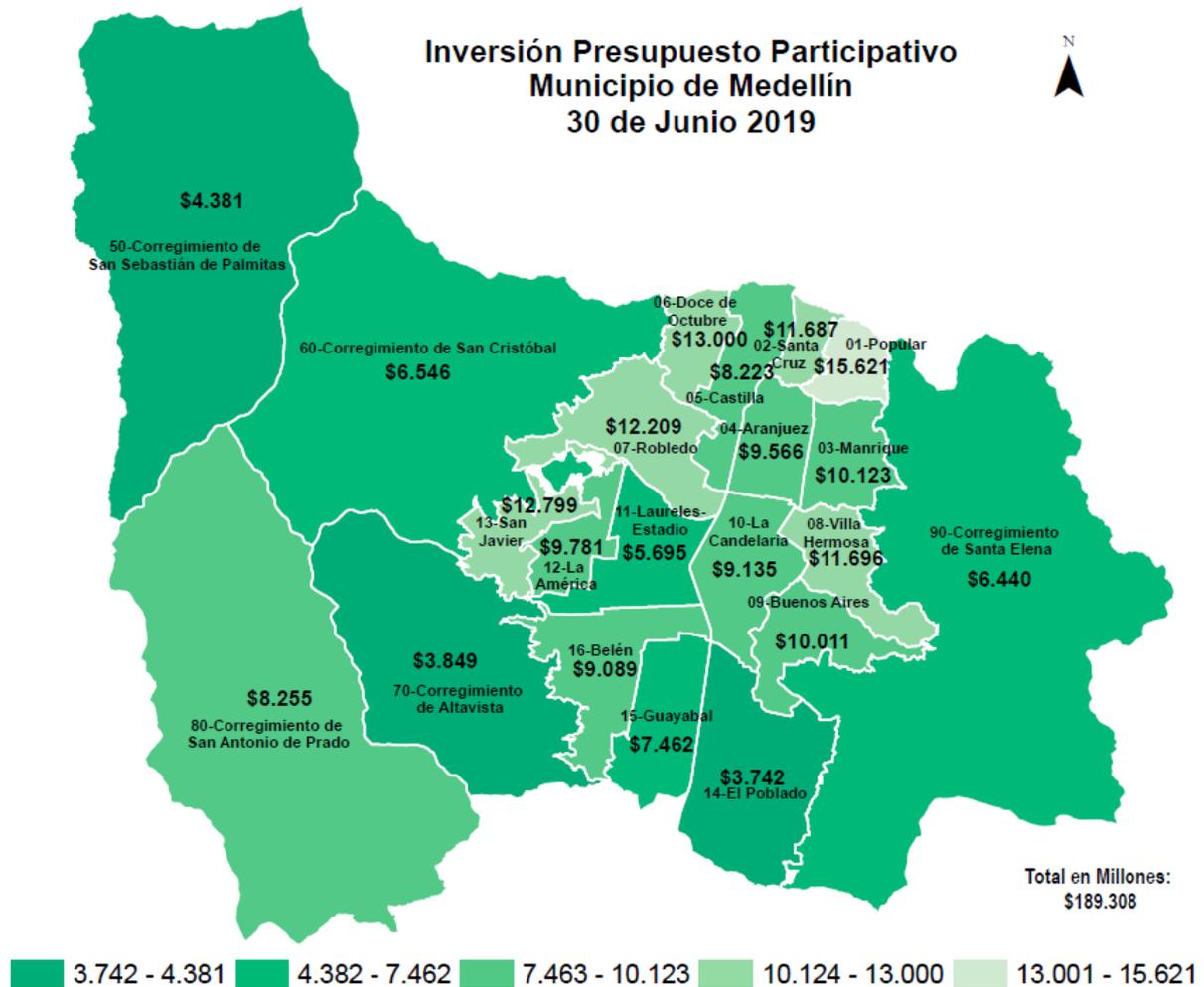
Por último, se muestra en la Gráfica 23 la ejecución por comuna, y en la Ilustración el presupuesto participativo.

Gráfica 23. Inversión por comunas



Fuente: seguimiento georreferenciación de la inversión por comunas y corregimientos a junio 30 de 2019

Ilustración 6. Inversión por Presupuesto Participativo



Fuente: seguimiento georreferenciación de la inversión por comunas y corregimientos a junio 30 de 2019

### 2.3 Gestión pública por líneas temáticas

El presente apartado reúne temáticamente las investigaciones que ha realizado el OPPCM durante el cuatrienio 2016-2019 en relación con la gestión de la Alcaldía frente a temas específicos. Esto permite hacer un seguimiento cualitativo a la manera en que la Administración abordó sus funciones en el día a día, es decir, a cómo fue el proceso de implementación. Son cinco las temáticas que se abordan: 2.3.1. Seguridad, 2.3.2. Empleo, Innovación y Educación, 2.3.3. Medio ambiente, 2.3.4. Equidad de género, y 2.3.5. Participación y cultura ciudadana.

Es importante aclarar que estas líneas temáticas no se abordan en su totalidad ni durante los cuatro años. Se limitan a realizar un estudio sobre algunos asuntos específicos y obedecen al momento temporal en que las respectivas investigaciones del OPPCM se realizaron.

#### 2.3.1 Seguridad

En esta administración, la seguridad se consolidó como un tema de vital importancia. En concordancia con esto, por primera vez se incluye en un Plan de Desarrollo como una dimensión estratégica, y no como parte de otra dimensión, caso de los anteriores planes.

La segunda dimensión estratégica: *Para recuperar juntos la seguridad y la convivencia*, está compuesta por tres líneas, a saber; *Medellín segura, en Medellín convive toda la ciudadanía y Medellín cuenta con vos para construir paz en el territorio*. Se tiene entonces, si se quiere, un componente sobre seguridad, otro sobre convivencia y un último que versa sobre la apuesta por la paz en la ciudad. Allí, se establecieron además trece (13) programas y cuarenta y seis (46) proyectos, con los cuales se buscó mitigar el problema público complejo que representa la seguridad.

Así, en el diagnóstico de la dimensión, se plantean como variables que dificultan la consolidación de una vida en sociedad segura: Las organizaciones criminales y todo el entramado que representan, los problemas interpersonales que atañen a la manera como se relacionan los ciudadanos en el día a día, y las violencias basadas en género que no han sido visibilizadas suficientemente, pero que representan un nodo de violencia importante en Medellín. Hay entonces un reconocimiento del problema y una búsqueda por abordarlo de la mejor forma.

En este apartado, se busca resumir algunos de los aciertos y desaciertos en términos de gestión, que tuvo la administración durante este cuatrienio (2016- 2019), según las entrevistas que se llevaron a cabo para la investigación sobre la gestión de la seguridad realizada por el Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín, y los lugares comunes que evidenciaron los expertos.

### ***Algunos aciertos***

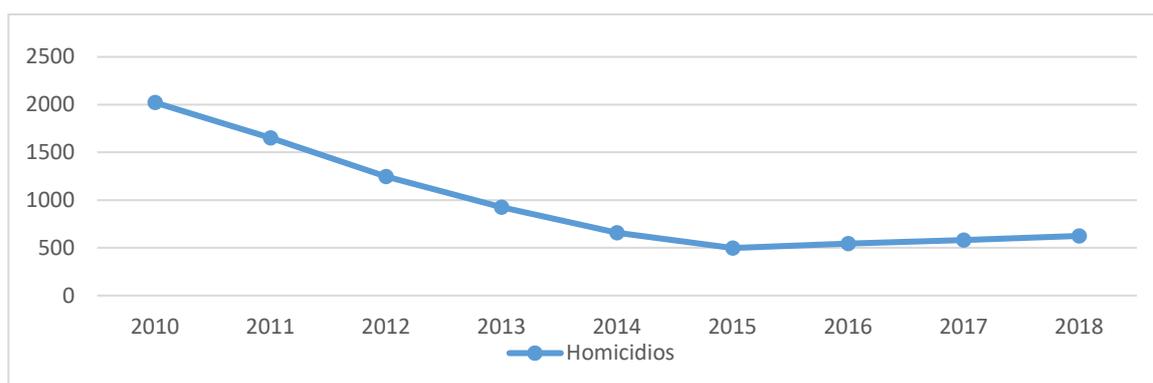
- *Consejo de Seguridad*: Si bien es un ejercicio que se constituye de manera previa a esta administración, los expertos mencionan el acierto de continuidad en su funcionamiento, por un lado, es decir, la realización constante de las reuniones referentes al consejo, y por el otro, la asistencia de los actores directamente involucrados en la toma de decisiones, en lugar de la presencia de la entidad por parte de delegados.
- *Coordinación y articulación para las capturas a criminales*: La ciudad tiene hoy una alta capacidad para identificar y capturar cabecillas. Esto es, en parte, debido al interés, coordinación y apoyo entre la Alcaldía y los organismos de seguridad y justicia, que en últimas operan sobre el territorio, y por lo tanto han logrado entablar una conversación fluida y coherente en términos estratégico alrededor de esto.
- *Fortalecimiento del Sistema de Justicia Cercano al Ciudadano*: Queda decir, que está establecido al interior del plan de desarrollo en la segunda línea de la dimensión estratégica sobre seguridad, en el segundo programa: Justicia cercana al ciudadano. Ahora, en términos fácticos ocurrieron dos cosas; (i) El descongestionamiento, entiéndase como el trabajo que se realizó para lograr un estado actualizado en relación con los casos recibidos por las comisarías, las casas de justicia y las inspecciones de policía. (ii) Y a través de equipos de trabajo completos, conformados por los profesionales necesarios para llevar a cabo estas tareas de mediación pacífica de los conflictos; buscando así que las comunidades más vulnerables pudiesen entablar relaciones estables con la institucionalidad, “y de esta forma suprimir el recurso a los métodos ilegales de solución de conflictos” (Alcaldía de Medellín, 2016, pág. 150)
- *Tecnología para la Seguridad*: En este período administrativo se trabajó de manera constante en el fortalecimiento del Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad, más específicamente en dos subsistemas que fueron nombrados por los expertos, a saber, el sistema de video vigilancia y la localización automática de vehículos.

- *Parceros*: como un programa piloto, que se formuló en esta administración y está en una etapa primaria, busca cumplir una función de prevención social del delito para los niños, niñas y adolescentes de la ciudad que se encuentran en una situación vulnerable con respecto a las dinámicas del crimen organizado.

### *Algunos desaciertos*

- El Plan de Desarrollo 2016-2019 se impone una meta ambiciosa en la reducción de los homicidios, sin embargo, las cifras han aumentado progresivamente desde el año 2016 hasta el 2018, cortando una racha de reducción de homicidios que venía desde el año 2010. Las cifras, desde el año 2015, han sido las siguiente: año 2015 - 494, año 2016 - 544, año 2017 - 582 y año 2018 - 626.

Gráfica 24. Homicidios 2010-2018



- A pesar de que la administración ha hecho un esfuerzo importante por reconocer el problema de la seguridad en toda su magnitud en términos de crimen organizado, poniendo en primer plano la gravedad de la situación y el control territorial que existe en Medellín por parte de grupos armados al margen de la ley, le ha faltado reconocer la complejidad del problema y su relación con las realidades sociales e históricas de la ciudad.
- Relacionado con lo anterior, el discurso que se ha manejado desde la Alcaldía frente a la seguridad, según varios expertos, no ha sido el más pertinente, ya que se ha generalizado la idea de que la seguridad se traduce en capturas de criminales. Además, el discurso utilizado no coincide con la promoción de la resolución pacífica de los conflictos. Por último, en ocasiones, pareciera entenderse la seguridad como acciones policiales y de fuerza, confundiendo una situación deseable con *una* de las formas para abordar el problema.
- Parece que cada vez se desdibujan más las facultades de la Alcaldía frente al tema de seguridad. Este es un proceso que ha venido en aumento desde las administraciones anteriores, pero durante esta parece que se ha exacerbado más. No se debe olvidar que son las entidades centralizadas del orden nacional como la Fiscalía y la Policía las encargadas la seguridad, y la Alcaldía tiene un rol de coordinación, articulación y facilitación en el nivel local. Entre otras cosas, y a modo de ejemplo, que el Alcalde salga públicamente presentando una captura casi como propia, o que manifieste que la Alcaldía va a perseguir y capturar a los “delincuentes”, contribuye a desdibujar las competencias de las entidades del estado.
- Se ha venido perdiendo contacto, confianza y trabajo conjunto con las organizaciones de base de la comunidad y organizaciones civiles que tienen por vocación estos temas, y que tienen

contacto directo con los territorios. Esto supone una pérdida frente a lo que Medellín había venido construyendo desde las administraciones anteriores.

- Es cierto que se han materializado ciertos elementos de La Política Pública de Seguridad y Convivencia, sin embargo, esta no ha tenido el protagonismo ni ha sido el *modelo de gestión integral para la toma informada de decisiones* que se quiso cuando se formuló.
- En los primeros años de administración hubo en el territorio dos figuras distintas e importantes: los gestores y promotores. A partir del año 2018, esas figuras se empiezan a desdibujar y disminuir, lo que significó un retroceso en para la gestión de la seguridad en el territorio.
- La construcción de paz en el territorio requiere de voluntad política. Si bien en el plan de desarrollo existe una línea que envuelve este tema, la relación existente entre estos y la ejecución y el direccionamiento de los programas y proyectos que se incluyen, ha sido débil. Ha faltado entablar los esfuerzos necesarios, para generar relaciones fuertes y armoniosas entre habitantes y excombatientes, y fortalecer los procesos de reinserción en la ciudad.
- Por último, está el tema carcelario/penitenciario, el cuál ha sido de alguna manera ignorado sistemáticamente por las distintas administraciones. Cabe resaltar, que está dentro de las obligaciones que le incurren a la alcaldía la construcción de cárceles y centros de reclusión. Sin embargo, es una tarea que no ha sido atendida, por lo que hoy las comisarías y espacios que no pertenecen al orden de las cárceles, resguardan en su interior personas que cometieron algún delito.

### 2.3.2 Empleo Innovación y educación

A continuación, se encuentran cinco (5) análisis frente a estas temáticas: (i) jóvenes NINIS, (ii) Primer empleo, (iii) Trabajo informal, (iv) Innovación y emprendimiento y (v) Educación.

#### *Los jóvenes NINIS en la ciudad de Medellín.*

NINIS, es la denominación dada a aquellos jóvenes, es decir, población entre los 15 y los 24 años que ni estudian ni trabajan y, por lo tanto, representa la población que desaprovecha una parte de formación que aseguraría la productividad futura del país. En el año 2017, el Observatorio de Políticas Públicas, realizó un primer acercamiento al estudio de las condiciones de este grupo poblacional en la ciudad, cuando se publicó el informe sobre *situaciones y perspectivas del primer empleo en Medellín*, en donde las cifras, ya lo reportaban como un factor crítico de baja de productividad, y la aparición de una población “sobrante” para el mercado de trabajo a pesar de su juventud.

También se advirtió para entonces, que es un fenómeno que golpea más a las mujeres, que era el 32% de la población sin ingresos, que a los hombres que se ubicaba en el 25% sin ingresos laborales. Es entonces importante, comprender que los NINIS, resultan de diferentes aspectos relacionados, de tipo social, legal, económico, y que son consecuencias de un mercado laboral que se concentra en la lógica de que los “jóvenes estudian, se gradúan, pero tienen problemas para conseguir puestos de trabajo”.

Por ello, se identificaron los factores que son determinantes en esta situación, que aportan las Naciones Unidas, y que representan riesgos para los NINIS en relación al empleo, como son: Nivel de informalidad; la explotación infantil dentro del hogar y en el espacio del trabajo informal-ilegal; las decisiones de ciclo de vida, asociadas al género, como parentalidad adolescente, embarazo adolescente, pertenencia a organizaciones criminales o a redes de explotación infantil, y, la presencia de organizaciones criminales como oferentes de actividades remuneradas, que se aprovechan de condiciones de vulnerabilidad económica, social o psicológica para atraerlos a actividades relacionadas con rentas ilegales, con una

combinación de remuneración y estatus originado en formas de consumo a las que no podrían aspirar de no pertenecer a estas redes.

Estos factores, se convierten para efectos de este informe, en los elementos teóricos que orientan y contextualizan el análisis de las condiciones de los NINI en Medellín, y a continuación se describen:

Tabla 54. Problemáticas esenciales de los NINIS en Colombia

Dimensión	Descripción
El tamaño de la problemática	De la población estimada para 2016 por el DANE, la población de edad laboral temprana (15 a 24), correspondía al 17.54% de la población con una distribución de 4.216.437 hombres (50.91%) y 4.066.079 mujeres (49.09%), es decir 8.282.516. Quiere decir que la población nini se estimaba para 2016 en 1.4 millones de jóvenes.
Acumulado de capital individual e incidencia de los ninis	Los logros educativos de la población que Ni Estudia Ni Trabaja están muy por debajo de jóvenes en circunstancias laborales y/o educativas. Sólo el 19% del total de los Ninis alcanzaron un título profesional, comparado con el 38% correspondiente al resto de los jóvenes.
Las diferencias de género	Las mujeres son ninis por la presencia de labores del hogar y la estructural recarga sobre ellas en relación a labores del cuidado de dependientes y niños, a lavar ropa, limpiar viviendas y planchar. Mientras que las razones de la situación de los ninis hombres es por desempleo o limitación a lograr un primer empleo. La problemática, a largo plazo, es que, para las mujeres jóvenes, la circunstancia de la marginación educativa y la inactividad laboral se juntan con una temprana maternidad, marginando temporalmente a estas mujeres de sus perspectivas laborales
La situación de las ciudades y el desempleo	No existe una evidencia numérica que sustente la relación entre la presencia de población ninis y el desempleo, dado que la condición de ciudades con cifras parecidas de desempleo es diferente en relación a la cantidad de los ninis.  Este elemento surge de las diferentes dinámicas de los mercados de trabajo metropolitanos, la diferente incidencia del nivel de actividad de las mujeres y la incidencia muy diferenciada de la informalidad.
Las políticas de información de empleo	Las políticas que se concentran en lograr mejorar la condición de desempleo, subempleo y precariedad de los jóvenes con acciones de corrección de fallos de información entre oferentes y demandantes de empleo, son insuficientes, es necesario contar con políticas que aseguren la estabilidad además de la conexión de oferentes y demandantes, así como el seguimiento de las condiciones.
La disminución de las barreras de entrada al mercado de trabajo	La libreta militar, y en el fondo la conscripción, se convierten es severos obstáculos para permitir un acceso igualitario al mercado de trabajo por parte de los jóvenes de menores ingresos, o jóvenes en condiciones de vulnerabilidad o en ambientes rurales donde la cercanía con las fuerzas militares se convierte en factores de riesgo.
Fases diferentes del fenómeno nini	El periodo de los 15 a los 18, el periodo de mayor aceleración del incremento de las cifras de ninis, mientras que las cifras de empleabilidad (sobre todo de los hombres) se mantienen constantes y de inactividad de las mujeres se estabilizan, ambas condiciones generan ninis de larga duración que son aquellos que tienen más riesgo de vulnerabilidad social, acceso a organizaciones criminales, consecuencias de nivel de vida difíciles de reparar y limitaciones al nivel de vida de los hijos que nacen en estas circunstancias.

