

# Recomendaciones de Acciones para la Resiliencia y la Sostenibilidad

## MEDELLIN



UN-HABITAT



Alcaldía de Medellín  
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

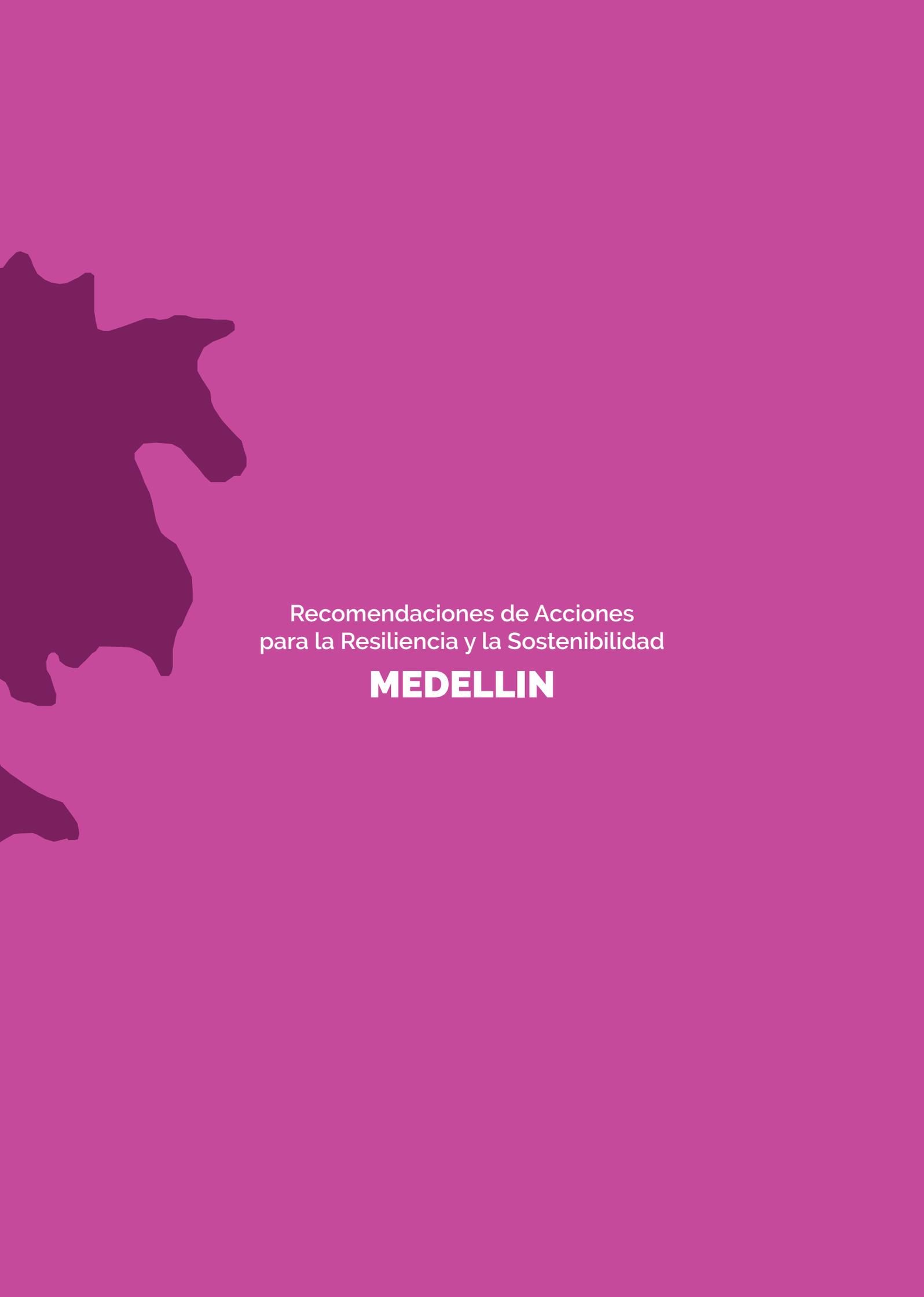


Ajuntament  
de Barcelona



Impulsamos estrategias,  
transformamos ciudades



A stylized, light-colored map of Colombia is visible in the background, showing the country's outline against a solid blue background.

Recomendaciones de Acciones  
para la Resiliencia y la Sostenibilidad

**MEDELLIN**





Este informe detalla los principales hallazgos, el análisis, la diagnosis, el alcance del compromiso, y las *Recomendaciones de Acciones para la Resiliencia y la Sostenibilidad* propuestas para Medellín.

Damos las gracias a la Alcaldía de Medellín por hacer este



R

A

# R

# S

## **Autores**

### **Equipo Líder de Resiliencia Departamento Administrativo de Planeación Alcaldía de Medellín**

Lina María Murillo Pérez  
María Isabel Varela  
Marta Luz Restrepo  
Daniel Alejandro Castrillón  
Gabriel Jaime Vasco  
Juan Carlos Rodríguez  
Camilo Andrés Alvis  
John Fredy Salazar  
Carlos Alberto Bohórquez  
Natalia Arcila  
Clara Inés Álvarez  
Hernán David Jiménez

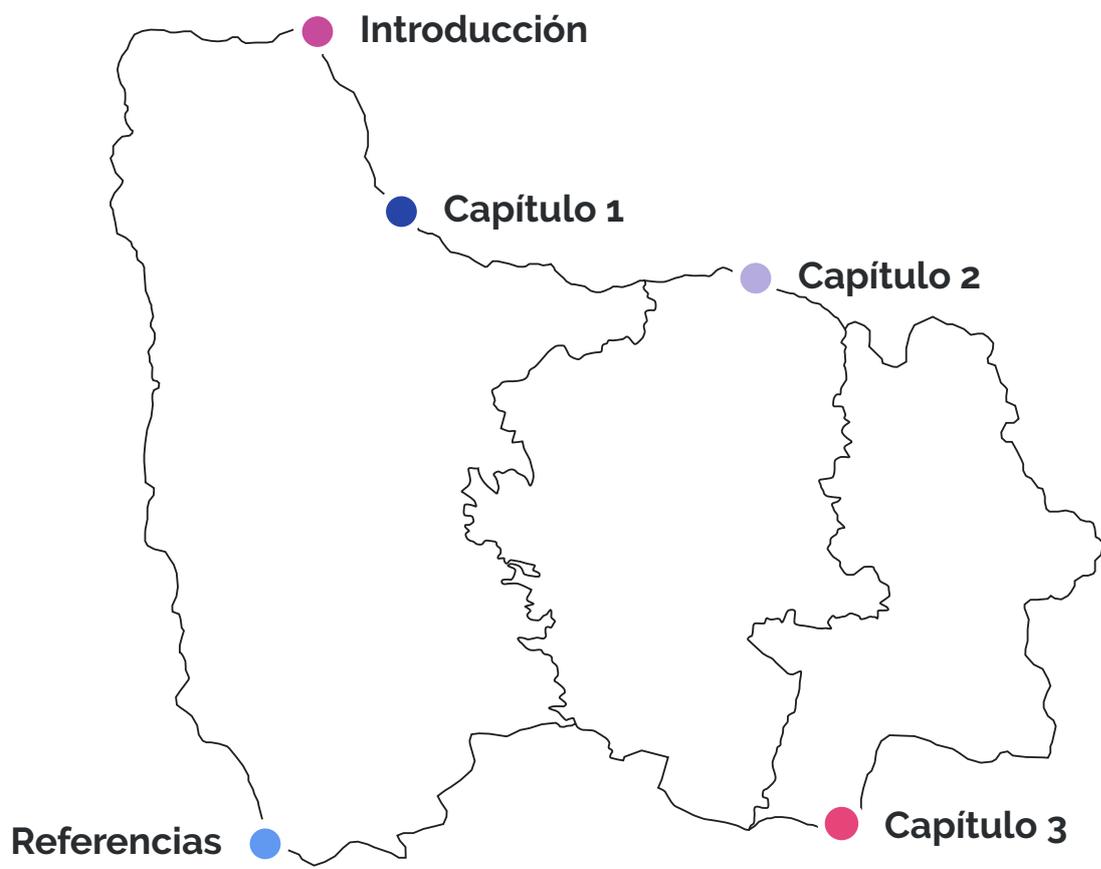
## **CIDEU**

Catalina Muñoz Upegui

## **City Resilience Global Programme**

## **Aviso**

Este informe fue escrito con la colaboración de un extenso equipo inter/transdisciplinario y, como tal, algunos de los términos han sido traducidos





# Contenidos

---

- 20 **Introducción**
  
- 26 **Capítulo 1: Contexto Urbano**
  - 29 1.1. Fundación de la Ciudad
  - 30 1.2. Dimensión Espacial
  - 33 1.3. Población y Demografía
  - 35 1.4. Gobierno Local y Administración Pública
  - 37 1.5. Elementos Urbanos
    - 37 1.5.1. Entorno construido
    - 39 1.5.2. Cadena de suministros
    - 41 1.5.3. Infraestructura física
    - 41 1.5.4. Movilidad y transporte
    - 44 1.5.5. Seguridad y servicios generales
    - 47 1.5.6. Protección Social
    - 50 1.5.7. Economía
    - 53 1.5.8. Ecología
  
- 56 **Capítulo 2: El Estado Actual de la Resiliencia Urbana en Medellín**
  - 59 2.1. Asuntos prioritarios, choques y estreses de la ciudad
    - 59 2.1.1. Asunto Prioritario 1: Desarrollo Territorial Insostenible
      - 61 2.1.1.1. Estreses priorizados del Desarrollo Territorial Insostenible en Medellín
      - 66 2.1.1.2. Riesgos priorizados del Desarrollo Territorial insostenible en Medellín
    - 67 2.1.2. Asunto Prioritario 2: Desigualdad Social y Económica
      - 69 2.1.2.1. Estreses priorizados de la Desigualdad social y económica
      - 72 2.1.2.2. Riesgos priorizados de la Desigualdad Social y Económica en Medellín
    - 75 2.1.3. Asunto Prioritario 3: Desarrollo Económico Insostenible
      - 76 2.1.3.1. Estreses priorizados del Desarrollo Económico Insostenible en Medellín
      - 80 2.1.3.2. Riesgos priorizados del Desarrollo Económico Insostenible
    - 81 2.1.4. Asunto Prioritario 4: Débil Gobernanza
      - 82 2.1.4.1. Estreses priorizados de la Débil Gobernanza
      - 87 2.1.4.2. Riesgos priorizados de la Débil Gobernanza
  - 88 2.2. Trayectorias de resiliencia urbana: una revisión de planes, políticas e iniciativas en Medellín
    - 95 2.2.1. Valoración de PPIs del Asunto prioritario 1 : Desarrollo Territorial Insostenible
    - 96 2.2.2. Valoración de PPIs del Asunto prioritario del Asunto prioritario 2: Desigualdad Social y Económica
    - 97 2.2.3. Valoración de PPIs del Asunto prioritario 3: Desarrollo Económico Insostenible
    - 98 2.2.4. Valoración de PPIs del Asunto prioritario del Asunto Prioritario 4: Débil Gober-

|       |   |
|-------|---|
| ● 100 | <b>Capítulo 3: Recomendaciones Acciones para la Resiliencia y la Sostenibilidad</b> |
| 106   | 3.1. Línea de Acción 1: Desarrollo Territorial Sostenible                           |
| 153   | 3.2. Línea de Acción 2: Equidad Social y Económica                                  |
| 192   | 3.3. Línea de Acción 2: Desarrollo Económico Sostenible                             |
| 218   | 3.4. Línea de Acción 4: Esquemas Sólidos de Gobernanza                              |
| ● 260 | <b>Referencias</b>  |