Fuente: Elaboración OPPCM con base en UROSARIO (2017: 5), DANE (2016), CIA (2017)

Para Medellín, los datos son los siguientes:

- Según el DANE (2017), Medellín es la segunda del país con población joven, en comparación con algunas de las ciudades más grandes del país, y corresponde a la ciudad que más personas en el rango de población mayor de 55 años posee (20.48%) y la que menos proporción de la población está en la etapa laboral temprana. Medellín representa cerca del 11.83% de la

población de 15 a 24 años de estas 12 ciudades, a pesar de representar cerca del 12% de la población total.

- La evolución de la tasa de informalidad en Medellín, durante el periodo 2010-2017, ha sido estable. Pero presenta picos del 48% en el periodo 2009-2010 y un piso de 42% en el 2016. Lo mismo ha sucedido con la tasa de participación y de ocupación y desempleo, que tiene sus principales diferencias en lo relacionado al género y al territorio.
- Con respecto a la población de Medellín la evolución de la población de 15 a 24 años en el periodo 1993 a 2015, fue especialmente drástica entre 1993-2005, en el que la población tuvo un incremento cercano al 30%, mientras que en el periodo 2005-2015, la tendencia disminuye pasando de 381 mil en el 2005 (191 mil hombres y 190 mil mujeres) a 361 mil en 2015 (186 mil hombres y 181 mil mujeres). Este proceso ha sido especialmente fuerte en el rango de 15 a 18 años, que paso de 159 mil jóvenes en el 2005 (81 mil hombres y 78 mil mujeres) a 137 mil en el 2015 (70 mil hombres y 67 mil mujeres).
- Tomando como base los resultados de la encuesta de calidad de vida de 2015 (Municipio de Medellín, 2015), la población nini en la ciudad de Medellín fue de 22%. La distribución de esta población es desigual vista desde la perspectiva de género, está concentrada esencialmente en las mujeres, con un 25% y los hombres con un 18%.
- Desde la perspectiva de edades, las mujeres a los 15 años (7%) son menos las ninis que los hombres (8%), pero de allí en adelante la brecha llega hasta una diferencia de 14 puntos porcentuales entre hombres (18%) y mujeres (32%) a los 22 años. Visto desde una perspectiva territorial, la distribución de los ninis mujeres golpea más a las mujeres en ámbitos rurales (33% de las mujeres de 15 a 24 años) que urbanas (24% de las mujeres entre 15 y 24 años), y golpea en general más a los hombres que a las mujeres en las comunas urbanas de mayores ingresos (El poblado y Laureles-Estadio, aunque hay una excepción en la comuna de Santa Cruz). Cabe destacar que el 54% de las mujeres ninis no han tenido hijos, y de las que, si han tenido hijos, el 70% ha tenido 1 hijo y tienen como promedio de edad 19.9 años.
- Con respecto al nivel de escolaridad de los ninis, solo el 12.2% cuenta con formación terciaria (técnico, tecnológico, universitario o posgradual), las mujeres un 14% y los hombres solo un 9%, es decir, las mujeres ninis tienen un mayor grado de educación formal. Del mismo modo, el 37% de los ninis no tiene la secundaria completa (un 41% de los hombres y un 34% de las mujeres).
- Con respecto a las condiciones del mercado de trabajo, cabe destacar que el 11.3% de los ninis nunca han trabajado alguna vez al menos durante 2 semanas consecutivas. De ellos, el 8.9% son hombres y el 13.4% mujeres. Sin embargo, las condiciones de los ninis por territorio son diferentes, mientras que en la comuna de Santa Cruz el 23.5% de las mujeres y el 15.7% de las mujeres nunca han trabajado al menos dos semanas (19.6% promedio), en el Poblado el porcentaje es del 9.7% para los hombres y el 3.8% para las mujeres y en la comuna de Belén los porcentajes son de 3% para los hombres y 5.8% para las mujeres.

Cuando se analizan las actividades principales a las que se dedican los ninis, el 66.2% de las mujeres realizan actividades no remuneradas de trabajo en el hogar, mientras que solo un 20% de los hombres expresa hacerlo, de la misma forma solo el 16% de las mujeres ninis, se dedica a buscar trabajo, frente a casi el 30% de los hombres. Esto no solo es una brecha de acceso al mercado de trabajo, sino que es un costo muy alto para el sistema pensional, y un mecanismo de reproducción de las estructuras de diferencia de poder entre hombres y mujeres en la sociedad colombiana.

### *Situación y perspectivas del primer empleo en Medellín.*

Este informe, se realizó con el objetivo de plantear reflexiones en torno a las condiciones actuales y los retos para lo que resta del periodo de gobierno (2018-2019) en torno al logro de una oferta de primeros empleos en condiciones dignas para los jóvenes de la ciudad de Medellín. permite entender el problema del primer empleo como una condición sistémica y no mecánica del problema del acceso al mercado de trabajo en condiciones de dignidad. Se trata de poner el acento tanto en las condiciones de la estructura del sistema educativo y el mercado de trabajo, como en las condiciones individuales de la población de jóvenes de Medellín que se encuentra frente a la presión de la formación y el acceso a los empleos como la culminación simbólica del éxito del proceso de formación. Genera también una pregunta sobre la posibilidad de la diversidad de los proyectos de vida, y sobre la capacidad de la ciudad de generar condiciones para posibilitarlas en el marco de relaciones capital trabajo en el marco de la legalidad nacional y los compromisos internacionales de Colombia con la Organización Internacional del Trabajo y la OCDE frente al trabajo decente.

Tabla 55. Primer empleo

	Factores que retrasan acceso al mercado de trabajo	Factores que adelantan el acceso al mercado de trabajo	Factores que llevan a existencia de NINIs
Interfaces sistema educativo básico y mercado de trabajo	1. El principal factor está relacionado con la pertinencia de los contenidos, capacidades de aprendizaje y competencias adquiridas en el proceso de formación. 2. Los problemas de estructura del mercado de trabajo que limitan las condiciones de igualdad en la competencia por los puestos de trabajo disponibles. 3. La inexistencia de un solo sistema municipal que conecte la oferta y demanda de empleos y corrija los problemas que puedan existir en ese sentido.	1. Sistemas de educación que crean limitaciones de acceso a niños, niñas y jóvenes en extra-edad.	1. La estructura del mercado de trabajo que limitan las condiciones de igualdad en la competencia por los puestos de trabajo disponibles. 2. La limitación a procesos de reentrenamiento permanentes que permitan reconvertir y actualizar condiciones de formación, que provienen de las relaciones limitadas entre las necesidades del mercado de trabajo y las condiciones de formación. 3. Las limitaciones de los procesos de formación integral que mejoren capacidades de persistir y emprender.
Factores sociales y culturales, la conformación y dinámica de las estructuras familiares y relaciones de los jóvenes	1. La existencia de estereotipos y roles de género que limitan las posibilidades de trabajo a mujeres, o jóvenes sin experiencia. 2. El embarazo adolescente tiene efectos dobles en atrasar el acceso al mercado de trabajo (o evitarlo de forma definitiva) de las mujeres y adelantar el acceso de los hombres, en condiciones de formación y disponibilidad de aceptación de condiciones indignas de trabajo que	1. Las condiciones de vulnerabilidad de estructuras familiares que obligan a los niños y especialmente niñas a ejercer labores no remuneradas de cuidado en el hogar, así como, a realizar labores remuneradas en condiciones de vulnerabilidad que obligan a acortar o abandonar los procesos de formación	1. Círculos viciosos de señalamiento por no estudiar o no encontrar trabajo, asociadas a baja autoestima y aislamiento que empeora las condiciones de acceso a nuevas oportunidades de formación o empleo. 2. Existencia de estereotipos asociados a estéticas, orientación sexual, valores o cualquier rasgo que genere condiciones de

	<p>perpetúan ciclos de vulneración, bajos salarios y baja productividad.</p>	<p>escolar. 2. Las condiciones de vulnerabilidad asociadas a procesos de desplazamiento o migración, que limitan el acceso a derechos de escolarización y por las condiciones económicas del entorno familiar obligan a adelantar acceso en condiciones de precariedad, baja remuneración, baja productividad y vulneración de derechos.</p>	<p>diversidad, generan limitaciones a la oferta de puestos de trabajo.</p>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración OPPCM, 2017

### ***Superación de las condiciones de informalidad laboral de hombres y mujeres en la ciudad de Medellín***

Por ello, para la elaboración del informe, primero se hizo un análisis bibliométrico y la construcción de mapas de conocimiento, alrededor de estudios teóricos sobre el concepto *informalidad laboral*, que permitiera contar con una orientación teórica, de manera que finalmente se pudo entender por informalidad laboral: “todas las actividades que, en la legislación o la práctica, no recaen en el ámbito de mecanismos formales o estos son insuficientes” (CIT, 2002).

Según la OIT, Colombia ocuparía el quinto lugar en Latino América, al comparar las tasas de pobreza para los trabajadores de la economía informal con la formal, la cual se basó en la línea de pobreza extrema y moderada internacional de US\$ 3,10 PPA per cápita por día (OIT, 2018). Por ello, es importante contextualizar los datos, específicamente en lo relacionado con la economía informal, de lo cual se encontró lo siguiente:

- Colombia, se encuentra en los países con pobreza extrema y moderada, con una proporción del 90% de empleo informal entre las personas que viven en estado de pobreza, mientras que 50% de los empleados informales no se encuentran en condiciones de pobreza.
- Existen grupos poblacionales que pueden ser más afectados por la economía informal. Por ejemplo, la mayoría de las mujeres encuentran en el trabajo doméstico remunerado una puerta de entrada al mercado laboral, por lo que es un grupo afectado. (CEPAL, 2017, p.53). Esto se repite para otros grupos, para quienes la economía informal se ha convertido en el último recurso. Entre estos grupos se encuentran: pueblos indígenas y tribales, trabajadores con discapacidad y personas afectadas por el VIH/SIDA.

Esta generalidad, permite ahondar en el caso colombiano, en el cual se presenta información por sector de análisis, así:

- Por número de ocupados informales por género: Existe mayor proporción de mujeres en la economía informal en relación a los hombres en los últimos 10 años, situación que podría sugerir una posible discriminación por género el mercado laboral. Para el año 2018, la desigualdad entre hombres y mujeres se registra con el 45,3% de los hombres en situación de informalidad y el 49, 4% de las mujeres.
- Por nivel de formación: se evidencia que, para la primaria y la secundaria, en número de ocupados informales supera el de los formales. Mientras que, para el nivel superior, la escala

es invertida. Es decir, los graduados de educación superior, durante el 2013, evidenciaron que 80.4% de ellos se vincularon al mercado laboral para el año siguiente (Observatorio Laboral para la educación, 2014)

- Por lugares de trabajo ocupados: por parte de los trabajadores informales, según el orden de incidencia en Colombia son: de mayor a menor porcentaje-, son: (1) locales fijos, (2) viviendas diferentes a la propia, (3) viviendas propias, (4) sitios descubiertos en la calle, (5) vehículos, (6) calle de puerta en puerta, (7) obras en construcción, (8) campo o áreas rurales, (9) kioscos o casetas y (10) minas o canteras. Los primeros cuatro (20% de las causas) sitios representan la mayor proporción (80% de los efectos), según información del DANE (2018).

En la ciudad de Medellín, y el Área Metropolitana, se hizo una revisión de cada categoría de análisis, previamente descrita en este documento, con lo cual, se espera realizar las recomendaciones respectivas, en este tema, para el siguiente período de gobierno. Es decir, aquellas categorías que se definieron en la Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo CIET, como son:

- Trabajadores por cuenta propia (trabajadores independientes sin empleados) en sus propias empresas del sector informal.
- Empleadores (trabajadores independientes con empleados) en sus propias empresas del sector informal.
- Trabajadores familiares auxiliares, independientemente del tipo de empresa.
- Miembros de cooperativas informales de productores (no establecidas como entidades jurídicas).
- Personas que tienen empleos informales, definidos según la relación de trabajo (en la legislación o la práctica, empleos que no están sujetos a la legislación laboral nacional, al impuesto sobre la renta, a la protección social o a determinadas prestaciones relacionadas con el empleo (vacaciones anuales pagadas o licencia pagada por enfermedad, entre otras).
- Trabajadores por cuenta propia que se ocupan de la producción de bienes exclusivamente para su consumo final en el hogar.

Los hallazgos, son:

- El número de ocupados, muestra una tendencia creciente favorable en el número de ocupados formales, aunque durante el período de 2009 y 2019, las cifras estuvieron casi iguales. Pero, para sostener las proyecciones realizadas, se debe tener en cuenta, variables como la migración, que, según datos de Migración Colombia, para 2018, habían ingresado más del millón de venezolanos a Colombia, lo cual impacta en el empleo y la informalidad. Según Fenalco, en la ciudad, las cifras de informalidad para el mes de abril, estaba ubicada entre el 40% y 45%, mientras que el índice de desempleo estaba en el 12% (Soto, 2018).
- La evolución histórica de la proporción de ocupados en la economía informal durante los últimos 10 años en la ciudad de Medellín, evidenció una marcada tendencia decreciente, en la cual el 49.8% representó a los ocupados informales entre los meses de mayo y julio de 2010, mientras que el menor porcentaje reportado fue del 40.4% entre los meses de enero y marzo de 2016.
- El efecto de la informalidad, impacta, no solo a las personas sino a al nivel empresarial, los ingresos públicos y al funcionamiento adecuado de las instituciones y las políticas del mercado del trabajo (OIT, 2013) por ejemplo, el sistema general de seguridad, que según datos del Ministerio de trabajo el total de trabajadores que cotizan al sistema de seguridad social en Medellín asciende a 888.000. El mayor porcentaje de estos empleados son asalariados con un 82%, seguido de los independientes por cuenta propia con un 14%, los trabajadores domésticos

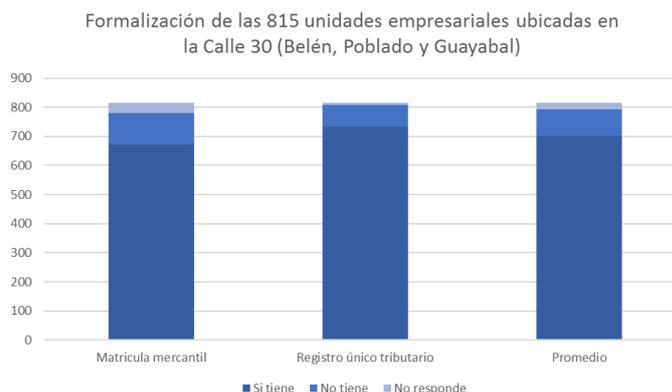
con un 2% y finalmente los empleadores independientes con otro 2% (Fuente de información Laboral de Colombia FILCO, 2018).

- Respecto de la diferenciación entre hombres y mujeres, el Ministerio de Trabajo, indica que, en Medellín, el 56% de los aportantes a la planilla integrada de Liquidación de Aportes y Contribuciones PILA, son hombres, lo que indica una brecha entre hombres y mujeres que cotizan al sistema general de seguridad social de más de 100.000 mujeres, lo que indica una situación desfavorable para el género femenino.
- Si bien el término “empresa informal” puede parecer obvio, lo cierto es que es difícil especificarlo. Según Hart (1970) al referirse a informalidad se evidencian dos corrientes de estudio, la (1) primera considera la informalidad como un reducto de seres humanos a los que se les dificulta insertarse en el mercado laboral formal y por tanto deben de crear pequeñas oportunidades de negocio para el sustento propio y el de su familia, y una (2) segunda perspectiva que señala la falta de vigilancia y la ineficiencia en el control estatal, haciendo que los informales son vistos como infractores. Bajo la segunda perspectiva la informalidad significa falta de registro, en una o la totalidad de las entidades ante las que se debe registrar una empresa (Organización Internacional del Trabajo, 2013).
- Al verificar el nivel de formalización de las unidades empresariales presentes en la ciudad de Medellín, es importante resaltar el “Registro único tributario” como el requisito con el que más cumplen estas unidades empresariales (posiblemente por el control estricto de la DIAN), mientras que la “Matrícula mercantil” y la “Matrícula de industria y comercio” son los dos requisitos con los que menos cumplen las unidades empresariales de la ciudad, como se puede ver en la siguiente figura:



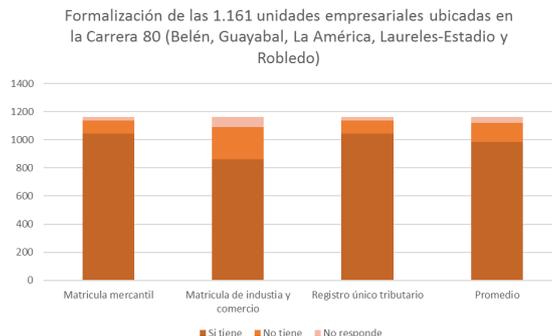
Formalización de las unidades empresariales ubicadas en Ayacucho y vías aledañas.

Fuente: elaboración OPPCM a partir de los datos del (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2014).



Formalización de las unidades empresariales ubicadas en la Calle 30 (Belén, Poblado y Guayabal).

Fuente: elaboración OPPCM a partir de los datos del (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2014).



Formalización de las unidades empresariales ubicadas en la Carrera 80 (Belén, Guayabal, La América, Laureles-Estadio y Robledo).

Fuente: elaboración OPPCM a partir de los datos del (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2014).

Entre las unidades empresariales presentes en el valle de Aburrá para las tres zonas descritas al comienzo del numeral, se presenta el sector comercial como aquel con mayor nivel de informalidad, seguido del sector servicios y finalmente, el sector informal.

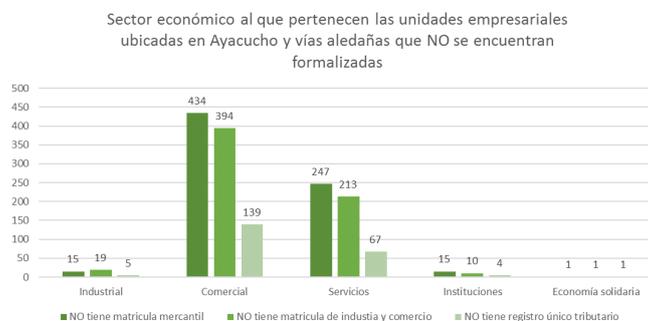
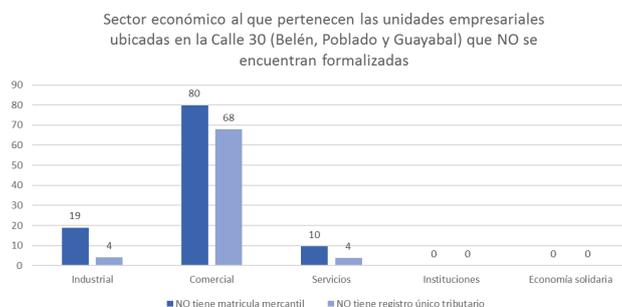


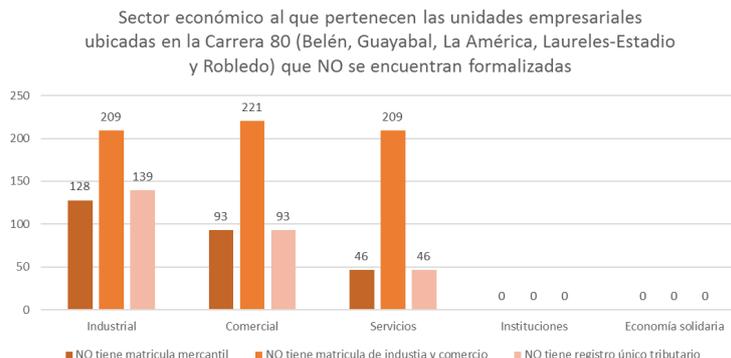
Figura Sector económico al que pertenecen las unidades empresariales ubicadas en Ayacucho y vías aledañas que NO se encuentran formalizadas.

Fuente: elaboración OPPCM, a partir de los datos del (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2014).



Sector económico al que pertenecen las unidades empresariales ubicadas en la Calle 30 (Belén, Poblado y Guayabal) que NO se encuentran formalizadas.

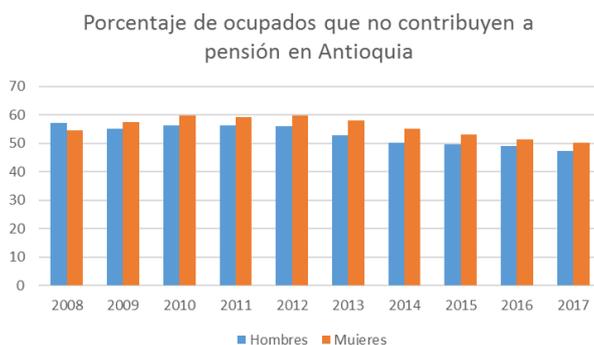
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2014).



Sector económico al que pertenecen las unidades empresariales ubicadas en la Carrera 80 (Belén, Guayabal, La América, Laureles-Estadio y Robledo) que NO se encuentran formalizadas.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2014).

- El fenómeno descrito surge en algunos casos de la evaluación racional (costo-beneficio) de los agentes económicos. Una evaluación en donde el costo de pertenecer al sector formal es mayor a los beneficios que se obtendrán, por tanto, si la creación de empresa en Colombia y en muchos países de Latinoamérica, tiene su origen afincado en las tendencias (económicas, psicológicas y sociológicas) es posible que el empresario naciente decida iniciar operaciones al margen de la ley o mantener su operación empresarial invisible de rastros legales, jurídicos, laborales y tributarios. Esto sucede porque el empresario considera que al hacerse visible podrá incurrir en gastos mayores, aun cuando operar incumpliendo los requisitos de ley, implique ponerse en riesgo. Pese a lo anterior, la economía informal sigue considerándose como un sector residual -a partir de su contribución a la economía-, que ha logrado generar un “aporte” nada despreciable para el Estado colombiano, en la medida en la que ha logrado disimular problemas estructurales de la economía y generar empleo (Schneider, 2005).
- Una de las alternativas de solución que se plantea desde la administración y el sector formal de la economía, es la creación de nuevos centros comerciales populares, y la recuperación de los que se crearon en años anteriores. Hoy hay 14 de estos centros comerciales, con una ocupación del 70% (Agencia de Información Laboral, 2013).
- Según cifras del Ministerio de trabajo, el porcentaje de ocupados que no contribuyen a pensión –a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes y Contribuciones (PILA)- en el departamento de Antioquia se acerca al 50% de la población ocupada siendo esta situación preocupante entre los empleados de género femenino, pues es superior el número de mujeres que no contribuyen a pensión.



Porcentaje de ocupados que no contribuye a pensión en Antioquia.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del (Fuente de información Laboral de Colombia FILCO, 2018).

### ***Avances en la implementación de la política pública de innovación y emprendimiento***

La Política Pública de Innovación y emprendimiento se creó con el acuerdo 035 de 2014, y tiene por objeto: “Implementar la política pública de innovación y Emprendimiento Social en el Municipio de Medellín con el fin de brindar oportunidades para que los ciudadanos y las organizaciones con o sin ánimo de lucro, gestione propuestas creativas e innovadoras que incrementen la calidad de vida y el desarrollo local equitativo e incluyente de los ciudadanos, a través de innovadoras estrategias sociales, económicas, culturales y ambientales” (Concejo de Medellín, 2014)

Esta política, se rige bajo los principios de *innovación social*, que se entiende como la aplicación de procesos creativos que den solución a problemáticas sociales, culturales y económicas, de medio ambiente y que generen impactos de valor agregado en materia social. *voluntariedad*, en el sentido que las organizaciones pueden o no asumir la política pública *Bienestar/Calidad de vida*, porque se proponen generar de manera directa, bienestar en la población y la calidad de vida, a través de la innovación en servicios, productos o modelos de gestión; *Transparencia*, porque mantendrá informados a los diferentes grupos de interés involucrados sobre la inversión y las acciones realizadas; *adaptabilidad*, porque la innovación social se aplicará de manera coherente con la realidad de las organizaciones y las necesidades de la sociedad civil; *Corresponsabilidad*, porque se espera que todos los sectores involucrados aporten lo necesario para construir un modelo sostenible que dé las herramientas para superar el asistencialismo, y que impulse el empoderamiento y corresponsabilidad también, de los beneficiarios; *transformaciones sociales*, porque le apunta a generar cambios sociales estructurales a través del trabajo conjunto, entre el sector empresarial, el gobierno y la sociedad; *empoderamiento comunitario*, para que las comunidades tengan un papel de corresponsabilidad y protagonismo en las iniciativas de inversión social y desarrollo sostenible; *superación de la pobreza*, porque se espera implementar estrategias dirigidas a la superación de las condiciones de pobreza de la población que se identifique como vulnerable; *desarrollo local*, se espera fortalecer el desarrollo local desde la promoción del emprendimiento social en beneficio de las comunidades de base, las empresas y las organizaciones sociales.

A nivel institucional, se cuenta con la corporación Ruta N, como la encargada de impulsar la política junto con los Centros de Innovación de las Universidades. A continuación, se presentan los resultados del ejercicio:

- El diseño y formulación de la política pública, requiere diferenciar los objetivos de los principios.
- Ruta N como responsable de la movilización de los temas de CT+I en la ciudad tiene como enfoque que toda innovación social sea traducible o escalable a emprendimiento social. Este requisito implica que las empresas u organizaciones con las cuales se establece relación de acompañamiento y gestión son aquellas que tienen ánimo de lucro.
- Los esfuerzos más recientes permitieron que en febrero de 2017, Medellín fuera catalogada como ciudad Hub de innovación en el ranking 2ThinkNow, el único índice global de ciudades innovadoras lo cual es favorable para el desarrollo de estrategias como la articulación institucional ya que las universidades y grupos económicos que trabajan desde la ciudad encuentran ambientes dispuestos al estímulo del crecimiento económico. Así mismo, se llegó a este nivel gracias al Plan de ciencia, tecnología e innovación de Medellín en tres mercados priorizados los cuales son salud, energía y TIC.
- Para el año 2018, 2525 empresas han firmado el Pacto por la Innovación.

- En la ciudad existen pocas organizaciones adelantando procesos de innovación social. La mayoría de las organizaciones vinculadas lo han hecho a través de la formalización de sus iniciativas en emprendimientos e ideas de negocio competitivas.
- El principal hallazgo de esta búsqueda es que la ciudad no tiene suficiente información sobre innovación social. Más allá del discurso de algunas entidades en las que se incluye de manera reiterada la búsqueda de innovación, no se encuentran procesos consolidados y reconocidos, lo pocos existentes no tienen divulgación.
- Actualmente no es visible un avance significativo en innovación social. Los proyectos que no se visualizan como empresas con ánimo de lucro no cuentan con suficiente apoyo o el apoyo para desarrollar sus ideas es nulo.
- La innovación en la ciudad se está logrando principalmente en las empresas privadas, entidades con ánimo de lucro y en aspectos que ciencia y tecnología. Es decir, se logran ideas favorables para la solución de problemas sociales, pero, solo se desarrollan en tanto tienen las calidades para escalar hacia un emprendimiento social.
- Existe ambigüedad nacida desde la política pública sobre lo que se considera una organización social y lo que se considera una empresa o fundaciones empresariales.
- No se cuenta en la ciudad con una base de datos o un registro de iniciativas innovadoras en lo social, no es posible identificar organizaciones sociales vinculadas a la política pública.
- La ciudad tiene un vacío en información sobre innovación y emprendimiento social. Sobre el desarrollo de estos conceptos no se encuentra información pública, accesible y disponible. Hecho que riñe con los principios de la política pública, con la calificación de Hub de innovación y con la potenciación de la calificación como ciudad innovadora.
- Para la corporación ruta N el emprendimiento es una forma de escalar la innovación, sin embargo, de acuerdo con la información suministrada hay más 9 procesos de emprendimiento social que de innovación social. Aspecto que requiere especial atención ya que no es coherente y claro cómo si el emprendimiento es una forma escalada no hay un ejercicio fuerte de reconocimiento de la innovación.
- Se identifica un riesgo de sub-perfilación de ruta N pues cuenta con infraestructura amplia pero los resultados que se resaltan con los que tienen que ver con el financiamiento de emprendimientos que generen recursos adquiriendo un rol simbólico de intermediadores.
- El sector en el que mayor impulso hay a la innovación social es el educativo, sin embargo, se nombra en el plan de desarrollo como estrategia para maestros y maestras y no como un campo de oportunidades para la infancia y adolescencia.
- De acuerdo con la información suministrada por Ruta N. el 90% de los recursos que se movilizan para emprendimiento social provienen de cooperación. Esto evidencia que hay distancia entre el apoyo a innovación social y el apoyo a emprendimientos para lo cual la ciudad cuenta con amplia oferta.

### **Educación**

Lo principal del informe que soporta este subapartado es verificar, específicamente, la estrategia de formación docente como proceso propio del mejoramiento en la calidad de la educación, con la intención de respaldar los análisis del Concejo de Medellín en términos del cumplimiento de los compromisos establecidos en el plan de desarrollo.

Una de las principales estrategias ha sido El Centro de Innovación del Maestro MOVA en donde durante 2017 se han formado cerca de 1.000 docentes y directivos docentes. En el marco de esta formación se han otorgado 104 becas de maestría a docentes de Medellín. Esto equivale al 34% de las becas

anunciadas por el gobierno local para el cuatrenio. (MOVA, 2017.) Dada la importancia de este programa como medio para la calidad de la educación se realizó una encuesta con maestros de la ciudad con el fin de identificar su percepción y valoración.

De acuerdo con el análisis de la información se pudo identificar que la mayoría de los y las maestras conocen la política de formación de la alcaldía de Medellín implementada a partir de la resolución 018582 de 2016. Así mismo, los maestros afirmaron que fueron informados de las convocatorias para el acceso a las becas de maestría y otros espacios de formación como seminarios, cursos y diplomados. En relación con la frecuencia y pertinencia de los seminarios, cursos, conversatorios y diplomados ofrecidos por MOVA los maestros consultados expresaron:

- Se requiere ajustar la pertinencia de los temas de formación de tal manera que se enfoquen expresamente en la calidad de la educación.
- Los maestros hicieron un especial énfasis en la necesidad de vincular la formación con el contexto en el cual ejercen la labor educativa.
- En términos de autoevaluación algunos docentes manifestaron que si bien se cuenta con las convocatorias no siempre se logra participación efectiva.
- Los docentes hicieron una recomendación específica de mejorar y ampliar la oferta, toda vez, que consideran que ésta no cubre todas las necesidades específicas de las instituciones.
- La formación docente eleva la satisfacción de los y las maestras, fortalece su capacidad de innovación en las actividades de aula, la gestación de proyectos fuera de aula y estimula la investigación. En cuanto a las propuestas para mejorar, los maestros expresaron:
- Se requieren formación en aspectos pedagógicos como la planeación, la evaluación, el mejoramiento de los ambientes de aula, la inteligencia emocional y la disciplina positiva, los cuales inciden de manera directa en la calidad de la educación.
- Establecer procesos articulados que dialoguen con las propuestas desde el ministerio de Educación, el Icfes, el Consejo Nacional de Acreditación, etc.
- Planear la formación en consonancia con otras responsabilidades de los y las maestras para que esta no sea una sobrecarga.
- Establecer horarios a partir de las buenas prácticas en el trabajo como la conciliación entre la vida laboral y familiar.

En términos de los aspectos con menos desarrollo los maestros se refirieron a la necesidad de recibir especial apoyo en:

- Manejo del conflicto escolar y tramitación de conflictos en general en el ambiente educativo. En general el abordaje de acuerdo con la ley 1620 de 2013
- Interlocución y apoyo de las instituciones universitarias con el fin de favorecer la transición de los y las estudiantes y fortalecer sus competencias para el acceso a la educación universitaria.
- Para los directivos se requiere formación en una especialización o maestría en finanzas públicas ya que debido a las responsabilidades administrativas existe un alto riesgo en términos de responsabilidad fiscal.
- Impulsar la enseñanza y evaluación por competencias ya que la implementación de la jornada única ha abocado a los y las docentes a nuevos modelos de evaluación.
- Diseño e implementación de pruebas hetero-evaluativas
- Abordaje de la salud mental del docente.

Dificultades para la cobertura de novedades Uno de los aspectos que deben tenerse en cuenta en la implementación de las estrategias de formación es que existen dificultades para el cubrimiento de novedades. Entre ellas se destacan.

- Ausencia de lista de elegibles por lo cual no se logra oportunamente el cubrimiento de retiros, traslados o provisionalidades.
- Excesiva demora en el pago de horas extras, lo cual desestimula el interés de los maestros.
- Actividades paralelas de proyectos y programas que reducen las posibilidades de tiempo.
- Trámites lentos y poco eficientes en la toma de decisiones y publicación de resoluciones.

### 2.3.3 Medio ambiente

El tema de medio ambiente se aborda a través de (i) la Calidad del aire en Medellín y el área metropolitana del año 2017, bajo un enfoque de política pública, y (ii) de las Redes ecológicas de Medellín y la Política Pública de Biodiversidad de la ciudad.

#### *Calidad del aire en Medellín y el área metropolitana: un enfoque de política pública*

En el mes de marzo del año 2017, se declaró la alerta naranja de forma intermitente por casi dos semanas (ElColombiano.com, 2017); para luego declarar la alerta roja que, en aplicación al Plan Operacional para enfrentar episodios críticos de contaminación atmosférica (POECA) implicó el aumento de la medida de pico y placa de cuatro a seis dígitos, así como la modificación del horario de 7am a 7pm y la extensión de la misma, a las motos de dos y cuatro tiempos (Eltiempo.com, 2017). Es así que el propósito del informe en su momento fue el de identificar los retos en la gestión de la calidad del aire, así como de la articulación institucional para su seguimiento y control por parte del municipio de Medellín y los demás municipios del Área Metropolitana, como presupuestos de política pública que garantice su protección de manera progresiva.

Esto, porque, a pesar que las acciones de articulación y protección en materia de calidad del aire se establecieron desde 1993 cuando se expidió la Ley 99 que organizó el Sistema Nacional Ambiental y otorgó responsabilidad a las autoridades ambientales en la evaluación, control y seguimiento ambiental cuyo manejo por lineamiento constitucional debe ser: descentralizado, democrático y participativo (Ley 99 de 1993, art 1) es decir que en Colombia se cuenta con 24 años de la estructuración de un sistema que debe definir las políticas ambientales encaminadas a garantizar el derecho a un medio ambiente sano.

Y si bien, se ha logrado tanto en materia ambiental en general y específicamente en relación con la calidad de aire contar con un marco normativo suficiente que permita su regulación y control, aún no se logra la disminución de la contaminación ambiental y cada vez más se aumenta el deterioro del entorno. La razón parece ser clara: el problema de la contaminación corresponde a un comportamiento ético-político, donde predominan las dinámicas del mercado (Leff, citado por Noguera, 2007) y aspectos como la industria, el uso de los recursos naturales y el consumo desmedido, aspectos complejos que requieren de una intervención integral que supera a la creación de la norma como tal.

Es así como para la calidad del aire en la ciudad de Medellín y su relación con el área metropolitana, se contó con un conjunto de causas enmarcadas en 7 dimensiones analíticas a saber:

- Condiciones Físico – Ambientales
- Demografía
- Ordenamiento territorial
- Movilidad de personas y mercancías
- Desarrollo económico
- Institucionalidad
- Cultura ciudadana

Se puede observar entonces el carácter complejo de la problemática de la calidad del aire. Por lo tanto, al tener claras las tensiones alrededor de esta situación, será factible construir una gobernanza de la calidad del aire en el territorio, que genere un círculo virtuoso, de mejor planeación, que limite la densificación desordenada, que introduzca incentivos para el cambio de hábitos y tecnologías, de forma que se limiten las emisiones fijas y móviles, a la vez que producen mejoras sistémicas de la eficiencia y la productividad, con una limitación de las emisiones dañinas.

A continuación, se relacionan los principales hallazgos:

**En materia de gestión y articulación institucional:** En la región se cuenta con dos tipos de autoridad ambiental. Corantioquia que es una CAR y el Área Metropolitana (AMVA) que es una Autoridad Autónoma Urbana. La presencia de estas dos autoridades ha dejado en evidencia las dificultades en la articulación institucional, lo cual es uno de los objetivos de la creación del SINA. En este sentido las dificultades que los expertos resaltaron para el caso de Medellín fueron:

- La distribución de funciones entre ambas autoridades presenta dificultades en materia de la gestión de recursos, donde el AMVA debe cumplir funciones de planificación integral, de autoridad ambiental y autoridad de transporte y la mayoría de los recursos que recibe como ingresos corrientes tiene una destinación específica.
- El 98% de los recursos de sobretasa ambiental son entregados al AMVA como autoridad urbana, y el 2% a Corantioquia, de acuerdo con el catastro urbano y rural del Valle de Aburrá, respectivamente, esta distribución en los recursos hace que los municipios que están por fuera del área metropolitana subsidien el ejercicio de la autoridad ambiental en Medellín, en la medida en que, si bien Corantioquia no es la autoridad ambiental urbana, los recursos que recibe de este municipio no son suficientes para ejercer dicha autoridad en el territorio rural. Se requeriría del aumento de los recursos que se destinan a Corantioquia, para solucionar dicho conflicto.
- La multiplicidad de actores, algunas del nivel nacional, no cumplen únicamente con funciones ambientales como es el caso del AMVA en relación con Corantioquia quien sí tiene funciones ambientales exclusivamente.
- A pesar de que la ley es clara en la delimitación de las funciones de las autoridades ambientales, muchas veces les son entregadas funciones que no les corresponden en el ámbito local como los sistemas de prevención y atención de desastres o las políticas de educación ambiental.
- Falta una visión prospectiva que continúe después de terminado un período de la administración municipal, para evitar rupturas en la gestión ambiental, ya que si bien, existen directrices metropolitanas de ordenamiento territorial que promueven la sostenibilidad ambiental, los POT no siempre las acogen y hace falta un marco legal sólido que permita acogerlas.