## Siglas y Abreviaturas

---

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>AIE</b>          | Áreas de Intervención Estratégica  |
| <b>ACI</b>          | ACI Agencia de Cooperación Internacional   |
| <b>AMVA</b>         | Área Metropolitana del Valle de Aburrá   |
| <b>ANI</b>          | Agencia Nacional de Infraestructura  |
| <b>BRT</b>          | Bus Rapid Transit/ Bus de Tránsito Rápido  |
| <b>CCP</b>          | Consejos Comunales de Participación  |
| <b>CIDEU</b>        | Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano   |
| <b>CLG</b>          | Comités Locales de Gobierno  |
| <b>CODPSE</b>       | Consejo Distrital de Política Social para la Equidad   |
| <b>CORANTIOQUIA</b> | Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia  |
| <b>GEI</b>          | Gases de Efecto Invernadero  |
| <b>GEIH</b>         | Gran Encuesta Integrada de Hogares   |
| <b>CRGP</b>         | Programa Global de Ciudades Resilientes  |
| <b>CRPT</b>         | City Resilience Profiling Tool   |
| <b>DAGR</b>         | Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres   |
| <b>DANE</b>         | Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas   |
| <b>DAP</b>          | Departamento Administrativo de Planeación  |
| <b>EAPB</b>         | Entidades Administradoras de Planes de Beneficios  |
| <b>Emvarias</b>     | Empresas Varias de Medellín Grupo EPM  |
| <b>EnCicla</b>      | Sistema de Bicicletas Públicas del Valle de Aburra   |
| <b>ENTIC</b>        | Encuesta de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones en Hogares  |
| <b>EOD</b>          | Encuesta de Origen y Destino   |
| <b>EPM</b>          | Empresas Públicas de Medellín  |
| <b>EFTDH</b>        | Entidades de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano  |
| <b>FAO</b>          | Food and Agriculture Organization of the United Nations/ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación |
| <b>ICACOSU</b>      | Índice de Calidad de Agua en Corrientes Superficiales  |

|                |  |
|----------------|--|
| <b>IHH</b>     | Índice de Diversificación Industrial                                 |
| <b>INAC</b>    | Índice Nacional Anticorrupción                                       |
| <b>IPC</b>     | Índice de Precios al Consumidor                                      |
| <b>IPM</b>     | Índice de Pobreza Multidimensional                                   |
| <b>JAC</b>     | Juntas de Acción Comunal   |
| <b>JAL</b>     | Juntas Administradoras Locales                                       |
| <b>MAICC</b>   | Medios Alternativos, Independientes, Comunitarios y Ciudadanos       |
| <b>MCR2030</b> | Makes Cities Resilient 2030/ Desarrollando Ciudades Resilientes 2030 |
| <b>M&amp;E</b> | Monitoreo y Evaluación   |
| <b>MFMP</b>    | Marco Fiscal de Mediano Plazo  |
| <b>NDC</b>     | Contribución Nacionalmente Determinada                               |
| <b>NNA</b>     | Niños, niñas y adolescentes  |
| <b>ODS</b>     | Objetivos de Desarrollo Sostenible                                   |
| <b>ONU</b>     | Organización de Naciones Unidas                                      |
| <b>OSC</b>     | Organizaciones de la Sociedad Civil                                  |
| <b>PAC</b>     | Plan de Acción Climática   |
| <b>PAAC</b>    | Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano                       |
| <b>PAE</b>     | Programa de Alimentación Escolar                                     |
| <b>PEHMED</b>  | Plan Estratégico Habitacional de Medellín                            |
| <b>PGCI</b>    | Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación                 |
| <b>PGIRS</b>   | Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos                         |
| <b>PIGECA</b>  | Plan Integral de Gestión de Calidad del Aire                         |
| <b>PIB</b>     | Producto Interno Bruto   |
| <b>PLRU</b>    | Planes de Legalización y Regularización Urbanística                  |
| <b>RAR</b>     | Recomendación de Acción para la Resiliencia                          |

## Lista de Figuras

---

- Figura 1** Contexto Geográfico. Fuente: Departamento Administrativo de Planeación (2009).
- Figura 2** Perfil Regional de Medellín. Fuente: Departamento Administrativo de Planeación (2009).
- Figura 3** Comunas y Corregimientos de Medellín. Fuente: Elaboración propia. Departamento Administrativo de Planeación (2023).
- Figura 4** Clasificación del suelo urbano, rural y de expansión. Fuente: Departamento Administrativo de Planeación – Subdirección de Prospectiva, Información y Evaluación Estratégica de Ciudad - Unidad Seguimiento Estratégico al POT (2020).
- Figura 5** Distribución de la población estimada para el 2022. Fuente: Departamento Administrativo de Planeación – DAP, Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2022).
- Figura 6** Estructura Administrativa del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. Fuente: Alcaldía de Medellín (s.f.).
- Figura 7** Comparativo Espacio Público /Habitante por Comunas y Corregimientos 2021. Fuente: Alcaldía de Medellín. Informe de Gestión del POT (2021).
- Figura 8** Tasa de Homicidios por cien mil habitantes. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Secretaría de Seguridad (2022).
- Figura 9** Índice de Pobreza Multidimensional 2016 – 2022 (Nivel ciudad). Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Alcaldía de Medellín (2023d).
- Figura 10** Producto Interno Bruto (PIB), Medellín 2012 – 2021pr. Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Administrativo de Planeación de Medellín. Cuentas Económicas. PIB a precios constantes, año base 2015.
- Figura 11** Tasa de desempleo total y por sexo, Medellín 2019 – 2022. Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEOH) (2022), cálculos Departamento Administrativo de Planeación (DAP).
- Figura 12** Árbol de Problemas del Asunto Prioritario 1. Fuente: Elaboración propia.
- Figura 13** Mapa de Riesgo Climático de Medellín. Fuente: Alcaldía de Medellín (2021).
- Figura 14** Comparación del Transporte Matriculado en la Secretaría de Movilidad entre noviembre de 2019 y julio de 2020. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Secretaría de Movilidad (2020).
- Figura 15** Plano de áreas con Riesgo no Mitigable y áreas con Condición de Riesgo. Fuente: Alcaldía de Medellín (2014).
- Figura 16** Árbol de problemas Asunto Prioritario 2. Fuente: Elaboración propia.
- Figura 17** Número de casos de desplazamiento forzado intraurbano. Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Indicadores Estratégicos de Medellín (2023).
- Figura 18** Árbol de problemas Asunto prioritario 3. Fuente: Elaboración propia.