**En el mejoramiento de la Calidad del Aire.** En la mesa de trabajo se hizo la siguiente pregunta: “consideran que la intervención en contaminación atmosférica ha sido insuficiente en y los últimos años y cuáles instrumentos o intervenciones deben tenerse en cuenta para reducir efectivamente los niveles de contaminación del aire en el Valle de Aburrá, especialmente en relación a las fuentes móviles (...)” A esta pregunta respondieron los expertos citados al inicio de este acápite las siguientes razones por las cuales la contaminación del aire sigue en aumento.

- AMVA: el aumento del parque automotor.
- AMVA, la calidad de los combustibles que no es coherente con las recomendaciones la OMS
- AMVA, hace falta contar con programas que aboguen por la chatarrización y el recambio tecnológico de vehículos de pasajeros y carga

- AMVA, algunos centros de diagnóstico automotriz CDA entregan certificados sin verificar el cumplimiento de las normas
- AMVA, cultura de la ilegalidad en la ciudadanía.
- AMVA, consolidación de un sistema de transporte integrado que desincentive el uso del vehículo particular.
- CDH, no existen estudios actualizados sobre la relación directa entre la calidad del aire y la salud para el caso específico del Valle de Aburrá, y la que existe solo corresponde a estudios en Medellín dejando los demás municipios por fuera.

### Reglamentarios

Se planteó también que la normativa ambiental se hace extensa, lo cual resulta también un inconveniente a la hora de hacerla efectiva. Para el Valle de Aburrá por ejemplo el Área Metropolitana cuenta con numerosas resoluciones tendientes a la protección de la calidad del aire como son: Acuerdo Metropolitano 8 de 2011, Resolución 2381 de 2015, la Resolución Metropolitana 421 de 2016, Resolución 379 de 2016, Resolución 572 de 2016, Resolución 248 de 2017.

Además existen las siguientes acciones en curso: Control y seguimiento a emisiones generadas por fuentes fijas; Control y seguimiento a emisiones generadas por fuentes móviles; Mejoramiento en la calidad del combustible; Pacto voluntario con los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA); Programa de autogestión en el sector de transporte público colectivo; Producción más limpia volquetas Producción más limpia en el sector transporte de cargas; Programa de autogestión en el sector motocicletas; Programa de construcción sostenible en el Valle de Aburrá; Transporte sostenible en el Valle de Aburra; Administración del sistema metropolitano de información de la calidad del aire; Caracterización y determinación de la contribución de fuentes de material particulado PM2.5 en el valle de Aburrá, Convenio de colaboración firmado entre ECOPETROL S.A., Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

Por parte del Concejo Municipal, se cuenta también con los acuerdos como el acuerdo 333 de 2012 que establece la implementación, consolidación, evaluación y control del Sistema de Gestión Ambiental, municipal 23 de 2012 que trata de la Política Pública Medellín Ciudad Verde y Sostenible en la cual se describen como indicadores: construcciones sostenibles, transporte sostenible, calidad del aire, eco-innovación, entre otros que contribuyen con la solución a la problemática de que trata este documento.

Además de las actividades que en la actualidad se encuentran ejecutando las instituciones, en el marco de la gestión y la articulación para lograr acciones más contundentes a la hora de garantizar la protección progresiva de la calidad del aire. Sin embargo, dicho despliegue regulatorio no parece suficiente y es que, las causas descritas en la descripción del problema de la mala calidad del aire de Medellín y el Área Metropolitana, implica no solo hacer referencia al parque automotor, el sector industrial y de construcción, sino también a conductas aisladas de las personas que afectan la calidad de vida y el medio ambiente.

Se requiere generar información que permita a la comunidad conocer las consecuencias de sus comportamientos cotidianos relacionados como al consumo, generar alternativas de productos (bienes y servicios) que disminuyan el daño ambiental y, contar con la posibilidad de ejercer sanciones. Frente a esto último se cuenta con el Código Nacional de Policía y Convivencia, Ley 1801 de 2016, en su capítulo II, se describen las conductas que afectan el Recurso Hídrico, Fauna, Flora y Aire. En el artículo 102 se contemplan: Realizar quemas de cualquier clase salvo las que de acuerdo con la normatividad ambiental estén autorizadas, cuya sanción es Multa General tipo 4: suspensión temporal de la actividad 2. Emitir contaminantes a la atmósfera que afecten la convivencia, con la sanción: Multa general tipo 4.

### *Estado del arte de la red ecológica de Medellín y Política Pública de Biodiversidad*

Por **Red Ecológica**, se debe entender el “conjunto de fragmentos de ecosistemas que se encuentran vinculados a través del flujo de organismos y de la interacción con la matriz del paisaje” (Opdam et al. 2006). Así, las redes ecológicas contribuyen a la preservación de los ecosistemas y con ellos, de la biodiversidad urbana que los compone y habita, a la vez que garantiza la sostenibilidad de los **servicios ecosistémicos**, los cuales pueden definirse como los “beneficios directos e indirectos que la humanidad recibe de la biodiversidad y que son el resultado de la interacción entre los diferentes componentes, estructuras y funciones que constituyen la biodiversidad” (DTS POT IIIC, 2014, p.68).

A continuación, se presentará una relación de resultados, producto del análisis de la información recolectada, y dirigida a comprender si en la ciudad, se puede hablar de conectividad, preservación de ecosistemas y protección de la biodiversidad urbana.

- Se encuentra, que el AMVA como autoridad ambiental, realizó en 2014-2015, en convenio con la Universidad Nacional, un estudio de actualización del plano de Red Ecológica Metropolitana y Macroredes, que reveló la pérdida de algunos de los componentes de la Red: cerca de 80 hectáreas que se perdieron, (...) buena parte de esos predios eran privados que en ese entonces no se habían desarrollado (2018). Adicionalmente, se identificaron alrededor de 500 hectáreas en predios privados que potencialmente pueden fortalecer y gestionar la conservación y mantenimiento de la Red Ecológica Metropolitana en clave de la sostenibilidad ambiental.
- Los expertos entrevistados (Aubad, 2018; Cadavid, 2018; Delgado, 2018; Montoya, 2018; Pinel, 2018) coinciden en afirmar que, para lograr una conectividad transversal de la Red Ecológica en el Valle de Aburrá, los bordes urbano-rurales y el Corredor Iguaná- Santa Elena constituyen el mayor potencial de Conectividad (sin mencionar otros de sus servicios ecosistémicos). (Ver gráfico 5).
- No obstante, en el concepto de Red Ecológica Metropolitana, se encuentra que el recurso agua, no se contempla como un elemento indispensable, es decir, el mapa de las redes ecológicas del Valle de Aburrá, no tiene como base la Red Hídrica. Al señalar este punto ante la Subdirección Ambiental del AMVA, Claudia Hoyos indica sobre las redes ecológicas que “habría que mostrarlas con más elementos naturales, y sobre todo la Red hídrica, porque de esas 54 redes, (...) más del 50% está asociada a la red hídrica. Un 56% están asociadas al sistema hídrico” (Hoyos, 2018).
- Según la Alcaldía de Medellín (2017) en la ciudad habitan: 91 especies mamíferos, de los 253 existentes en Antioquia; 44 de reptiles, de las 200 presentes en Antioquia, 30 de anfibios de las 325 identificadas en el Departamento; 445 especies distintas de aves; 1.356 familias de insectos; y 2.603 especies de plantas vasculares de las 8.302 que tiene Antioquia (p.14-15).
- Producto de un ejercicio colectivo entre actores, como Alcaldía, el Concejo de Medellín la academia, la sociedad civil e instituciones como el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt, en 2014 se aprobó el Acuerdo 10 de 2014 “Por el cual se adopta y reglamenta la Política de Biodiversidad para Medellín”. En el cual se propuso como objetivo general: con el objetivo de Orientar la conservación de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos para Medellín, brindando las bases conceptuales, estratégicas y operativas para su gestión integral y articulada entre actores públicos, privados y la sociedad civil como base del bienestar humano y el desarrollo de un territorio sostenible con capacidad de adaptación al cambio climático (art. 4°).
- Dicho acuerdo, establece tres compromisos: (a) la creación de una Mesa Técnica Interinstitucional de Biodiversidad, (b) la Definición de un Plan de Acción para la Política Pública y (c) la definición de un Sistema de Evaluación y Seguimiento. Tres compromisos a

implementarse “bajo la coordinación de la Secretaría de Medio Ambiente” (art.9°) de Medellín. los expertos entrevistados coinciden en aseverar que, transcurridos 4 años desde la adopción del Acuerdo, solo se ha cumplido con el primer compromiso.

Tras la expedición del Acuerdo 10 de 2014, la Secretaría de Medio Ambiente de Medellín contrató al Parque Explora para direccionar y coordinar la operación de la Mesa Técnica Interinstitucional que cuenta con la participación de 20 entidades entre públicas y privadas (Restrepo A., 2018). Dicha coordinación dejó resultados positivos. (Aubad, 2018; Cadavid, 2018; Hoyos, 2018; Montoya, 2018; Restrepo A., 2018). Sin embargo, por razones presupuestales, según lo aduce la Secretaría de Medio Ambiente, desde el 2016 y hasta la fecha (2018) no hay un operador contratado, sino que es la misma Secretaría a través del Proyecto de Ecosistema y Biodiversidad quien la coordina directamente (Restrepo A., 2018). Lo que ha generado que esta Mesa pierda constancia, habiéndose reunido en el año en curso dos veces (a noviembre de 2018). Sobre la situación actual de la Mesa la líder del Proyecto de Ecosistema y Biodiversidad de la Secretaría de Medio Ambiente, Ángela Restrepo, afirma: “Sí, la verdad es que si ha bajado el ritmo. Lo que pasa es que finalmente uno trabaja también al nivel de los recursos. Si a nosotros no nos designan muchos recursos, no podemos hacer convenios para la operación de la Mesa” (Restrepo A., 2018). Se puede afirmar entonces, que a 2018 no se ha definido un Plan de Acción para la Política de Biodiversidad en la Ciudad de Medellín, según lo dispone el Acuerdo. El Observatorio de Derechos Colectivos y del Medio Ambiente de la Personería de Medellín aducen no conocer un Plan de Acción para la Política Pública de Biodiversidad, lo que, según esta entidad, refleja que el trabajo que se está haciendo, si bien tiene una justificación técnica, no tiene un norte común que lo articule (Ruíz, 2018).

- El artículo 6° del el Acuerdo 10 del 2014, titulado Sistema de Gestión de la Política consagra dentro de las funciones de la Mesa Técnica Interinstitucional de Biodiversidad la de “Desarrollar e implementar los indicadores de evaluación y seguimiento para Política de Biodiversidad para Medellín” (art. 6°). Hasta la fecha no existe el Sistema de Información de Evaluación y Seguimiento. Este hecho lo confirman los directos responsables de la Política Pública de Biodiversidad y la coordinación de la Mesa Técnica Interinstitucional, es decir, la Secretaría de Medio Ambiente de Medellín, la cual expresa que “de evaluación y seguimiento todavía no tenemos como una batería de indicadores” (Restrepo A., 2018). Pero cuenta con Debe mencionarse sin embargo que la Alcaldía de Medellín cuenta con el Sistema de Gestión Ambiental SIGAM creado por el Acuerdo 67 de 2017, el cual es coordinado por la Subsecretaría de Gestión Ambiental y se plantea como una herramienta estratégica, para la armonización de la gestión ambiental municipal

### 2.3.4 Equidad de género

Frente al tema de equidad de género, se abordan tres asuntos: (i) El Plan de Desarrollo y transversalización del enfoque de género, (ii) La Política Pública de Igualdad de Género de la Mujeres Urbanas y Rurales de Medellín aprobada en el año 2018, y (iii) La gestión de la seguridad de las mujeres.

#### *Plan de Desarrollo y transversalización*

El Plan de Desarrollo 2016-2019 reconoce, en los diagnósticos, la situación de desigualdad de género en diversos ámbitos. De manera consecuente, afirma la necesidad de realizar acciones afirmativas y de transversalizar el enfoque de género en la administración. Adicionalmente, el Plan de Desarrollo incorpora el enfoque de género y marca, asertivamente, con “Sello mujer”, aquellos programas que de

manera particular deben tener enfoque de género. Esto es un paso importante en la incorporación del enfoque de género en el ejercicio de planeación que se debe reconocer.

Si bien los programas y proyectos propuestos tienen enunciado el enfoque de género en el plan, no están concebidos en su totalidad (es decir, desde el diseño, implementación, seguimiento y evaluación) con dicho enfoque. Además, paradójicamente y contrario a la transversalización como estrategia de planeación, en ocasiones se ha evidenciado el riesgo de que el resultado de lo contenido en el plan sea la focalización de acciones y no la transversalización (OPPCM, Estancamiento y regresividad: informe sobre la transversalidad del enfoque de género en Medellín, 2018). Esto ocurrió en algunos casos durante este cuatrienio, y evitarlo dependerá de la gestión pública que se realice durante la administración en el ejercicio de transversalizar.

Durante la administración 2016-2019, parte importante de la apuesta por la equidad de género y su transversalización no se instaló en la práctica operativa de la Alcaldía. Lo anterior estuvo influenciado por (OPPCM, Estancamiento y regresividad: informe sobre la transversalidad del enfoque de género en Medellín, 2018):

- Una reducción del presupuesto asignado a la Secretaría de las Mujeres.
- Un debilitamiento de la relación con organizaciones de mujeres.
- Porque no se logró instalar el tema en las agendas de los tomadores de decisiones de otras dependencias de la Alcaldía fuera de la Secretaría de las Mujeres.
- Porque todavía existen barreras culturales en la administración y en algunos funcionarios, que dificultan la inclusión transversal del enfoque de género al interior de la Alcaldía.

### ***Política Pública de Igualdad de Género para las Mujeres Urbanas y Rurales de Medellín***

El Plan de Desarrollo 2016-2019 se propone, en su proyecto 3.2.3.3. *Transversalización del enfoque de género*, actualizar la política pública de mujeres del año 2003. Es así como en el 2018 se crea la Política Pública de Igualdad de Género de las Mujeres Urbanas y Rurales de Medellín con el Acuerdo 102/2018. Esta política es el resultado de dos años de construcción conjunta con la comunidad, la academia, la Alcaldía y el movimiento social de mujeres –proceso que no estuvo exento de dificultades en la compleja relación entre esos actores–, y marca un hito en la ciudad para la construcción de herramientas que permitan generar mayor igualdad en las oportunidades para el goce efectivo de los derechos de las mujeres. El proceso definitivo de planeación culminó en el año 2019 con la expedición del Plan Estratégico que, a través de acciones, indicadores y metas, materializa cada una de las seis (6) dimensiones o líneas de acción que contempla la política. Es importante reconocer entonces este ejercicio dentro del cuatrienio 2016-2019, que consolida un instrumento para que la ciudad avance en la equidad de género en los próximos años.

### ***Seguridad y equidad de género***

En relación con la seguridad de las mujeres la situación es particularmente compleja, tanto por el problema público como por la gestión del mismo. Frente al problema público de seguridad, además de las dinámicas de la seguridad en Medellín -y su vínculo con los problemas sociales, «ausencias» del Estado y crimen organizado-, se le debe adicionar las violencias propias de género que histórica y tradicionalmente han sido invisibles a la hora de abordar la seguridad como lo son la violencia intrafamiliar, el acoso en espacio público y la posición particular de la mujer dentro del conflicto. Frente a la gestión de la seguridad de las mujeres, el asunto pasa por la intrincada relación, incidencia y articulación entre la Secretaría de las Mujeres, la Secretaría de Seguridad y los organismos gubernamentales facultados para abordar esta problemática: Policía, Ejército, Fiscalía, INPEC, CTI, comisarías de familia, entre otros. Lo anterior justifica -por lo menos en una primera aproximación- la

necesidad de abordar la problemática a través de la transversalización del enfoque de género en los organismos de seguridad y justicia, basándose en la articulación, la coordinación, y la visibilización del fenómeno, sin caer en reducciones simplistas (OPPCM, gestión pública de la seguridad de las mujeres 2016-2019, 2019)

En relación con la gestión de la seguridad se evidenció:

- Una inadecuada implementación de la Política Pública de Seguridad y Convivencia, en especial con el enfoque el género y los escenarios dispuestos para ello.
- A pesar de que en la formulación del Plan Integral de Seguridad y Convivencia (PISC) 2016-2019 se priorizaron delitos y violencias basadas en género (feminicidios, explotación sexual, tráfico de personas y, sobre todo, las violencias sexuales e intrafamiliares), este ha presentado dos dificultades: la primera, lograr vincular proyectos estratégicos a los delitos priorizados y no únicamente a la ejecución de gastos de funcionamiento; y la segunda, que el PISC y los escenarios relacionados a este han perdido fuerza durante esta administración y, consecuentemente, se debilitan las articulaciones con los temas de equidad de género.
- Parece ser un acuerdo común identificar al Consejo de Seguridad Pública para las Mujeres como el escenario clave para la transversalización, articulación, resolución de situaciones específicas y, en últimas, para la gestión de la seguridad de las mujeres. A pesar de lo anterior, este escenario todavía no cobra la fuerza que debería tener y, por ende, no logra incidir en las decisiones más importantes, ni incluir temas en el Consejo Municipal de Seguridad.
- La relación entre la Secretaría de las Mujeres y la Secretaría de Seguridad y Convivencia se ha debilitado durante el cuatrienio 2016-2019. Esto, además, obstaculiza la relación entre los organismos de seguridad y justicia y la Secretaría de las Mujeres, que es esencial en la gestión de la seguridad pues son estos, en últimas, los que tienen las facultades para brindar seguridad y respuesta en el territorio a las mujeres.

El Plan de Desarrollo incluyó el Programa de Seguridad Pública para las Mujeres, instaurado desde el año 2008, y formalizado en el Acuerdo municipal 052-2011. Es importante reconocer la permanencia y casi institucionalización de este Programa. Sin embargo, no se abordaron la totalidad de las líneas dispuestas en el acuerdo 052-2011, sino las siguientes:

- *Territorios seguros para las mujeres y las niñas* que es ejecutado de manera conjunta con la iniciativa «Ciudades seguras y sin violencia para las mujeres y las niñas» de ONU Mujeres, el cual fue suscrito por Medellín en 2015.
- *Prevención y atención de las violencias basadas en género*. Aquí son tres acciones:
  - o La *línea 123 Mujer* que es una estrategia articulada con la Secretaría de Seguridad, la cual configura un buen ejercicio de articulación entre entidades estatales y representa la adecuada transversalización del enfoque de género en seguridad.
  - o *Los hogares de acogida*, que ofrecen protección inmediata y transitoria a mujeres víctimas de violencias basadas en género junto con sus hijos, con hospedaje, alimentación y atención psicojurídica. Sin embargo, tienen limitaciones importantes, dado que este servicio no puede ser prestado si la mujer, los hijos o el agresor está involucrado en bandas criminales, por la seguridad de las familias acogientes.
  - o *La atención psicojurídica en territorio* por parte de un equipo, denominado duplas, conformado por un profesional en psicología y uno en derecho, destinados al acompañamiento de las mujeres que se encuentran en situación de riesgo. Estos equipos están en constante movimiento por diferentes territorios de la ciudad. Es

importante recalcar que existe una falencia en términos técnicos dado que algunas duplas no tienen el suficiente conocimiento, sobre todo en las rutas y atenciones jurídicas.