- Figura 19**   Árbol de problemas del Asunto Prioritario 4. Fuente. Elaboración propia.
- Figura 20**   Evaluación de características de resiliencia del Asunto Prioritario 1.
- Figura 21**   Evaluación de características de resiliencia del Asunto Prioritario 2.
- Figura 22**   Evaluación de características de resiliencia del Asunto Prioritario 3.
- Figura 23**   Evaluación de características de resiliencia del Asunto Prioritario 4.
- Figura 24**   Línea de Acción 1: Desarrollo Territorial Sostenible.
- Figura 25**   Línea de Acción 2: Equidad Social y Económica.
- Figura 26**   Línea de Acción 3: Desarrollo Económico Sostenible.
- Figura 27**   Línea de Acción 4: Esquemas Sólidos de Gobernanza.

## Lista de Imágenes

---

- Imagen 1** Medellín, Colombia. Fuente: Ronedya Fotografía.
- Imagen 2** Pago con tarjeta cívica. Fuente: Metro de Medellín (2022).
- Imagen 3** Buses eléctricos. Fuente: Alcaldía de Medellín (2022).
- Imagen 4** Contador de bicicletas. Fuente: Agencia de Cooperación Internacional ACI (2022).
- Imagen 5** Bicicleta eléctrica. Fuente: Área Metropolitana del Valle de Aburrá AMVA (2021).
- Imagen 6** Render Metro de la 80. Fuente: Metro de Medellín (s.f.).
- Imagen 7** Capacitación rescate. Fuente: Alcaldía de Medellín (2021).
- Imagen 8** Medellín, Colombia. Fuente: Alina Sharipova.
- Imagen 9** Sistema Distrital de Cuidado. Fuente: Alcaldía de Medellín (2022).
- Imagen 10** Huertas para el autoconsumo. Fuente: Alcaldía de Medellín (2023).
- Imagen 11** Semana de la convivencia. Fuente: Alcaldía de Medellín (2021).
- Imagen 12** Educación para la paz: Centro de Formación para la Paz y la Reconciliación (Cepar). Fuente: Alcaldía de Medellín (S.f.).
- Imagen 13** Medellín, Colombia. Fuente: Simon Pittet.
- Imagen 14** Ciudadela de la Cuarta Revolución y la Transformación del Aprendizaje. Fuente: Alcaldía de Medellín (2021).
- Imagen 15** C4TA y programa de Formación Industria de Talentos. Fuente: Alcaldía de Medellín (2021).
- Imagen 16** Oficina Pública de Empleo – OPE. Fuente: Alcaldía de Medellín
- Imagen 17** Banco de las Oportunidades. Fuente: Alcaldía de Medellín (2022).
- Imagen 18** Centro de Desarrollo Zonal. Fuente: Alcaldía de Medellín.
- Imagen 19** Medellín, Colombia. Fuente: Alexander Ruiz Acevedo.
- Imagen 20** Evento Rendición Pública de Cuentas. Fuente: Alcaldía de Medellín (2022).
- Imagen 21** Primer Encuentro de la Red de Observatorios. Fuente: Alcaldía de Medellín (2022).
- Imagen 22** Estadio de Fútbol Atanasio Girardot. Fuente: Alcaldía de Medellín Sala de Prensa (2022).
- Imagen 23** "Hecho en Paz", iniciativa que reúne a víctimas del conflicto, reincorporados y pospenados. Fuente: Alcaldía de Medellín Sala de Prensa (2022).
- Imagen 24** Jornadas de priorización de presupuesto participativo en Medellín. Fuente: Alcaldía de Medellín Sala de Prensa (2022).

**Imagen 25** Reconocimiento al liderazgo de las mujeres a través del galardón honorífico Medalla al Mérito Femenino. Fuente: Alcaldía de Medellín Sala de Prensa (2021).

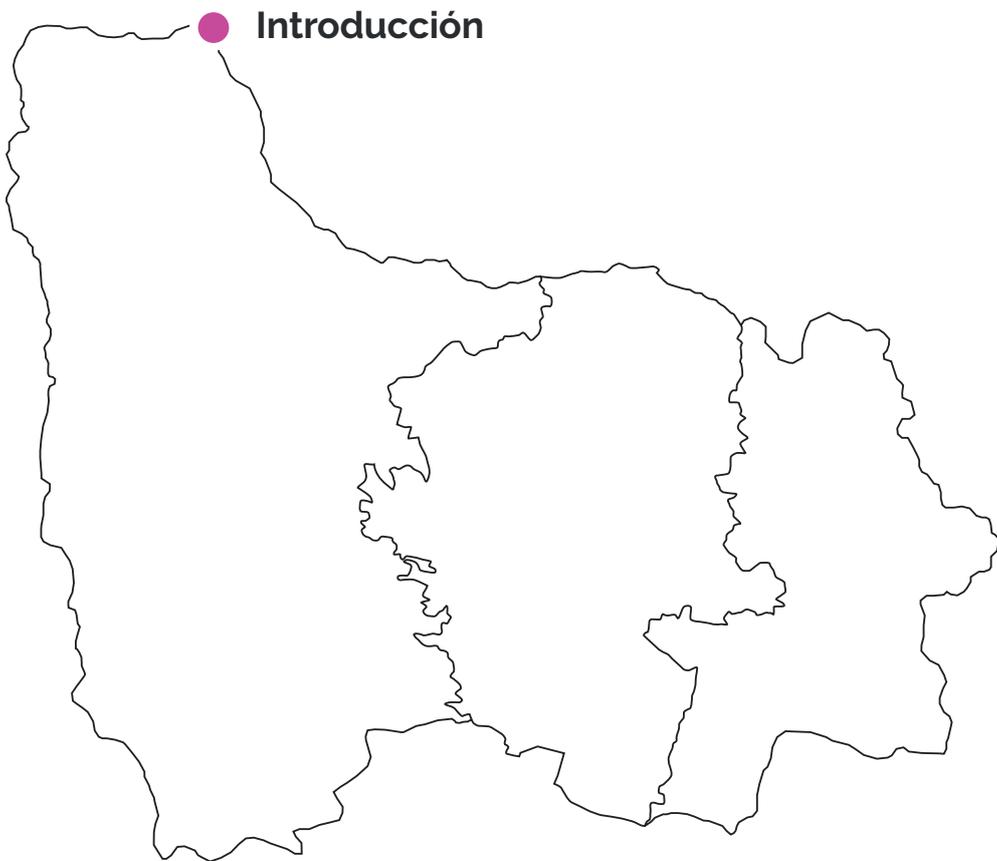
**Imagen 26** Alcaldía de Medellín renueva su plataforma digital de información jurídica. Fuente: Alcaldía de Medellín Sala de Prensa (2021).

## Lista de Tablas

---

- Tabla 1** Clasificación del suelo. Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Plan de Ordenamiento Territorial de Medellín -POT (2014).
- Tabla 2** Dinámicas poblacionales. Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Administrativo de Planeación de Medellín- DAP, Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2022).
- Tabla 3** Ingresos distritales 2021, cifras en millones. Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Hacienda (2021), cifras en millones de pesos.
- Tabla 4** Gasto de inversión Distrito de Medellín 2021, cifras en millones. Fuente: Elaboración propia con base de datos del Departamento Administrativo de Planeación (2021), cifras en millones de pesos.
- Tabla 5** Datos relevantes del Elemento Urbano Entorno Construido. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.
- Tabla 6** Datos relevantes del Elemento Urbano Cadena de Suministros. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.
- Tabla 7** Datos relevantes del Elemento Urbano Infraestructura Física. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.
- Tabla 8** Sistema de transporte masivo. Fuente: Metro de Medellín (s.f).
- Tabla 9** Modos de transporte Encuesta Origen Destino. Fuente: Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2022).
- Tabla 10** Datos relevantes del Elemento Urbano Movilidad. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.
- Tabla 11** Datos relevantes del Elemento Urbano Seguridad y Servicios Generales. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.
- Tabla 12** Datos relevantes del Elemento Urbano Protección Social. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.
- Tabla 13** Datos relevantes del Elemento Urbano Economía. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.
- Tabla 14** Datos relevantes del Elemento Urbano Ecología. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.
- Tabla 15** Estrés y choques priorizados del Asunto Prioritario 1.

- Tabla 16** Estreses y choques priorizados del Asunto Prioritario 2.
- Tabla 17** Casos de mujeres víctimas de violencia intrafamiliar en la ciudad de Medellín. Fuente: Elaboración propia con datos de Alcaldía de Medellín (2023c).
- Tabla 18** Árbol de problemas Asunto prioritario 3. Fuente: Elaboración propia.
- Tabla 19** Estreses y choques priorizados del Área Prioritaria 4.
- Tabla 20** Características de la resiliencia.
- Tabla 21** PPIs Evaluados.



# Introducción



# Introducción

La resiliencia es un concepto polisémico que ha sido trabajado por diferentes disciplinas. En este sentido, la física de materiales la asocia con la capacidad de un material elástico de recuperar su estructura y forma originales después de un golpe (Holling, 1973); la Ecología con la capacidad de ciertos sistemas ambientales para resistir y responder a situaciones adversas (Dauphiné & Provitolo, 2007); y desde la psicología, puede ser entendida como una pauta de conducta de los individuos que señala una respuesta beneficiosa en medio de una situación arriesgada o difícil (Keyes, 2004) citados en Méndez (2010).

En términos generales, la resiliencia se puede relacionar con aquella habilidad que poseen sistemas, materiales, grupos sociales o personas para restablecerse luego de un cambio repentino o una situación difícil (Metzger & Robert, 2013). Ahora bien, la emergencia del concepto de resiliencia urbana se asoció en sus primeras acepciones con las posibilidades que evidencian las ciudades para superar los efectos adversos del cambio climático. Posteriormente, con la ampliación del significado se aludiría también a las capacidades de transformación, adaptación y persistencia de los sistemas urbanos frente a los desequilibrios ocasionados por el cambio climático u otros fenómenos perturbadores asociados a la acción humana (Aurrekoetxea, 2018).