- *Comunicación pública para el empoderamiento favorable a los derechos de las mujeres.* Este proyecto se planteó con el propósito de «transformar los patrones y paradigmas culturales que contribuyan a la prevención de VBG» (Alcaldía de Medellín, 2016, pág. 147).

Finalmente, es importante resaltar el trabajo realizado por la Unidad de Análisis de Delitos Sexuales del Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia (SISC). Este proyecto piloto colabora con el Centro Integral de Atención a Violencias Sexuales de la Fiscalía (CAIVAS) en la clasificación y priorización de casos, crear alertas tempranas, clasificar la información en el Indicador de denuncias de delitos sexuales con 190 variables, y en entender mejor el fenómeno de la violencia sexual y su relación con los feminicidios y el conflicto armado, para generar información a los tomadores de decisiones.

Este ejercicio, además de ser valioso en sí mismo, es ejemplo del tipo de articulaciones y facilitaciones que puede generar la Alcaldía con los organismos de seguridad y justicia para mejorar el entramado institucional sin excederse en sus facultades.

### 2.3.5 Cultura ciudadana y participación

Primeo se analiza la cultura ciudadana como eje transversal del Plan de Desarrollo 2016- 2019, estudiando cómo estuvo delimitada por el plan, la manera en que desde la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural se intentó materializar dicha transversalización, y la creación de la Política Pública de Cultura Ciudadana. En segundo lugar, la transformación del Presupuesto Participativo en Medellín.

#### ***Sobre la Cultura Ciudadana 2016-2019.***

El actual Plan de Desarrollo 2016-2019 está estructurado en siete dimensiones. La dimensión número uno es “Creemos en la Confianza Ciudadana” y es la única que está concebida para ser transversal en el Plan de Desarrollo. Esta dimensión está estrechamente relacionada con cultura ciudadana y tiene como objetivo mejorar el comportamiento institucional y ciudadano en relación con el respeto y cumplimiento de las normas sociales (Alcaldía de Medellín, 2016).

Ahora, para que esa transversalización sea efectiva es menester lograr una adecuada articulación interinstitucional para que los diferentes proyectos y acciones del municipio estén conectados y se potencien recíprocamente entre sí; y así lograr una incidencia efectiva para que las diferentes dependencias y secretarías del municipio integren en su quehacer elementos y enfoques de cultura ciudadana. Para llevar a cabo la materialización de esta ruta demarcada en el Plan de Desarrollo, Santiago Silva, Subsecretario de Ciudadanía Cultural, explica que se desarrolló a través de:

- *Proyectos Estratégicos*, que son parte central del quehacer de lo público y de la manera en que se gestionan temas de coordinación y articulación. En esta administración fueron a) *Ciudadanos Como Vos*, que fue el proyecto a través del cual se logró transversalizar de manera más efectiva (OPPCM, 2019), u consiste en la identificación, reconocimiento, visibilización y agradecimiento a aquellos ciudadanos que, como muchos otros, con sus acciones cotidianas contribuyen a la convivencia y a la cultura ciudadana en Medellín (Alcaldía de Medellín; Laboratorio de Cultura Ciudadana, 2018). (b) *Cultura parque*, donde se buscó promover la apropiación del espacio público de la ciudad mediante actividades culturales. (c) *El Laboratorio de Cultura Ciudadana*,

como espacio de innovación pública alrededor de la cultura ciudadana para fortalecer el enfoque desde lo académico, lo metodológico y los ejercicios de transversalización. Y (d) *Mediadores de cultura ciudadana* que buscó capacitar, concientizar y brindar herramientas metodológicas de cultura ciudadana a funcionarios públicos, teniendo en cuenta la baja confianza por parte de los ciudadanos frente a la institucionalidad<sup>9</sup>. Adicionalmente, se transversalizó en el desarrollo de actividades específicas como el Mes de la diversidad, la Semana por el desarme, la Semana por la convivencia, Mayo por la vida, Adopta una cebrá 2017, entre otros (OPPCM, 2019).

- *Espacios de coordinación interinstitucional*. Se dieron espacios dentro de la administración con las diversas dependencias, liderados por la Subsecretaría de Ciudadanía Cultural, para lograr articular las diferentes actividades que se están haciendo, y sobre todo lograr planear las distintas maneras en que la transversalización de la cultura ciudadana se podía llevar a cabo (OPPCM, 2019).
- *Ejercicios de comunicación e información*. Brindando información y asesorías a las distintas dependencias en temas de cultura ciudadana. Además de los ejercicios de comunicación que le son propios a la pedagogía en cultura ciudadana, una acción que ha resultado dentro de la administración en términos de articulación es servir como “consejeros” o “guías” frente a otras dependencias en la manera en que estructuran sus propias acciones comunicativas.

Otro asunto, que quedó inscrito en el Plan de Desarrollo, fue la Política Pública de Cultura Ciudadana, la cual es pionera en la ciudad. En el año 2019 se aprueba la Política Pública de Cultura Ciudadana, en donde se establecieron los objetivos, enfoques y principios orientadores, que dan un sentido del *deber ser* en la construcción de las alternativas de solución al problema público; luego, se diseñaron unas dimensiones, que representan los límites de acción de la política pública; adicionalmente unos ámbitos de apropiación, los cuales constituyen las herramientas que van a ser utilizadas; y finalmente, se estableció una plataforma de gobernanza que permite constituir los espacios necesarios para consolidar la ejecución de la política pública.

### ***Sobre el cambio institucional del Presupuesto Participativo en 2016- 2019.***

El territorio de Medellín (16 Comunas y 5 Corregimientos) cuenta con 21 planes de desarrollo locales (PDL), en los cuales sus habitantes han escrito la historia de sus territorios, diagnosticado sus problemáticas y necesidades (sociales, económicas y físicas espaciales/ambientales) y priorizado proyectos para superar estas problemáticas locales. Para financiar estos proyectos, la ciudadanía, por medio del Presupuesto Participativo (PP), cuenta con el 5% del Presupuesto Municipal de libre inversión (OPPCM, 2018)<sup>10</sup>.

El desarrollo de estos dos instrumentos (PDL y PP) se da en la ciudad en el marco del Sistema Municipal de Planeación (SMP), creado por el Acuerdo 43 de 1996. Esta valiosa estrategia no solo ha contribuido al desarrollo de la comunidad y de su territorio, también ha servido para avanzar en la construcción de solidaridad y corresponsabilidad entre sus habitantes. Sin embargo, con el transcurso de los años, la operación de éstos se ha distorsionado negativamente, reflejando dificultades tales como: corrupción; ausencia de monitoreo, evaluación y control; relación débil entre el PP y los PDL; insuficiente formación ciudadana para la participación; problemas institucionales para la orientación de procesos

<sup>9</sup> Según la Encuesta de Cultura Ciudadana 2017, el 19% de la población afirma tener ninguna confianza en la Alcaldía, el 49% poca confianza, el 27% mucha confianza y sólo el 4% muchísima **Fuente especificada no válida.**

<sup>10</sup> La fuente de la información acerca del Presupuesto Participativo es la investigación que realizó el Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín en el 2018, ya que recoge la que fue realizada en 2017.

participativos, entre otros (OPPCM, 2017). Ante este complejo panorama del Sistema Municipal de Planeación en materia de PDL y PP, el Alcalde Federico Gutiérrez impulsó la expedición del Acuerdo Municipal 28 de 2017 en el Concejo de Medellín, “Por medio del cual se modifica el Acuerdo 43 de 2007 y se actualiza el Sistema Municipal de Planeación del Municipio de Medellín”, reglamentado por el Decreto 0697 de 2017.

El nuevo marco legal estructura el Sistema Municipal de Planeación a partir de tres (3) Subsistemas: (a) Articulación de la Planeación, que busca establecer mecanismos de articulación en sus distintas escalas y temporalidades para que así sea más óptimo el proceso planificador (Artículo 13). (b) Organización y Formación para la Participación Ciudadana en la Planeación, que busca cualificar la participación de los ciudadanos a través de procesos formativos, organizativos y de movilización social (artículo 16). Y (c) Seguimiento, evaluación y control del proceso de planeación, el cual se diseña con el propósito de coordinar acciones relacionadas con la evaluación, el control de la gestión, y así cuantificar y cualificar los logros de objetivos y metas (artículo 19). (Alcaldía de Medellín, 2017)

Adicionalmente, uno de los principales cambios que introdujo el Acuerdo 28 de 2017 fue el rediseño y reformulación del procedimiento metodológico de planeación participativa del desarrollo local, estructurándolo como un proceso de fases consecutivas e interrelacionadas.

A saber, (i) La Planeación participativa, que corresponde al proceso técnico y político de construcción de acuerdos entre los actores del territorio y el Estado. (ii) La Priorización participativa, en la que se definen los proyectos, por parte de la ciudadanía, de acuerdo con el proceso de planeación del desarrollo local y en armonía con las competencias constitucionales y legales asignadas a los entes que intervienen en la primera fase. (iii) La ejecución de dichos proyectos priorizados, esto es, su materialización, mediante el traslado presupuestal y el acompañamiento e intervención de la dependencia de la Administración a la que corresponda. Por último, está la fase de (iv) Seguimiento y Evaluación, en donde se debe hacer seguimiento, monitoreo, control y valoración de las fases previas. Según el Decreto 0697 de 2017, se deben presentar cada cuatro años los resultados pertinentes. (Alcaldía de Medellín, 2017).

Frente a la implementación de la nueva normativa, se evidenció que para el 2018:

- Debilidad de algunos Planes de Desarrollo Locales.
- Debilidad en la formación a líderes y a la ciudadanía frente a la participación en general, y sobre la nueva metodología en particular.
- Desconfianza por parte de algunos sectores de la comunidad a la nueva metodología.

Finalmente, queda decir, que si bien el gran suceso en materia de presupuesto participativo durante este período administrativo, fue la modificación del proceso mismo de selección y desarrollo. Es un asunto que no fue posible evaluar en el momento, pues para junio de 2018<sup>11</sup> se había avanzado en la ciudad en un 50% de la implementación de la ruta metodológica anteriormente descrita. Es por esto, que se señaló una alerta temprana de alto riesgo sobre el hecho de que en su momento no se hubiese diseñado e implementado aún el Subsistema de Monitoreo, Evaluación y Control para los diferentes procesos de los PDL y PP tal como lo exige el Acuerdo 28 de 2017.

---

<sup>11</sup> Momento en el que fue realizada la última investigación sobre presupuesto participativo en el OPPCM.

### 3 LECCIONES APRENDIDAS: PLAN DE DESARROLLO 2020-2023

Los análisis anteriormente presentados, que no solo se basaron en las diversas investigaciones que el OPPCM realizó en el marco del Plan de Desarrollo que ahora finaliza, sino también en la generación de nueva información, como es el informe de ejecución presupuestal de cada Secretaría, el estudio de los indicadores trazadores de ciudad, el estudio del diseño de los indicadores, permiten también hacer reflexiones en términos de retos para el próximo cuatrienio para acompañar el proceso de planeación del Concejo del próximo Plan de Desarrollo 2020-2023.

Para esto, se conserva parcialmente la misma estructura del bloque anterior y se deriva de cada uno de los apartados las recomendaciones pertinentes, así: (3.1) Continuidad en la planeación y estructura del Plan de Desarrollo, (3.2) Planeación presupuestal, ejecución presupuestal y programas de inversión, y (3.3) Gestión pública alrededor de algunas temáticas (seguridad, empleo, emprendimiento y educación, medio ambiente, equidad de género, y participación y cultura ciudadana).

#### 3.1 Continuidad en la planeación y estructura del Plan de Desarrollo

La principal reflexión es en cuanto a la gobernabilidad como sistema político, es decir, contar con políticas públicas acordes al proceso de participación ciudadana y en la capacidad de coherencia en los procesos (Sudarsky, 1992, pág. 6). Pensar en términos de gobernabilidad implica pensar en un horizonte de intervención que trasciende las decisiones propias de los cortos plazos de gobierno (cuatro años) para contar con decisiones que derivan de preguntarse: cuál es la ciudad que se quiere y que se necesita, en términos de identificación de las problemáticas sociales, poblaciones vulnerables, la gestión ambiental y la reducción de brechas de desigualdad, rompiendo *el infinito desgaste* generado por desconocer en parte los ejercicios previos de la ciudad (Sudarsky, 1992). Y aunque en algunos Planes de Desarrollo se puede hablar de continuidad por el hecho de tratar el mismo tema, la nueva planeación en ocasiones desconoce los avances generados y comienza desde cero.

A continuación, se presentan las lecciones aprendidas en los cinco elementos tratados previamente en relación a la planeación del Plan de Desarrollo, haciendo énfasis en que la **continuidad** es el principal reto que abarca cada una de estas temáticas: 3.1.1. Estructura, 3.1.2. Indicadores trazadores de ciudad, 3.1.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 3.1.4. Enfoque y transversalidades, y 3.1.5. Indicadores.

##### 3.1.1 Estructura del Plan de Desarrollo

El diseño líneas estratégicas y con eso, de programas, debe ser un ejercicio que derive de pensar la ciudad, esto significa, abordar asuntos que resultan de un diagnóstico enfocado a conocer la realidad territorial, poblacional, pero también, asuntos relacionados con el desarrollo social y humano, asuntos, que por su complejidad, estarán presentes en diversos Planes de Desarrollo. Pero si se trata de generar un verdadero impacto en estas realidades, es necesario definir un número determinado de indicadores que den continuidad en el tiempo de los esfuerzos de cada administración municipal en relación a cada una de las problemáticas de la ciudad.

En este sentido, más allá de temáticas comunes como lo son Seguridad, Desarrollo económico, Salud, Educación, Participación, Gobierno local, Deporte y recreación, Arte y Cultura ciudadana, Medio ambiente, Espacio público, entre otras, lo importante es mantener un hilo conductor en la gestión de estas. Lo anterior implica cierta unidad en el problema público, en los programas de inversión y, sobre todo y en términos de seguimiento, de los indicadores para su medición. Adicionalmente, un esfuerzo

por dar continuidad a aquellos programas que han mostrado funcionar y que poco a poco se institucionalizan en la administración.

### 3.1.2 Indicadores trazadores de ciudad

Bajo una mirada en retrospectiva, el proceso de planeación de los macro indicadores o indicadores trazadores de ciudad ha ido construyendo unos aciertos que se deberían no solo reconocer, sino también consolidar y continuar. Principalmente, el proceso de rigurosidad ha aumentado, en términos de planteamiento y justificación de su selección, y la importancia de un seguimiento cuantitativo la pobreza, desigualdad y bienestar. Además, la inclusión de índices internacionales permite una medición hacia adentro – con relación a los datos obtenidos por la ciudad, dividida en comunas y corregimientos- y hacia afuera -en comparación con otros países. Por último, la existencia de éstos macro indicadores posibilita la evaluación del estado de las cosas a lo largo de un período de tiempo, en este caso las administraciones municipales.

Teniendo en cuenta la importancia de estos índices como guías para la actuación en la administración pública, Piedad Patricia Restrepo de Medellín Como Vamos habla sobre la importancia de pensar en ir un paso más adelante en cuanto a la vinculación de estos macro indicadores con los planes, programas y proyectos que en últimas materializan el quehacer de la alcaldía. Pensar, en un modelo causal de variables que identifiquen acciones diseñadas directamente para la disminución de la desigualdad y la pobreza en Medellín (2019). Más que como guía u hoja de ruta, que delimita, pero no modifica estructuralmente.

Con todo, si bien hay unos avances, el universo de los indicadores es complejo y meticuloso, por lo que es necesario seguir avanzando en su consolidación. Partiendo de esto, se generan dos tipos de recomendaciones que se consideran útiles para la formulación de los próximos planes de desarrollo:

#### *Sobre la selección de los indicadores trazadores de ciudad.*

- Revisión de planes anteriores: Es recurrente encontrarse con la discontinuidad en las mediciones y en los indicadores utilizados. Siendo el punto de partida que la desigualdad y la pobreza son problemas públicos de largo aliento, que atraviesan más de una administración, la recomendación es hacer una mirada retrospectiva a los planes de desarrollo anteriores, de manera que se continúe con los mismos indicadores y generar así la trazabilidad que estos fenómenos demandan. Como mínimo, se sugiere incluir los siguientes:
  - o Índice de Progreso Social (IPS)
  - o Índice de Multidimensional de Condiciones de Vida (IMCV)
  - o Pobreza extrema
  - o Pobreza Multidimensional.
  - o Índice de Gini-ingresos.
- Es necesario plantear la discusión si los próximos gobiernos en el Plan de Desarrollo se deben trazar metas en relación con estos indicadores, o si deben seguir sólo a manera de referencia.
- Poner la mirada sobre la desigualdad: Medellín es una ciudad con un coeficiente de Gini ubicado para 2017 en un 0,524 –recordemos que 0 es igualdad perfecta y 1 es desigualdad absoluta, en términos de distribución de ingresos- esto es, estamos ante una ciudad significativamente desigual. A pesar de esto, es apenas en el Plan de Desarrollo 2012-2015 cuando aparece Gini como la medida de desigualdad en el diagnóstico, luego, en el Plan de Desarrollo 2016- 2019 se utiliza como macro indicador. No solo ha sido tardía su utilización, sino que, a su vez es el único medidor de desigualdad en la ciudad. Sería entonces pertinente buscar otros índices que

nos permitan hacer análisis con relación a este tema, pues la administración se ha concentrado mayoritariamente en la pobreza.

- La pertinencia. Los indicadores se crean, evolucionan, se modifican o desaparecen por problemas estructurales, lo que quiere decir que es necesario hacer una evaluación de su pertinencia constantemente. A modo de ejemplo, al Índice de Desarrollo Humano se le encontraron unas fallas técnicas en su componente económico, por subregistro o por que las personas no contestaban de manera honesta (Restrepo, 2019). Es por esto, que aparecen otros indicadores como el Índice de Progreso Social, que también mide el bienestar, desde otros componentes, no económicos. Lo ideal sería entonces, buscar macro indicadores alternativos cuando este tipo de asuntos ocurran.
- Pensar en hacer un seguimiento con enfoque a los indicadores trazadores de ciudad. Esto es, desagregar los indicadores con enfoques como el poblacional, etareo, de género, entre otros. De forma que sea posible hacer un seguimiento específico a las acciones y modificaciones del estado de las cosas en un sentido más concreto.

### ***Sobre la recolección de la información***

- La administración municipal, ya sea vía plan de desarrollo o gestión pública, podría pensar en coordinar las diferentes entidades que se encargan de hacer las mediciones y de generar las fuentes para las mismas, llevando a cabo una interlocución entre el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) o el Departamento Administrativo de Planeación (DAP), actores externos, entre otros.
- Sobre las encuestas a cargo de la administración, como la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), la cual es fuente de varios indicadores de la ciudad, queda decir que hace falta la continuidad en la misma, pues en este caso, debido a la ausencia de su realización por los últimos dos años no ha sido posible establecer los datos exactos para Medellín en indicadores como Gini, pobreza extrema monetaria o pobreza multidimensional.