Apelando a la noción trabajada por ONU Hábitat, en el presente documento (Perfil de Resiliencia de Medellín), se entenderá por resiliencia urbana la capacidad mensurable de cualquier sistema urbano, junto con sus habitantes, de mantener la continuidad a través de todos los choques y estreses que la afectan, mientras positivamente se adapta y se transforma hacia la sostenibilidad. De este modo, una "ciudad resiliente" planifica y actúa para prepararse y responder a amenazas naturales y de origen humano, con el fin de proteger y mejorar las vidas de las personas, asegurando el desarrollo, fomentando un entorno de inversión y estimulando una transformación positiva hacia la sostenibilidad.

Los choques, son aquellos eventos inciertos, abruptos o de larga duración, cuya principal consecuencia es el cambio de la ciudad de su estado habitual a un estado de perturbación (en sus habitantes, procesos y activos), con potencial para afectar a la finalidad o los objetivos del sistema urbano. Así, los choques pueden ser fenómenos que producen grandes alteraciones en las ciudades, como las crisis económicas o los desastres naturales de gran magnitud. De otro lado, los estreses, se refieren a una presión dinámica, crónica y continua, que se origina en un sistema urbano y que puede tener efectos acumulativos en la capacidad del sistema para alcanzar sus objetivos. La degradación ambiental, la contaminación o la inequidad representan ejemplos de estreses que suelen aquejar a las ciudades en la actualidad.

Hoy en día, el Distrito de Medellín, se considera un referente internacional de "ciudad resiliente", especialmente por las capacidades que ha logrado desarrollar, para superar choques y estreses de diversa índole, asociados en gran parte, a la conflictividad y a las violencias urbanas. Efectos del crecimiento demográfico, la emergencia del narcotráfico y el escalamiento de la guerra civil urbana (Franco, 2003), llevaron a que las violencias a finales del siglo XX crearan un panorama desafiante para la ciudad, caracterizado por el aumento de los homicidios y una sensación de peligro constante para los habitantes en muchas zonas.

Fue en la primera mitad de la década de los 2000 y al comienzo de la siguiente, cuando comenzaron a manifestarse transformaciones en los territorios de la ciudad marcadas por la construcción de obras de infraestructura en movilidad, instalaciones para la comunidad y espacios comunes para el encuentro, que incidieron en la superación parcial de estos desafíos y en una idea global de Medellín como un laboratorio de resiliencia (Álvarez et. al., 2020). Lo anterior, no sería únicamente el resultado de la acción estatal; también se debe a los esfuerzos de las organizaciones sociales, las redes comunitarias y la academia, actores fundamentales para la construcción y reconstrucción del tejido social.

La resiliencia ha sido un tema importante en la Agenda de Gobierno Local para Medellín en las últimas administraciones. En efecto, desde hace algunos años, la ciudad ha estado trabajando este asunto con diversos organismos internacionales tales como Resilient Cities Network y Naciones Unidas. En el año 2022, la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos y Desastres (UNDRR) designó a Medellín como Nodo de Resiliencia de las Américas y el Caribe en la iniciativa Desarrollando Ciudades Resilientes 2030 (MCR2030). Para este reconocimiento, incidieron el compromiso político y técnico con la resiliencia frente a los desastres, la adaptación al cambio climático y la mitigación del riesgo (Alcaldía de Medellín, 2022).

La existencia de fenómenos como el crecimiento acelerado de la población urbana, la migración, el cambio climático, y la crisis ocasionada por la pandemia, hacen imperativa la necesidad de mantener una agenda de resiliencia integral en el Distrito. Esta, debe incorporar acciones de políticas públicas inclusivas, adaptables, reflexivas y transformadoras para abordar los diferentes riesgos socio-territoriales, ambientales y económicos que enfrentan las ciudades contemporáneas. Como respuesta a esta necesidad, Medellín propone un Perfil de Resiliencia, construido bajo la metodología del Programa Global de Ciudades Resilientes (CRGP) de ONU-Hábitat, y con el apoyo del Ayuntamiento de Barcelona y del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU).

Este perfil, pretende ser una herramienta de planificación para desarrollar y fortalecer capacidades de resiliencia en el Distrito (sus instituciones y comunidades), que le permitan a la ciudad estar preparada para enfrentar los desafíos globales y locales del desarrollo sostenible y que, además, contribuyan al logro de las metas trazadas dentro de la Agenda 2030 para Medellín. Enmarcados en este importante fin, la construcción del perfil propone tres objetivos específicos:

1. Diagnosticar el contexto de resiliencia urbana del Distrito de Medellín; los principales choques, estreses y retos de ciudad, por medio de la evaluación de ocho elementos urbanos clave: a) Entorno construido; b) Cadena de suministros; c) Infraestructura física; d) Movilidad y transporte; e) Seguridad y servicios generales; f) Protección social; g) Economía; y h) Ecología.
2. Evaluar en qué grado los actuales planes, políticas e iniciativas del Distrito (PPIs), contribuyen a crear capacidades de resiliencia.
3. Establecer una hoja de ruta para los gobiernos venideros que contenga un conjunto de Recomendaciones de Acciones de Resiliencia (RARs), la cuales puedan ser transversalizadas y materializadas por medio de los diversos planes (de desarrollo, sectoriales y estratégicos).

El proceso de elaboración del Perfil de Resiliencia se llevó a cabo conforme a tres grandes fases que propone la metodología del CRGP, y con asistencia técnica de ONU Hábitat. La primera fase, previa al ejercicio de diagnóstico, consistió en la recolección de más de 500 indicadores asociados a los diversos elementos urbanos mencionados anteriormente. Estos indicadores, alimentados con fuentes internas y externas, sirvieron como insumo estratégico para evaluar el nivel de resiliencia de la ciudad en sus diversos ámbitos.