### **3.1.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Medellín, como corresponsable del acontecer social de la ciudad, el país y el ámbito internacional, debe continuar y reforzar su compromiso adquirido con la Agenda Medellín 2030 frente a la ONU. Para esto, es importante tener en cuenta:

- Incluir en el Plan de Desarrollo, como uno de sus marcos estratégicos, los ODS.
- Relacionar los proyectos con el o los ODS pertinentes, a la manera en que el Plan de Desarrollo 2016-2019 hizo con los sellos diferenciadores.
- De las 169 Metas de los ODS, 110 son aptas para Medellín, y de las cuales la ciudad cuenta con 96 indicadores para su seguimiento. En este sentido incluir, en los indicadores del Plan de Desarrollo, la mayor cantidad posible de estos 96 indicadores actualmente existentes.
  - o Restan entonces 14 metas que no tienen indicadores. El reto es buscar y crear los 14 indicadores restantes, para así completar al 100% la batería de indicadores que la ciudad necesita para hacerle seguimiento a las 110 metas de la Agenda Medellín 2030.
- Para alcanzar las metas propuestas a 2030, la Agenda Medellín 2030 proyectó para cada uno de los indicadores su progreso a 2020 y 2025. En este sentido, las metas que se propongan en el Plan de Desarrollo 2023 deben apuntar, como mínimo, a estas proyecciones realizadas por el Departamento Administrativo de Planeación.
- De los
- Tener en cuenta las siguientes acciones, que recomienda la Agenda Medellín 2030:

- Foro de ciudad: Evento público de socialización de la agenda de Medellín para 2030, en la cual actores estratégicos revisen, validen y recomienden ajustes a la batería de indicadores y metas ODS de ciudad para los años 2020, 2025 y 2030.
- Reglamentación: Elaboración, socialización y aprobación del Acuerdo Municipal que soporte la Agenda Medellín ODS 2030.

### 3.1.4 Enfoques y transversalidades

#### *Enfoques*

Retomando los pasos mencionados en el apartado 2.1.3, es fundamental (y no hacerlo sería un retroceso) incluir enfoques y ligarlos discursivamente con los programas y proyectos del Plan de Desarrollo, marcando cuáles apunta a el -y tienen- enfoque.

Siguiendo la tendencia de los anteriores planes de desarrollo, se deben tener en cuenta:

- Como mínimo, los siguientes enfoques: derechos, género, territorial, diferencial y poblacional. En válido reconocer y continuar la separación entre enfoques diferenciales y poblacionales que hace el Plan de Desarrollo 2016-2019: el primero, un enfoque poblacional diferencial, que reconoce particularidades de grupos LGBTI, afrodescendientes, étnicos o personas con situación de discapacidad; el segundo, un enfoque poblacional etario, que reconoce las particularidades de la niñez, la adolescencia, la juventud y el adulto mayor.
- La vinculación de los enfoques con los diversos proyectos del plan, a la manera que se hizo en el 2016-2019 son los “sellos diferenciadores”

Adicionalmente, es importante avanzar en la consolidación de los enfoques, por lo que desde el Plan de Desarrollo se debe empezar a condicionar la ejecución presupuestal a la verificación del enfoque. Esta discusión ya se ha adelantado, por ejemplo, para el enfoque de género: la recién Política Pública para la Equidad de Género (2018) hace hincapié en la importancia de incluir Presupuesto sensible al género en los Planes de Desarrollo. De igual manera, la inclusión de presupuesto sensible al género también es identificada en la investigación del Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín sobre transversalización del enfoque de género en la seguridad de las mujeres (OPPCM, gestión pública de la seguridad de las mujeres 2016-2019, 2019).

Finalmente, resaltar que los enfoques no sólo deben ser aplicados en programas y proyectos específicos, sino que al incluirlo en la parte estratégica del plan tienen una connotación mayor: que las acciones de la Alcaldía, permanentemente, tengan un enfoque diferencial en su accionar.

#### *Transversalidades*

Si el gobernante de turno considera que un tema en específico debe ser transversal a gestión, el Plan de Desarrollo es un buen lugar para marcar línea discursiva. Sin embargo, por la estructura y naturaleza del plan, la efectiva materialización y transversalización del tema pasa por la gestión pública y no por la nominación en el plan, dado que este sigue siendo sectorial y programático.

En caso de incluir una Línea o Dimensión transversal, se recomienda indicar, tal como lo hizo ese Plan de Desarrollo en su infográfico número 3, cómo esta transversalidad está presente en las demás Líneas o Dimensiones estratégicas.

### 3.1.5 Indicadores

La construcción y clasificación de los indicadores del Plan de Desarrollo es un trabajo técnico que determina la manera en que se va a ejecutar el proyecto y la manera que se le hace seguimiento. A

continuación, se generan algunas recomendaciones que, debido a que cada indicador tiene sus particularidades, deben quedarse en lo general:

- Clasificar correctamente los indicadores en Acumulables, No acumulables y de Mantenimiento. Teniendo en cuenta el Planes Indicativo 2016-2019, falta todavía robustecer la correcta caracterización de los indicadores según su naturaleza. Esto es indispensable porque va a determinar la manera de reportar el dato y de hacerle seguimiento. Las siguientes observaciones pueden ser útiles a tener en cuenta (un catálogo exhaustivo es inviable porque cada indicador tiene características diferentes):
  - o Revisar todas las mediciones que tengan como fin un número de acciones o de personas determinadas, para unificarlas y clasificarlas correctamente en relación con la meta anual o cuatrienal, y Acumulable o No acumulable.
  - o Revisar si la acción debe hacerse todos los años, o si el resultado final es lo único que importa. Si es la primera, entonces probablemente sea Acumulable (A), si es lo segundo, probablemente sea No acumulable (NoA).
  - o Los índices suelen ser Acumulables.
  - o Revisar si la acción es de mantenimiento o de atención. Si la segunda, clasificar en Acumulable o No acumulable, según su naturaleza, pero no en Mantenimiento.
- Establecer indicadores que sean comparables año a año y periodo a periodo. Aunque no exclusivamente, sí es importante prestar especial atención a las tasas y porcentajes, y verificar que se realicen frente a los mismos parámetros para su seguimiento.
- La Alcaldía de Medellín y tiene un conocimiento robusto frente a las capacidades propias. Por esto, es necesario seguir insistiendo en poner metas razonables, lo cual implica no sugerir metas demasiado ambiciosas, pero tampoco demasiado cortas en su alcance.
- Finalmente, insistir en la importancia de que se lleven a cabo las mediciones y encuestas necesarias para el adecuado seguimiento de los fenómenos en Medellín. Se deben hacer todas las encuestas con la periodicidad establecida.

### 3.2 Planeación y ejecución Presupuestal, programas de Inversión.

En relación con las lecciones aprendidas en planeación y ejecución del presupuesto en los programas de inversión, cabe decir:

- Cada año, se realiza un ejercicio de planeación para decidir sobre el presupuesto del municipio, que responde a diversas mesas de discusión, presentación de informes, entre otras, que permitirían contar con la suficiente información de decisión. No obstante, es una constante la determinación de ingresos bajos en la formulación de los presupuestos para aprobación del Concejo y durante la vigencia, se llevan a cabo ajustes que impactan los ingresos, y por consiguiente los gastos e inversión, en magnitudes importantes. Es necesario evitar lo sucedido en el cuatrienio 2016-2019 al respecto, en donde la planeación se desfasó casi en una tercera parte del presupuesto:

#### Capacidad de presupuestación

Presupuesto Inicial:	3,94 Billones
Presupuesto Ajustado:	5,10 Billones
Variación:	1,15 Billones
Porcentaje:	29%

Es necesario refinar los mecanismos de presupuestación de los ingresos, de manera que se ajusten los porcentajes de desfase entre los presupuestos inicialmente aprobados por el Concejo, con respecto a las ejecuciones finales del presupuesto.

- Para hacer mediciones de impacto debe crearse una relación (ahora inexistente) entre la inversión de los proyectos y los indicadores de impacto. Actualmente estos indicadores carecen de un estudio que lo permita. Con la información que administra la Secretaría de información, se debería conocer el impacto razonable que tiene la inversión en la superación de los problemas públicos y cuantificar el esfuerzo necesario para mejorar las condiciones de cada problema con relación a cada línea base.
- Establecer funciones de verificación mínima por parte del Departamento Administrativo de Planeación y la Subsecretaría de Información y evaluación estratégica, de manera que Planeación no solo consolide la información, sino que también tenga herramientas de verificación mínima para asegurar que la información contenida los informes de seguimiento de las Líneas del Plan de Desarrollo tengan una mínima verificación.
- Comprender mejor el modelo de proyección o establecer convenios con instituciones de investigación que le permitan al Concejo de Medellín realizar cálculos independientes de la validez de la predicción de ingresos del municipio de Medellín, así como el recálculo del impacto fiscal de mediano plazo de la implementación de determinados programas o la construcción de obras específicas.
- Para seguir fortaleciendo los mecanismos de gestión y control amerita establecer indicadores para evaluar el resultado de los proyectos financiados con presupuesto participativo, ya que además de establecer unos mecanismos que le permitan realizarle un seguimiento a los mismos, podrían generar insumos que permitan su evaluación y una eventual sostenibilidad a aquellos que tienen una alta incidencia en la sociedad.
- De igual manera, es necesario establecer alertas para los indicadores cuyos resultados representan un deterioro con respecto a la línea base. Para aquellos proyectos cuya inversión es ajustada (incremento o disminución) a la inicialmente proyectada, es necesario cuantificar el efecto de estas variaciones en la inversión con relación a los indicadores y explicar las variaciones en el impacto de las condiciones en los problemas públicos de la ciudad.

### 3.3 Gestión pública por líneas temáticas 2020-2023

El presente apartado reúne temáticamente las recomendaciones o asuntos a tener en cuenta durante el cuatrienio 2020-2023, de acuerdo con las investigaciones realizadas por el OPPCM durante el cuatrienio 2016-2019, en relación con la gestión por parte de la Alcaldía frente a temas específicos. Son cinco las temáticas que se abordan: 2.3.1. Seguridad, 2.3.2. Empleo, Innovación y Educación, 2.3.3. Medio ambiente, 2.3.4. Equidad de género, 2.3.5. Participación y cultura ciudadana.

Se debe aclarar que los temas que a continuación se tratan, resultaron de un proceso de priorización en conjunto con los Concejales que conforman el Observatorio, y que respondían también a objetivos precisos, como se pudo observar en el punto 2.3. Gestión pública por líneas temáticas. Además, estas

líneas temáticas no se abordan en su totalidad, sino que obedecen a ciertos asuntos específicos que las diversas investigaciones señalaron como retos importantes que tenía la Alcaldía al respecto.

### 3.3.1 Seguridad

A continuación, se exponen varios elementos que, según los expertos, son claves para la gestión de la seguridad de Medellín en los próximos gobiernos:

- Varios expertos han señalado la pertinencia de repensar la estructura de la Secretaría de Seguridad y Convivencia. Aunque no hay acuerdo común sobre cómo debería ser, algunos consideran, en particular, que la Secretaría de Seguridad no debe estar ligada a Espacio público y a Gobierno local, y que estas dos deberían juntarse con Derechos Humanos.
- Tener claro el papel de la Alcaldía en los temas de seguridad. Por un lado, hacer un énfasis mayor en la convivencia, donde la administración tiene mayores facultades y oportunidades, la cual, por las dinámicas históricas ha sido menos visible. Luego, abordar los problemas de seguridad desde sus facultades y, por lo tanto, centrarse en la coordinación y articulación con los organismos de seguridad y justicia, y a través de proyectos que faciliten y permitan que estas instituciones cumplan de manera más efectiva su papel.
- En el año 2015 la ciudad condensa parte del conocimiento de una larga trayectoria de lucha contra la inseguridad en la Política Pública de Seguridad y Convivencia, que en su momento pretendió convertirse en un marco estratégico para la toma informada de decisiones. Es importante insertar esta política en el centro de la gestión de la seguridad, y a partir de los lineamientos, escenarios e instrumentos allí dispuestos y sin olvidar el sentido de dicha política, abordar las decisiones y las acciones de la administración al respecto.
- El Plan Integral para la Seguridad y la Convivencia (PISC), como instrumento dentro de la Política Pública, debe ser marco estratégico para la coordinación de los organismos de seguridad alrededor de proyectos que efectivamente estén direccionados a las problemáticas de la ciudad. No debe servir únicamente como financiador de los gastos de funcionamiento de los organismos de seguridad y justicia. Además, es importante mejorar la calidad de su seguimiento a través de una cualificación de las mesas de seguimiento al PISC.
- La complejidad de la seguridad en Medellín hace necesarias estrategias de articulación, con respuestas conjuntas de organismos como el ISVIMED, Unidad de Víctimas, Espacio Público, Cultura Ciudadana.
- Uno de los retos más importantes es que la ciudad debe priorizar y enfocar su atención a las rentas criminales. Este problema, según los expertos, es de una complejidad y dimensión enorme que todavía no ha sido desentrañada en su totalidad; problema que constituye la vértebra de las organizaciones criminales y la cual es inmune a la captura de cabecillas, pues la estructura continúa a pesar de ellos.
- Si bien la comunicación pública no es una tarea fácil, la administración pública debe redoblar sus esfuerzos en tramitar la información sobre seguridad de una forma más responsable. Pensar, además del señalamiento de capturas a criminales, en la posibilidad de comunicar asuntos de convivencia que refuercen las percepciones positivas de los ciudadanos. Más que un asunto de reducción a cifras y resultados estratégicos, se trata de una composición de información cualificada y prudente que establezca el puente entre la alcaldía y la ciudadanía, con relación a temas de seguridad.
- Sobre la construcción de paz en el territorio, es oportuno para su refrendación de una voluntad política comprometida con la ejecución de programas y proyectos vinculados directamente a la

idea de establecer relaciones fuertes y armoniosas entre habitantes y excombatientes, en el territorio. Se esperaría un compromiso más fuerte en el futuro con el cumplimiento de estas tareas.

- Es importante retomar y fortalecer el contacto, la confianza y el trabajo mancomunado entre la Administración y las organizaciones civiles y de base de las comunidades.
- El problema del hacinamiento carcelario ha llegado a dimensiones desbordantes. Es, primero que todo, una violación sistemática a los Derechos Humanos de los procesados y de los presos. Es, además, una dificultad para la gestión de la seguridad; a modo de ejemplo, policías deben quedarse en las estaciones cuidando procesados o detenidos, restando el pie de fuerza disponible para la ciudad. La Alcaldía de Medellín debe empezar a gestionar su obligación con este ítem, poner recursos y trabajo a disposición de la resolución de un problema que crece exponencialmente.

### 3.3.2 Empleo, Innovación y educación

A continuación, se exponen ciertas recomendaciones con relación a la información presentada previamente frente a estos temas, a saber: (i) NINIS y primer empleo, (ii) informalidad laboral, (iii) innovación y emprendimiento, y (iv) educación.

#### ***Mejoramiento de la realidad territorial de los NINIS de Medellín***

Para realizar recomendaciones en relación con los NINIS en la ciudad de Medellín, es importante tener presente las diferentes dimensiones que componen esta problemática. La primera, que se refiere a la educación, requiere la combinación de educación formal pertinente como la base de la construcción de capital social y habilidades laborales, complementada con educación integral (no escolar) relacionada con la convivencia y la existencia de redes de contención y afecto en las estructuras familiares originales de las que provienen los jóvenes. A ello se suman los factores tradicionales de análisis de la educación formal, relacionados con acceso, pertinencia y permanencia. Para esta dimensión, se recomienda:

- Acompañamiento integral a familias en los territorios donde existan mayores riesgos de abandono, violencia intrafamiliar o explotación de niños.
- Establecimiento de programa de información para la formación familiar a través de medios de comunicación.
- Tener equipos más robustos de orientación psicológica, con la obligación de seguir a todos los jóvenes del territorio.
- Apoyar acciones de las comunidades para uso del tiempo libre y socialización
- Asegurar disponibilidad de colegios con orientación vocacional y formación técnica y tecnológica en cada núcleo con acompañamiento de empleadores.
- Aumentar las coberturas de acceso a educación terciaria.
- Asegurar financiamiento de aumento de cobertura de programas y sobre todo del programa de seguimiento a los jóvenes por cada colegio, estén o no escolarizados.

Con respecto a la dimensión de empleo, el enfoque de la información recolectada y de las alternativas propuestas está relacionada con la idea de trabajo decente en el marco del ciclo vital, de la necesidad de desarrollar competencias humanas y técnicas para el empleo y la vida. Las alternativas de solución para esta dimensión están desarrolladas en el marco de los factores de riesgo asociadas a una problemática multidimensional que se presenta a continuación.

- Acompañamiento integral a familias en los territorios donde existan mayores riesgos de abandono, violencia intrafamiliar o explotación de niños, en especial en lo relacionado a generación de ingresos, o subsidios condicionados a mantener los menores en educación.
- Programas de apoyo a la inserción de la mujer en el mercado laboral, asociadas a cambios de roles, planificación, acceso a mecanismos de cuidado de niños y aumento de nivel de actividad femenina.
- Asegurar incentivos a la denuncia y facilidad para hacerla, así como programas de acogida efectivos para mujeres y niños en riesgo.
- Asegurar, que la lucha contra organizaciones desarticule también los mecanismos de vinculación de las organizaciones criminales.
- Ir más allá de eliminar las fricciones entre oferentes y demandantes del mercado de trabajo de los jóvenes, si bien se pueden tener mejores servicios de empleo, es necesario trabajar en la estabilidad y calidad de ese empleo, así como, en permitir que más jóvenes puedan estudiar y trabajar al mismo tiempo.

En la lógica de perspectiva de género y territorio, es necesario que se establezca información y políticas en torno a:

- Aumentar el nivel de actividad de las mujeres en el mercado de trabajo, especialmente en lo relacionado a retrasar los embarazos y asegurar que se termine el ciclo de formación para el trabajo.
- En la medida que una buena parte de las familias de los ninis son monoparentales con presencia femenina, es necesario fortalecer políticas activas de apoyo y seguimiento.
- No basta con tener cupos de educación para todos los niños y jóvenes, se requiere atención para todos, los equipos de los colegios deben fortalecerse para seguir a los niños y adolescentes hasta la mayoría de edad con contactos semestrales o trimestrales de seguimiento, estén o no en el sistema escolar.
- Disminuir las barreras para acceder a servicios públicos de guardería y cuidado de niños en horarios extendidos para evitar que más mujeres queden por fuera del mercado de trabajo.
- Para los hombres, la eliminación de la obligatoriedad de prestar servicio y el obstáculo que ello significa para acceder a un empleo, son medidas importantes.
- Ir más allá de eliminar las fricciones entre oferentes y demandantes del mercado de trabajo de los jóvenes, si bien se pueden tener mejores servicios de empleo, es necesario trabajar en la estabilidad y calidad de ese empleo, así como, en permitir que más jóvenes puedan estudiar y trabajar al mismo tiempo.
- Concentrar las acciones en las comunas de mayor profundidad de la problemática, con más seguimiento y presencia.