La segunda fase, centrada en el diagnóstico, se caracterizó por la identificación y valoración de los choques y estreses que se viven (o se han vivido) en la ciudad. Esta etapa, se desarrolló a través de espacios altamente participativos, liderados por un Comité Técnico de Resiliencia integrado por dependencias de la Administración, entidades gubernamentales y organizaciones clave. En cuatro jornadas de trabajo (workshops), los participantes mapearon los choques y estreses más significativos en los ámbitos ambiental, social, territorial y económico.

Posterior a la tarea de identificación de choques y estreses, se realizó un ejercicio de "clusterización" en el cual estos se agruparon temáticamente en conjuntos denominados "Asuntos Prioritarios del Distrito". Cada asunto prioritario, concentra un conjunto de estreses y choques "interconectados" por medio de relaciones causa-efecto, que describen una problemática compleja, de la cual surge la necesidad de una respuesta integrada por parte de la Administración. Los asuntos priorizados definidos en el diagnóstico del perfil son: 1) El desarrollo territorial insostenible; 2) La desigualdad social y económica; 3) El desarrollo económico insostenible; y 4) La débil gobernanza.

Esta segunda fase de diagnóstico, también incluyó un importante proceso de identificación y evaluación de los principales planes, políticas e iniciativas vigentes en la Agenda pública local, supra-local y nacional (PPIs), con significativo potencial de contribuir a la solución de las problemáticas y riesgos reconocidos.

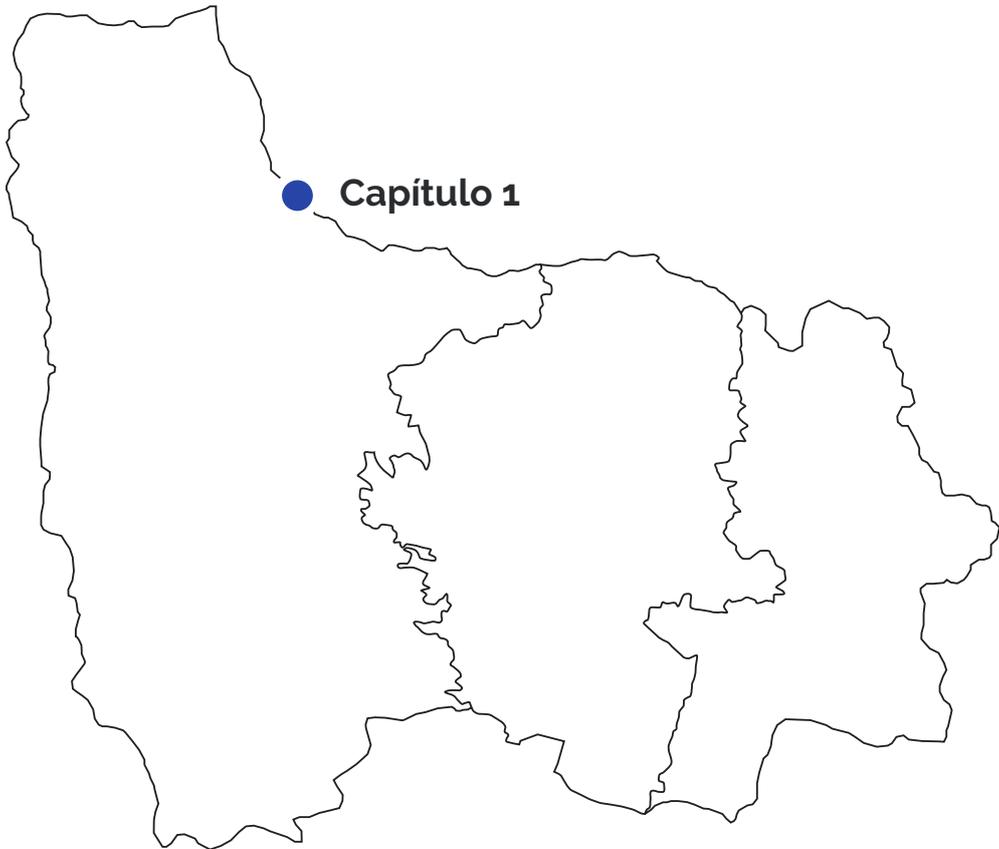
Finalmente, en la tercera fase, de carácter propositivo, y en respuesta a los Asuntos Prioritarios, se establecieron cuatro grandes líneas de acción: 1) Desarrollo Territorial Sostenible; 2) Equidad Social y Económica; 3) Desarrollo Económico Sostenible; y 4) Esquemas Sólidos de Gobernanza. Para cada línea de acción, se desarrolló un ejercicio de teoría del cambio que resultaría en la formulación de 52 Recomendaciones de Acciones para la Resiliencia (RAR) de Medellín. Estas recomendaciones, desarrolladas de manera detallada, servirán como guía estratégica para la elaboración de instrumentos de planificación y la implementación de programas públicos en el Distrito a corto, mediano y largo plazo.

Durante el desarrollo las tres fases descritas, se contó con la participación de más de 150 personas; profesionales y técnicos de la Administración, y representantes de la academia, la empresa privada, las veedurías, las organizaciones de la sociedad civil, entre otros actores.

El presente documento describe el Perfil de Resiliencia de la ciudad y se estructura por medio de tres capítulos. El primer capítulo, denominado Contexto Urbano, expone los aspectos generales de la ciudad, sus principales características espaciales y sociodemográficas, y aborda los datos más relevantes relacionados a los ocho elementos urbanos clave para el diagnóstico de la resiliencia urbana.

En el segundo capítulo, "El estado actual de la resiliencia urbana en Medellín" se presentan los resultados del diagnóstico enmarcados en los cuatro grandes asuntos prioritarios. Para cada asunto, se detalla sobre los principales estreses y choques asociados y, asimismo, se expone sobre la evaluación de los diversos planes, políticas e iniciativas (PPIs) con los que potencialmente se podrían abordar los riesgos asociados a estos.