### ***Superación de la informalidad laboral en Medellín, alternativas de crecimiento y la generación de empleo de calidad.***

A continuación, se plantean algunas alternativas de acción, clasificadas según el enfoque integrado para salir de la informalidad propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (2013, p. xv).

Formulación de estrategias para el crecimiento y el empleo de calidad:

Fortalecer los programas de formación de la ciudad, especialmente aquellos relacionados con la educación superior, considerando programas de formación para el trabajo, cupos reservados para población discriminada o en estado de vulnerabilidad, nuevos formatos de dispensación, estrategias para evitar la deserción luego de terminados los estudios de básica secundaria,

facilidades de crédito para estudiar, programas de becas, posibilidades de condonación de deuda a partir de los resultados obtenidos, entre otros.

Comparar, tanto para personas naturales como para personas jurídicas, los registros de su actividad laboral seguridad social-, tributaria ante la DIAN-, empresarial en Cámaras de comercio- y comercial registro ante Ministerios como por ejemplo RNT- para identificar la posible ausencia de registros. Y tiene como fin identificar y posteriormente invitar a estas personas o empresas para que se formalicen en todos los sistemas, procesos semejante al realizado por la UGPP (Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social, 2016).

Caracterizar el proceso requerido para formalizar una unidad empresarial y para diluirla. Con el fin de simplificar, integrar, regular y divulgar los trámites requeridos para ambos procesos creación y dilución.

Entorno normativo, incluido el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo y los derechos fundamentales:

Análisis de la legislación nacional y regional en los temas referentes al trabajo, para verificar su nivel de cumplimiento con los estándares internacionales propuestos por la OIT y exigidos por la OCDE. Debido a que hasta ahora solo se ha creado un mecanismo jurídico para afrontar los desafíos que sugiere el ingreso a la OCDE

Organización, representación y diálogo social:

Divulgar por diferentes medios de comunicación y socializar en foros sociales y comunales, la legislación aplicable a los trabajadores domésticos y cuidadores, buscando concientizarlos sobre los beneficios de trabajar en la formalidad y los costos que puede representar estar por fuera de ellos.

Inspeccionar, vigilar y controlar los establecimientos o locales fijos (lugares en donde se encuentra laborando más del 30% de los trabajadores informales del país para verificar el cumplimiento de requisitos ante el sistema de seguridad social, el sistema tributario y el sistema empresarial.

Igualdad: género, etnia, raza, casta, discapacidad, edad:

Obtención de beneficios para las empresas por vincular formalmente a población discriminada o en estado de vulnerabilidad mujeres discapacitados, grupos étnicos o raciales, personas entre los 46 a 65 años enfermos y migrantes.

Iniciativa empresarial, competencias, financiación, dirección, acceso a los mercados:

Entrenar a los trabajadores informales, principalmente aquellos que se encuentran trabajando en las calles o puerta a puerta, en técnicas que les permitan agregar valor en los servicios que ofrecen y/o los productos que fabrican.

Desarrollar competencias entre los dirigentes empresariales relacionados con el manejo de personal políticas sobre la igualdad de género, duración de la jornada laboral, remuneración justa, acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales, posibilidades de financiación sostenibilidad empresarial, entre otros, a través de programas de capacitación gratuitos.

Ampliación de la protección social, seguridad social:

Ampliar la definición de empleado, empleador, relación de trabajo y tipos de remuneración, teniendo en cuenta los diferentes arreglos laborales que se presentan en la economía informal relacionadas con las nuevas estrategias de producción, la organización del trabajo y las

innovaciones tecnológicas. Una vez ampliadas estas definiciones es pertinente reevaluar el sistema de seguridad social, el sistema tributario y el sistema empresarial, buscando que se adapte a estos nuevos arreglos.

Estrategias para el desarrollo local (rural y urbano):

Creación y consolidación de los centros comerciales populares, nuevos o existentes, en donde se agrupen los trabajadores informales que tiene las calles como lugar de trabajo.

### ***Recomendaciones en relación con la innovación social***

En concordancia con lo expuesto en el apartado que explica la política pública sobre innovación y emprendimiento, estas son las recomendaciones:

- Promover un escenario de articulación que permita a las entidades, procesos y personas comprometidas con la innovación social, establecer claridades conceptuales. Es necesario construir una línea de base que permita revisar la innovación social en la ciudad y construir indicadores a partir de los cuales sea posible determinar el impacto y progresión de los procesos innovadores y transformadores.
- Profundizar en la construcción de indicadores de impacto y de resultado que vayan más allá de éxito financiero de los emprendimientos. Se tiende a creer que lo social no genera ganancia y por lo tanto tiene poco respaldo económico. Es necesario que tanto las entidades públicas como las privadas que acompañan los procesos de innovación social apoyen procesos que si bien no tienen ánimo de lucro tampoco tienen afán de pérdida, es decir, podrán representar otros resultados sociales.
- En cuanto a acciones concretas es necesario realizar una sistematización de los procesos que se adelantan en la ciudad. La carencia de información, la falta de conocimiento sobre quién está haciendo qué en innovación social representa un problema para la gestión pública y la articulación interinstitucional.
- Establecer líneas de acompañamiento de tal manera que se configuren liderazgos colaborativos y se ordene la institucionalidad alrededor del tema.
- Fortalecer la articulación con las universidades, entendiendo que estas se encuentran en la primera parte de la cadena de los procesos innovadores. La asesoría, orientación, incubación y demás acciones dirigidas a fortalecer la innovación y el emprendimiento social son indispensables y requieren reconocimiento y aunar esfuerzos.
- Fortalecer la movilización conceptual y de recursos alrededor de la innovación social. No se sabe qué hay en innovación social porque no se conoce lo que está pasando en el territorio y las personas y organizaciones innovadoras se sienten desmotivadas por la falta de acompañamiento.

### ***Educación***

En concordancia con lo expuesto en el apartado que aborda educación, específicamente a la estrategia de formación de docentes, estas son las recomendaciones:

- Mejorar la calidad de la educación y en general todos los sistemas educativos implica realizar esfuerzos y tomar acciones proactivas para impulsar la innovación y buenas 10 prácticas. ello puede implicar que se eleven las expectativas en formación, remuneración y evaluación de los y las maestras.
- El posconflicto y la necesidad de promover a partir de la educación prácticas igualitarias y no sexistas le representan el mayor desafío en términos de impactos culturales a la educación de calidad.

- La medición de los resultados del aprendizaje debe dar pautas para mejorar la calidad y la pertinencia de los contenidos educativos. Es necesario que se estandaricen claramente los valores, competencias y conocimientos que deben hacer parte de los propósitos curriculares
- Se debe trabajar en reducir las brechas entre estudiantes de distintos estratos socioeconómicos para que la ubicación geográfica, las condiciones familiares y otros aspectos sociales no tengan impacto negativo.
- Es necesario crear y sostener sistemas de información para recoger datos y producir información que oriente las decisiones a nivel de políticas públicas de educación y apoyar a los docentes, las instituciones educativas y directivos docentes.
- Medellín debe garantizar medidas que tengan en cuenta las necesidades territoriales. Reconocer la situación de inequidad de la ciudad y las diferencias entre las comunas y barrios que favorecen la deserción escolar y desequilibran la calidad de la educación.
- Hay que acercarse de manera permanente las instituciones educativas de los niveles básica y media a las instituciones educativas universitarias.
- Es importante estimular la corresponsabilidad de padres y madres como estrategia de articulación de las transformaciones y sostenibilidad de los impactos en la cultura, socialización y humanización de las personas a través de la educación.
- La ciudad requiere capacitar a los docentes en modelos de educación basados en el desarrollo de las competencias, inclusión de la ciencia y la tecnología y hacer un 11 mejor aprovechamiento del MOVA, entendiendo que para los maestros este es un escenario legítimo y oportuno. Por medio de ello, llegar a que el docente se asuma responsable de una formación integral para sí mismo.

### 3.3.3 Medio ambiente

#### *Calidad del aire, en el Área Metropolitana*

Condiciones Físico-espaciales: Es necesario generar condiciones de adaptación y de conocimiento frente a la relación con el entorno, comprender donde vivimos y qué impacto tienen las actividades cotidianas en la calidad del aire que respiramos y por ende en la salud de los habitantes. Esto implica generar una conciencia ambiental, que permita el cambio de algunos hábitos de los ciudadanos por medio de la divulgación de información pública que logre la movilización social y promueva comportamientos que alerten sobre la expansión urbana, la contaminación por fuentes móviles y fijas, y en especial el acatamiento de las normas vigentes en materia de contaminación ambiental, con base en el conocimiento del riesgo de salud que representa la presencia de estos contaminantes en el aire que respiramos. Algunas de las acciones que pueden implementarse son las siguientes:

- Incentivar investigaciones sobre la relación de la calidad del aire en el AMVA y la salud. En especial fomentar estudios epidemiológicos y de riesgos a la salud relacionados con la contaminación ambiental, así como el costo para el sistema de salud y la productividad regional de las enfermedades generadas por la mala calidad del aire.
- Promover estudios de la estimación de la absorción de gases de efecto invernadero y la absorción y retención de contaminantes en el AMVA. 3. Promover estudios para conocer la contribución de los suelos erosionados en el AMVA y la presencia de material particulado. 4. Aumentar la densidad del sistema de monitoreo y promover el uso de la información generada por el SIATA como parte de la cotidianidad, relacionando los factores de riesgo en salud con cada uno de los contaminantes y el inventario de fuentes de emisión.
- Promover la discusión pública de la revisión de los niveles de los contaminantes y los criterios de calidad del aire, con el fin de actualizar la norma regional para que se ajusten a los estándares internacionales.

- Actualizar el estudio de fuentes de emisión de contaminantes para el AMVA y su interacción con otros territorios que se están desarrollando con zonas metropolitanas.
- Difundir los resultados de todos los estudios que vinculan el costo de las enfermedades producidas o agravadas por la contaminación ambiental con la pérdida de productividad y capital humano. Con el fin de determinar cuantitativamente el costo de invertir en acciones para reducir las emisiones contaminantes con respecto al efecto en la salud de los ciudadanos.

Demografía: La tendencia incremental de la densidad poblacional, enciende las alertas sobre la frecuencia de episodios de contingencia ambiental y su efecto en la salud pública. Para mitigar estos efectos, además de los estudios de relación enunciados anteriormente, deben emprenderse acciones en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos eficientes con bajo grado de contaminación, para lo cual deben establecerse planes a largo plazo con la asignación de presupuestos importantes cuya ejecución pueda medirse con relación al impacto en la productividad y la disminución de emisiones tanto por fuentes móviles y fijas. Entre las acciones a implementar se encuentran:

- Promover la introducción de combustibles de ultra bajo azufre en toda el AMVA, por lo que se debe ajustar el convenio con ECOPEPETROL sobre calidad de los combustibles.
- Expandir la red de transporte público de alta capacidad, eficiente, seguro y poco contaminante como el Metro, Metrocables, Tranvía y Metroplus integrados al SITVA.
- Sustitución de buses con tecnología contaminante, por tecnologías limpias integrados al SITVA.
- Promoción y control de la sustitución y chatarrización de taxis a nivel metropolitano con el fin de modernizar la flota con vehículos que utilicen energías limpias y/o de bajos niveles de contaminación, y definición de bases y puntos de acopio para evitar la movilización de taxis sin pasajeros.
- Promoción del uso de la bicicleta, con desarrollo de infraestructura adecuada, redes de conectividad y comunicación efectiva para lograr conciencia de la participación ciudadana en el logro de una mejor calidad del aire.
- Realizar estudios de costo beneficio y de percepción en los ciudadanos sobre los posibles cambios en los modos de transporte, que sirvan para informar y promover el uso del transporte público colectivo.
- Identificar y caracterizar población con relación a las características del transporte público ideal para ajustar las estrategias de promoción del transporte público colectivo, de tal manera que se generen incentivos para disminuir los viajes en transporte privado.
- Estandarizar los tiempos de recorridos en el SITVA, incorporar plataformas tecnológicas en línea y aplicaciones para acceder a tiempos estimados de viaje, distancia en metros a puntos de interés, compra de tiquetes en línea a través de diferentes formas de pago y aumentar el acceso a la red pública de bicicletas.

Ordenamiento Territorial: Las entidades territoriales desaprovechan ejercicios como la actualización de los POT, para articularse y así, garantizar los servicios ambientales, concretar las capacidades de control de los Municipios y, asegurar un ordenamiento territorial armónico y ajustado a las disposiciones legales. En este punto la segregación residencial y la concentración de los usos aumenta el número de viajes y los kilómetros por pasajero en los desplazamientos diarios al trabajo y estudio. Entre las acciones a promover se encuentran:

- Reglamentar los pendientes, en especial para Medellín lo relacionado con los Protocolos ambientales y urbanísticos. Identificarlos como una buena práctica de control del ordenamiento territorial y extenderlos a toda el AMVA

motorizada genera el 59% del material particulado de acuerdo con información del Área Metropolitana (2017), el transporte de carga y los insumos de construcción constituye uno de los principales retos para disminuir la emisión de contaminante en el aire del AMVA. Las acciones e instrumentos de intervención para atender esta situación pasan por el aumento de la regulación, otorgar subsidios para la renovación del parque automotor y la instalación de tecnologías de baja contaminación, el uso de tasas correctivas y la promoción de la información pública como parte del control social. 1. Retiro de operación de motores diésel de dos tiempos y vehículos diésel con más de 10 años.

- Disponibilidad de diésel de ultra bajo azufre en el corto plazo
- Certificados de movilidad para vehículos de carga y transporte en el AMVA que circulen en el área metropolitana, con el fin de garantizar el uso de tecnologías no contaminantes.
- Promoción de la instalación y control de filtros de partículas, bajo modelos de subsidio.
- Acuerdos con el gremio de transportadores para modernizar la flota de transporte
- Generar una contribución ambiental para vehículos contaminantes por un tiempo limitado con el fin de generar un fondo de renovación de la flota de transporte por medio de incentivos financieros y operativos.
- Fomentar la red de guardas ciudadanos para identificar vehículos contaminantes (chimeneas), hacer las verificaciones y generar las sanciones correspondientes.
- Desincentivar el uso del vehículo particular mediante peajes ambientales en las zonas de mayor contaminación.

Desarrollo Económico: La articulación entre desarrollo económico y sostenibilidad se garantiza mediante el cumplimiento de los Planes de Ordenamiento Territorial, la articulación entre los entes territoriales con el acompañamiento y control de la autoridad ambiental. A nivel metropolitano se pueden promover las siguientes acciones:

- Fomentar la modernización de las plantas industriales para utilizar fuentes de energía limpia y mejorar el control de emisiones.
- Generar incentivos a través de subsidios por mantenimiento de niveles bajos de emisión de contaminantes.
- Asignación de cuotas de emisión y tasas correctivas para la industria.
- Promover la gestión de buenas prácticas de manufactura limpia mediante incentivos tributarios y/o subsidios cruzados.
- Promover el uso del transporte colectivo empresarial para el acceso de los trabajadores a su lugar de trabajo.
- Incentivos financieros y económicos para modernización de la flota de transporte de mercancías y personas.
- Ajustar las normas parara vehículos pesados, automóviles y motocicletas

Institucionalidad: Colombia se caracteriza por una gran cantidad de leyes y normas cuyo cumplimiento es incipiente o nulo, se requiere una institucionalidad fuerte para mejorar los niveles de control y garantizar el cumplimiento de la regulación, para ello se requiere invertir en un organismo técnico y operativo fuerte con capacidad sancionatoria con bajo nivel de corrupción que promueva además la cultura de la corresponsabilidad y la autorregulación.

- Generar instituciones fuertes que controlen el cumplimiento de la normatividad de ordenamiento territorial, usos del suelo y contención de la expansión urbana con capacidad sancionatoria.
- Garantizar la recuperación y protección de la red ecológica principal.

- Generar informes periódicos del avance de la expansión urbana, la recuperación de los suelos de conservación, agrícola, y áreas protegidas, entre otros.
- Incrementar a nivel metropolitano el programa de inspección de emisiones, revisión técnico-mecánica, identificando los puntos donde se vulnera con mayor frecuencia las normas de contaminación.
- Incrementar la cobertura y densidad de la red de monitoreo ambiental y extender la medición a otros contaminantes, incluyendo la turbiedad del aire.
- Actualizar de forma permanente el inventario de fuentes y contaminantes en todo el AMVA.
- Contabilización precisa del costo de las medidas ambientales y los beneficios obtenidos en cuanto a menores toneladas de contaminantes y salud pública.
- Evaluación de los programas, de manera que se establezca una cultura de información precisa, homogénea y confiable entre las diferentes entidades y el sector privado, que permita identificar los puntos débiles del programa, los retrasos, costos y sobre todo la eficacia de las medidas tomadas y su costo.
- Identificación de estrategias jurídicas para la generación de sanciones reglamentarias y legales que permitan fortalecer la acción protectora de la calidad del aire. A nivel nacional, por ejemplo, la ley 1259 de 2008 regula el comparendo ambiental, como las sanciones aplicables a las personas que afectan la calidad de vida, el medio ambiente y la salud pública, sin embargo, solo regularon comportamientos relacionados con los residuos sólidos y aseo. Basándose en los comportamientos que afectan la calidad del aire descritos en el Código de Policía, podría considerarse impulsar una modificación normativa que amplíe el concepto de los comportamientos susceptibles de dicho comparendo, como una forma de reforzar la protección al medio ambiente en todo el territorio.

Cultura: En Colombia el poco interés por lo público debido a la identificación de este como perteneciente al Estado y no a los ciudadanos ha generado una cultura de bajo cumplimiento de las normas y los controles, percepción que se ha empeorado por los permanentes casos de corrupción, promoviendo en algunos casos el deterioro de lo público. El aire como servicio público debe ser entendido como esencial para la salud y es deber del Estado garantizarlo. Para generar un cambio en la cultura con respecto a la contaminación atmosférica, se requieren acciones como: 1. Informar a los ciudadanos sobre la calidad del aire en tiempo real y entenderlo como un servicio público garantizado por el Estado.

- Fomentar el uso de la bicicleta.
- Fomentar el uso de parqueaderos de vehículos y bicicletas cerca de las estaciones del SITVA
- 4. Promover la educación ambiental e incluirla formalmente en todos los niveles de educación escolar.
- Incrementar los cursos, capacitaciones y promoción ambiental en todos los sectores de la sociedad.
- Desarrollar campañas permanentes a través de medios de comunicación masiva para lograr la participación ciudadana en el control de los agentes contaminantes.
- Fomentar la participación de empresas de radio, televisión y medios digitales para la difusión de conocimientos actualizados sobre contaminación atmosférica.
- Promoción de campañas sobre el uso de la bicicleta, las caminatas y la eficiencia energética y financiera del uso de los medios de transporte masivo.
- Promover el uso mínimo de motores en ralentí.

### 3.3.4 Equidad de género

#### *Plan de Desarrollo y transversalización*

En relación con el Plan de Desarrollo, es importante que se siga incluyendo el enfoque de género y que se especifique de manera explícita, como lo hace el “Sello mujer”, aquellos proyectos que por naturaleza deben tener enfoque de género. Ahora, es necesario seguir avanzando en la materialización del enfoque de género de manera progresiva, y por lo tanto el siguiente paso es incluir el *presupuesto sensible al género*. Este, que además está plasmado en la Política Pública para la Igualdad de Género, sirve para relacionar el enfoque de género con la parte presupuestal del plan y, por supuesto, su consecuente ejecución.

En relación con la transversalización, es importante fortalecer 3 asuntos:

- No se debe confundir la transversalización con la mera articulación. Si bien es necesaria y loable la articulación, la verdadera transversalización va más allá e incorpora el enfoque de género en el accionar de las demás dependencias de la administración.
- Se debe continuar con la sensibilización y formación (ligada no sólo a los fundamentos teóricos sino a elementos casuísticos) de los funcionarios y funcionarias de la administración.
- Fortalecer la voluntad política y la asignación de los recursos adecuados en el marco de los principios de progresividad y prohibición de regresividad.

#### *Política Pública de Mujeres*

El reto que implica la recién aprobada Política Pública para la Igualdad de género sigue la suerte de toda recién política pública aprobada en el municipio: su implementación. Es tarea del próximo gobierno informar sus acciones teniendo como base y referencia esta Política Pública. De manera particular, es de vital importancia:

- Que el Plan de Desarrollo, además del enfoque de género, incluya Presupuesto sensible o con perspectiva de género.
- Que el problema público se entienda en concordancia con el problema público construido en la Política Pública.
- Que se tomen en cuenta las seis (6) dimensiones de la Política Pública como las principales líneas a trabajar.
- Que se tome en cuenta las acciones, metas e indicadores plasmados en el Plan Estratégico, el cual desarrolla cada una de las (6) dimensiones propuestas en la Política Pública.

#### *Seguridad y equidad de género*

Los retos en materia de seguridad son:

- El Plan Integral de Seguridad y Convivencia (PISC) debe volver a incluir en las problemáticas priorizadas las violencias basadas en género. Adicionalmente, debe lograr que los organismos de seguridad y justicias generen propuestas a ser financiadas en el Plan de Acción Anual, y que efectivamente estén direccionadas a contra restar estos delitos. Una insistencia de algunos entrevistados fue que el Consejo de Seguridad Pública para las Mujeres sirva como órgano técnico que colabore en la formulación de estos proyectos.
- Mantener el Consejo de Seguridad Pública para las Mujeres, y lograr que las discusiones que se tomen allí trasciendan a el Consejo de Seguridad Municipal. También, que el Alcalde, el Fiscal de Medellín y el Comandante Metropolitano de la Policía asistan a este escenario de vez en cuando.

- Mejorar sustancialmente la articulación entre la Secretaría de las Mujeres y la Secretaría de Seguridad, dado que actualmente no tienen la articulación que la situación demanda. Esto, además, permitiría fortalecer los procesos de capacitación en enfoque de género de los organismos de seguridad y justicia que son de vital importancia en la gestión de la seguridad de las mujeres.
- Continuar con el Programa de Seguridad Pública de las Mujeres dentro del Plan de Desarrollo, y ojalá implantarlo en su totalidad como está en el Acuerdo 052 del 2011. Es necesario replantear el papel de la Secretaría de Seguridad en la ejecución de este, tanto en lo operativo como en lo presupuestal, dado que, a pesar de ser un asunto de seguridad, está en cabeza y financiado por la Secretaría de las Mujeres.
- Continuar con la Unidad de Análisis y Delitos Sexuales del SISC. Adicionalmente, ampliar esta iniciativa con el CAVIF (Centro de Atención a Víctimas de Violencia Intrafamiliar) y con la Unida de Vida (Atención a feminicidios) de la Fiscalía. Es un proyecto con mucho potencial y que genera resultados muy beneficiosos en la gestión de la seguridad.
- Finalmente, es menester continuar y fortalecer con los procesos de formación y sensibilización, tanto en los funcionarios como en la sociedad civil, porque cambiar los imaginarios y prácticas culturales es condición necesaria para acabar con la violencia contra la mujer.

### 3.3.5 Cultura ciudadana y participación

#### *En materia de Cultura Ciudadana*

Por el incremento de vínculos relacionales que implica la vida urbana, la cultura ciudadana, en un intento por hacer más compatibles los sistemas de creencias - ley, moral y costumbre - con los comportamientos ciudadanos, se irgue como elemento de vital importancia dentro de la agenda pública y gubernamental. Esto explica la preocupación por incluir herramientas de cultura ciudadana dentro de la gestión pública, de manera transversal al entramado institucional.

La creciente relevancia de la cultura ciudadana también se manifiesta con la primer y recién aprobada Política Pública de Cultura Ciudadana de la ciudad. Es una herramienta importante porque materializa un punto de llegada, recogiendo un interés de ciudad, con unos insumos metodológicos, unas dimensiones de trabajo definidas y un plan de acción especificado. A su vez, constituye también un punto de partida, el cual sólo podrá ser emprendido si de manera consciente y permanente se ejecuta esta nueva ruta. Para esto, es importante:

- Que se tomen en cuenta las cinco (5) dimensiones de la Política Pública como las principales líneas a trabajar.
- Que se tome en cuenta las acciones, metas e indicadores plasmados en el Plan Estratégico, el cual desarrolla cada una de las cinco (5) dimensiones propuestas en la Política Pública.

Para canalizar el impulso actual que tiene la cultura ciudadana y poder recoger sus frutos, a la administración pública se le presentan dos *macro retos*, si se quiere. El primero, es entender los límites que circunscriben la cultura ciudadana; y el segundo, es no dar por sentado lo que parece evidente: es menester cruzar el puente que permita de manera efectiva subsanar las brechas de implementación existentes entre lo teórico y lo práctico.

- El primer *macro reto*, como se ha denominado, consiste en entender los límites de la cultura ciudadana como herramienta para la gestión pública. Se podría resumir en dos variables: (a) *el tiempo*, que conlleva a pensar en términos de mediano y largo plazo los cambios

comportamentales, superando la necesidad de resultados a corto plazo, propia de la dinámica pública. Y en este sentido, la finalidad misma de las estrategias que se llevan a cabo con este enfoque. Luego, (b) *el alcance*, en términos de capacidades, pues es prudente entender el margen de acción de una herramienta de este tipo, sin transgredir las fronteras de qué puede ser abordado por la cultura ciudadana; ya que con frecuencia se confunden los ámbitos de aplicación de esta herramienta, lo que genera falsas expectativas frente a su alcance.

- El segundo *macro reto*, tiene que ver con el puente que permita instaurar a la cultura ciudadana en la esfera de lo práctico. Para esto se necesita de: (a) la *voluntad política*, que está constituida por el interés auténtico del líder de la administración, quien debe incluir el tema en el Plan de Desarrollo y asignar presupuesto a este propósito, y de manera paralela acompañar el proceso a lo largo de su gestión. Y (b) *la articulación*, en dos vías: primero, al interior de la administración misma, entre sus dependencias, secretarías y funcionarios; y segundo, en la relación que se establezca entre la alcaldía y los demás actores que componen la sociedad en conjunto (sociedad civil, academia, sector privado y ciudadanía).

### ***En materia de Presupuesto Participativo***

Las modificaciones al Sistema Municipal de Planeación, realizadas a través del Acuerdo Municipal 28 de 2017 reglamentado por el Decreto 0697 de 2017, mediante las cuales se resinifican los Planes de Desarrollo Local y se realiza una clara definición del Presupuesto Participativo, como instrumento de financiación al servicio de estos planes y las ideas de proyectos que se le circunscriben, ofrecen una importante senda para el desarrollo participativo local que complementa los Planes de Desarrollo Municipal, a la vez que aporta a la construcción de corresponsabilidad y solidaridad en la ciudadanía.

Sin embargo, existen algunas dificultades en su implementación que pueden ser útiles en materia de recomendación para la próxima administración, si lo que se busca es lograr materializar el esfuerzo por generar una herramienta de corresponsabilidad entre los ciudadanos y la administración:

- Ha hecho falta conocimiento, legitimidad, interés y participación activa e informada por parte de la ciudadanía en la construcción y desarrollo de estos planes para cada Comuna y Corregimiento. Por lo que es necesario fortalecer las Escuelas de Formación Ciudadana, que fueron instituidas para ello.
- Los problemas de corrupción exigen una máxima atención, tanto en la implementación de soluciones innovadoras por parte de la Administración de Medellín y los diferentes entes de Control, así como también a través de un potente sistema de monitoreo que prevenga se repitan los errores del pasado en la planificación participativa del desarrollo local.
- Sobre la implementación de este SMEC: a) El DAP diseñe un sistema de indicadores para el proceso mediante metodología de Gestión por Resultados (GpR), y a partir de la revisión y ajuste de los PDL<sup>12</sup>. Este componente del Subsistema permitirá medir los avances en el cumplimiento de metas y así como la evaluación de impacto; b) la Secretaría de Participación Ciudadana, Hacienda, demás secretarías y entes de vigilancia y control, articuladamente, deben poner en funcionamiento el componente del Subsistema que permita monitorear la adjudicación y ejecución de recursos a través de PP; y c) la Secretaría de Participación

---

<sup>12</sup> Revisión y ajuste de los PDL a ser orientada técnicamente por el DAP, y realizado de forma consensuada por las comunidades de las Comunas y Corregimientos de la Ciudad.

Ciudadana debería poner en operación el componente del Subsistema para los distintos momentos, fases y etapas de la participación.

- Es menester tener en cuenta que el esfuerzo, por parte de la Personería es limitado de manera que, su capacidad operativa no alcanza a cubrir la demanda, sabiendo que su acompañamiento es importante para ofrecer garantías de transparencia, se necesita pensar en el robustecimiento de la planta básica del ente (OPPCM, 2017).
- Por último, se exige que la comunidad asuma su responsabilidad tanto en el proceso de participación directa, como también liderando veedurías ciudadanas que garanticen la transparencia y probidad en procura del beneficio general (colectivo), como materialización del fundamento axiológico de la corresponsabilidad en la planeación participativa del desarrollo local.

## 4 REFERENCIAS

ACNUR. (2 de Octubre de 2018). *ACNUR*. Obtenido de ACNUR:

<https://eacnur.org/es/actualidad/noticias/eventos/pobreza-extrema-que-podemos-hacer-para-acabar-con-ella>

Aguilar, L. (2012). *Política Pública. Introducción: Política Pública*. Siglo veintiuno editores.

Alcaldía de Medellín . (27 de abril de 2017). Acuerdo número 028 de 2017. Concejo de Medellín .

Alcaldía de Medellín. (2015). *Informe final de gestión: Plan de Desarrollo 2012- 2015*. Medellín : Alcaldía de Medellín.

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. (2016). *Plan de Desarrollo 2016 - 2019*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Alcaldía de Medellín. (2016). Plan de desarrollo: Medellín cuenta con vos 2016- 2019. *Plan de desarrollo: Medellín cuenta con vos 2016- 2019*. Medellín, Colombia: Alcaldía de Medellín .

Alcaldía de Medellín. (29 de Agosto de 2017). DECRETO 697 DE 2017: Por medio del cual se reglamenta la Planeación del Desarrollo Local y el ejercicio de la Presupuestación Participativa en el Municipio de Medellín. Medellín.

Alcaldía de Medellín. (2018). Agenda Medellín ODS 2030. Medellín. Obtenido de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlaneacionMunicipal/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/20181207DocumentoODSagenda2013.pdf>

Alcaldía de Medellín; Laboratorio de Cultura Ciudadana. (2018). *Cultura Ciudadana: Reflexiones y experiencias de ciudad*. (J. Echeverri, & L. Gallego, Edits.) Medellín : Alcaldía de Medellín; Universidad EAFIT.

Alcaldía de Medellín. (2019). Plan Indicativo con corte a junio 30 de 2019.

Alcaldía de Medellín. (2019). Plan de Acción con corte a junio 30 de 2019.

Concejo de Medellín. (2007). Acuerdo municipal 01/2007 : por el cual se crea la Secretaría de las Mujeres . Medellín. Recuperado el 2019, de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Equidad%20de%20G%C3%A9nero/Secciones/Normas/Documentos/2011/Acuerd.Mcpal%2001\\_2007Modif%20Dec.Mcpal%20151\\_2002%20FIRMAS.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Equidad%20de%20G%C3%A9nero/Secciones/Normas/Documentos/2011/Acuerd.Mcpal%2001_2007Modif%20Dec.Mcpal%20151_2002%20FIRMAS.pdf)

Concejo de Medellín. (2011). Acuerdo 52. Medellín.

Concejo de Medellín. (2015). Acuerdo 21/2015 : por medio del cual se aprueba la Política Pública de Seguridad y Convivencia. Recuperado el 2019, de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204331/A CUERDO%200021%20DE%202015.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204331/A CUERDO%200021%20DE%202015.pdf)

DANE. (16 de Octubre de 2019). *Dane: Información para todos*. Obtenido de Dane: Información para todos: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>

Departamento Nacional de Planeación. (2016). Lineamientos para la implementación del enfoque de derechos y la atención diferencial a grupos étnicos en las entidades territoriales. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Lineamientos%20Enfoque%20Diferencial%20ÉTNICO%20VPublicable%20FINAL%20260216.pdf>

Departamento Nacional de Planeación; Sinergia. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. Bogotá: DNP.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Lora, E., & Prada, S. (2016). *Técnicas de Medición Económica, Metodología y Aplicaciones en Colombia* . Cali: Universidad UCESI.

Medellín Cómo Vamos. (2018). *Informe de Calidad de Vida de Medellín 2018*. Medellín: Medellín Como Vamos.

Medellín Cómo Vamos. (28 de Octubre de 2019). *Red de ciudades cómo vamos* . Obtenido de Red de ciudades cómo vamos: <http://redcomovamos.org/ips/>

Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín. (OPPCM, 2018). Transversalidad del enfoque de género en Medellín. Recuperado el 2019, de [http://oppcm.concejodemedellin.gov.co:8090/oppcm\\_site/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=166:investigacion-05-2018-transversalidad-del-enfoque-de-genero-en-medellin](http://oppcm.concejodemedellin.gov.co:8090/oppcm_site/index.php?option=com_k2&view=item&id=166:investigacion-05-2018-transversalidad-del-enfoque-de-genero-en-medellin)

OPPCM, O. d. (2018). Estancamiento y regresividad: informe sobre la transversalidad del enfoque de género en Medellín. Obtenido de <http://oppcm.concejodemedellin.gov.co/sites/oppcm/files/2019-08/transversalidad-de-genero-2018.pdf>

OPPCM, O. d. (2019). Boletín #2 : Indicadores del Plan Indicativo a junio 2019. Obtenido de <http://oppcm.concejodemedellin.gov.co/es/node/859>

OPPCM, O. d. (2019). Gestión pública de la cultura ciudadana - 2019. Obtenido de <http://oppcm.concejodemedellin.gov.co/sites/oppcm/files/2018-09/cultura-ciudadana-en-medellin-2019.pdf>

OPPCM, O. d. (2019). gestión pública de la seguridad de las mujere 2016-2019. Obtenido de [http://oppcm.concejodemedellin.gov.co/sites/oppcm/files/seguridad\\_de\\_las\\_mujeres.pdf](http://oppcm.concejodemedellin.gov.co/sites/oppcm/files/seguridad_de_las_mujeres.pdf)

Red de Ciudades Cómo Vamos . (2018). *Índice de Progreso Social: Ciudades Colombia 2018*. Bogotá: Red de Ciudades Cómo Vamos.

Restrepo, P. P. (21 de Octubre de 2019). Medellín Como Vamos. (C. Cano, & F. Gutiérrez, Entrevistadores)

Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia. (2019). *Indicadores de seguridad y convivencia*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Sudarsky, J. (1992) El eslabonamiento entre el Estado y la Sociedad en la perspectiva de la nueva constitución colombiana. Pp. 85-130. Revista perfiles latinoamericanos. Dialnet.

Wildavsky, A. (1973). If Planning is everything, maybe it's nothing. Pp. 127-153. Elsevier Scientific Publishing Company.

## ANEXOS

Cuadro definiciones de los índices e indicadores  
*Elaboración propia, diversas fuentes.*

Indicador	Características
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	“El Índice de Desarrollo Humano, IDH creado en 1990 por PNUD, es el indicador más utilizado internacionalmente para comparar los niveles de vida de los países. El IDH es una medida sintética que combina información de cuatro indicadores: la esperanza de vida al nacer, los años promedio de educación, los años esperados de escolaridad, y el nivel de ingreso per cápita.” (Lora & Prada, 2016, pág. 36)
Índice de Calidad de Vida (ICV)	O Encuesta de Calidad de Vida, en Colombia se mide a través de la elaboración de una encuesta que tiene en cuenta la relación entre múltiples variables, una de ellas: <i>Condiciones de vida</i> , la cual tiene en cuenta “percepción de seguridad y pobreza, acceso a subsidios del gobierno, seguridad alimentaria, tenencia de electrodomésticos, medios de transporte y TIC, percepción sobre salud, educación, trabajo, felicidad, etc.” (Lora & Prada, 2016, pág. 42)
Índice Multidimensional	Es un indicador compuesto que permite medir la evolución de las condiciones de vida de la población de la ciudad. En su diseño se tiene en cuenta el concepto de la multidimensionalidad, el cual se traduce en la

de Condiciones de Vida (IMCV)	combinación -en una sola medida- de variables asociadas con los estándares de vida, las dinámicas sociales y el capital humano, medido a través de 15 dimensiones. (Alcaldía de Medellín, 2016)
Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)	<p>“Busca determinar, con ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas</p> <p>Los indicadores simples seleccionados, son: Viviendas inadecuadas, Viviendas con hacinamiento crítico, Viviendas con servicios inadecuados, Viviendas con alta dependencia económica, Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.” (DANE, 2019).</p>
Línea de Pobreza	“La línea de pobreza es un criterio basado en el ingreso para definir quiénes son pobres.” (Lora & Prada, 2016, pág. 24)
Pobreza Extrema monetaria	“Es el estado más grave de pobreza, un término que se utiliza cuando una persona no puede satisfacer las necesidades más básicas: alimentarse, beber agua potable, dormir bajo techo o tener acceso sanitario y a educación.” (ACNUR, 2018).
Coeficiente de Gini	La función del coeficiente de Gini consiste en relacionar la distribución de ingresos entre la totalidad de la población, así, cuando se utiliza como indicador de bienestar habla sobre una ponderación colectiva donde “cero representa perfecta igualdad mientras que el valor de uno implica perfecta desigualdad” (Lora & Prada, 2016, pág. 15).
Índice Multidimensional de Pobreza	<p>La incidencia de la pobreza multidimensional mide el número de personas pobres sobre el total de la población. (Lora &amp; Prada, 2016).</p> <p>Es una “medida subjetiva de pobreza cuyo propósito es cuantificar la pobreza a partir de cinco dimensiones que agrupan quince indicadores para considerar a un hogar como pobre.” (Alcaldía de Medellín, 2015, pág. 15).</p>
Índice de progreso social	Es el primer modelo de medición integral que permite hacer una valoración del bienestar de las personas en una sociedad, de forma independiente y complementaria a las medidas económicas. Analiza el progreso social a través de 3 dimensiones: Necesidades Humanas Básicas, Fundamentos de Bienestar y Oportunidades. (Medellín Cómo Vamos, 2019)