En el tercer y último capítulo, "Acciones para la resiliencia y la sostenibilidad", como marco propositivo y estratégico, se exponen las 52 Recomendaciones de Acciones de Resiliencia construidas para abordar los principales retos de resiliencia de Medellín, conforme a los resultados del diagnóstico.



# Capítulo 1

## Contexto Urbano



# Capítulo 1

## Contexto Urbano

### 1.1. Fundación de la Ciudad

La fundación de la ciudad de Medellín se dio el 21 de agosto de 1813 y su designación como capital del Departamento de Antioquia en 1826, dada su consolidación como epicentro de la actividad comercial y tránsito de la actividad minera, y al pasar de ser una villa al principal centro poblado de la región. Con el tiempo, creció el número de habitantes, viviendas y barrios, especialmente por el establecimiento de las familias que controlaban la economía de la zona, ocasionando que los negocios más importantes se llevaran a cabo en la capital de la región.

En los siglos XIX y XX, los mineros, comerciantes y cafeteros que residían en la ciudad, impulsaron su crecimiento comercial e industrial, invirtiendo su capital en obras de infraestructura como carreteras y el ferrocarril. La creciente demanda de servicios por parte de regiones vecinas en desarrollo, el fortalecimiento de la educación y, por consiguiente, la disponibilidad de mano de obra calificada, hicieron de la ciudad un icono de importancia industrial y política a nivel nacional (Rodríguez, 2017). Igualmente, Medellín se destacó como centro financiero en el siglo XIX e industrial para el siglo XX (Safford y Palacios, 2002).

En relación con el proceso de expansión territorial, la ciudad ocupaba en sus inicios el margen centro-oriental de la llanura del río Medellín, junto a la quebrada Santa Elena. A partir de la primera mitad del siglo XX, el crecimiento urbano demandó una expansión hacia nuevas zonas para poder adaptarse a las necesidades de vivienda y servicios; fue así como se construyeron nuevos barrios al otro lado del río, lo que dió lugar a la configuración actual de la ciudad y su área metropolitana.

Para los años 30 del siglo XX, mientras la población con mayores recursos económicos, ubicada en el centro de la ciudad construía casas de recreo en el costado sur oriental del valle, las grandes empresas construyeron barrios de vivienda obrera adyacentes a sus fábricas impulsando el proceso de urbanización del costado occidental del río, conocido como Otra Banda (Rodríguez, 2017). Lo anterior, incentivó la construcción de importantes activos físicos como el aeropuerto Enrique Olaya Herrera, universidades e infraestructura vial para comunicar ambos lados de la ciudad.

Posteriormente, para la segunda mitad del siglo XX, el proceso de expansión industrial y los conflictos en el campo, trajeron grandes migraciones provenientes de diferentes regiones del país, lo que aumentó considerablemente la población y, por consiguiente, la expansión del perímetro urbano para albergar el creciente número de habitantes.

Durante la década de los 60, el aumento de la población dió origen a la ocupación de las laderas, fenómeno que se consolidó durante los años siguientes, y se intensificó con la densificación no planeada de las cuencas de las quebradas Santa Elena y La Iguaá durante los últimos años del siglo XX; ambas quebradas conectan el Valle de Aburrá con el Valle de San Nicolás al oriente, y con el Valle del Río Cauca al occidente del Departamento de Antioquia. Esta expansión desordenada de la ciudad, trajo consigo importantes desafíos urbanísticos y ambientales, los cuales se han intentado contrarrestar con la implementación de políticas para proteger el entorno natural y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Para el siglo XX Medellín se perfiló como una ciudad con una notable orientación industrial. Su base económica estaba constituida por la industria textil, la cual apalancó el crecimiento económico urbano. Sin embargo, en la década de los 90 con el inicio del proceso de liberación comercial, el surgimiento del narcotráfico y el incremento considerablemente los niveles de violencia, se generó una profunda crisis que dejó a la ciudad con gran inestabilidad institucional (Sánchez, 2013). No obstante, según Sánchez (2013), "Medellín se reinventó, la violencia disminuyó, los indicadores sociales y económicos mejoraron y la ciudad buscó el resurgimiento urbano

orientando su economía hacia la generación de conocimiento apalancado en la innovación y el uso intensivo de la tecnología" (p.186).

## 1.2. Dimensión Espacial

Medellín, es la capital del Departamento de Antioquia; se localiza en el noroccidente de Colombia en la Cordillera Central de los Andes, coordenadas 6° 13' 55".059 N, 75° 34' 05".768 W; se extiende sobre una superficie de 376.4 km<sup>2</sup> y está situada en el estrecho y alargado Valle de Aburrá a una altitud de 1.479 metros sobre el nivel del mar. La ciudad limita por el occidente con los municipios de Heliconia, Angelópolis y Ebéjico; por el oriente, con



**Figura 1:** Contexto Geográfico. Fuente: Departamento Administrativo de Planeación (2009).

Guarne y Rionegro; por el sur, con Envigado, Itagüí, La Estrella y el Retiro; y por el norte, con San Jerónimo, Bello y Copacabana. En la figura 1, se puede identificar el contexto geográfico en el que se encuentra ubicada la ciudad. Es importante señalar que Medellín forma parte del Área Metropolitana del Valle de Aburrá junto con otros nueve municipios: en el sur se ubican Caldas, La Estrella, Sabaneta, Envigado, Itagüí y en el norte están Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa. Esta conurbación se extiende en un valle cerrado, rodeado por montañas que varían en altitud entre 1.300 y 2.800 metros sobre el nivel del mar. Ser parte de este contexto regional, implica que el funcionamiento de la ciudad no se limita a sus fronteras político-administrativas, sino que está interconectada

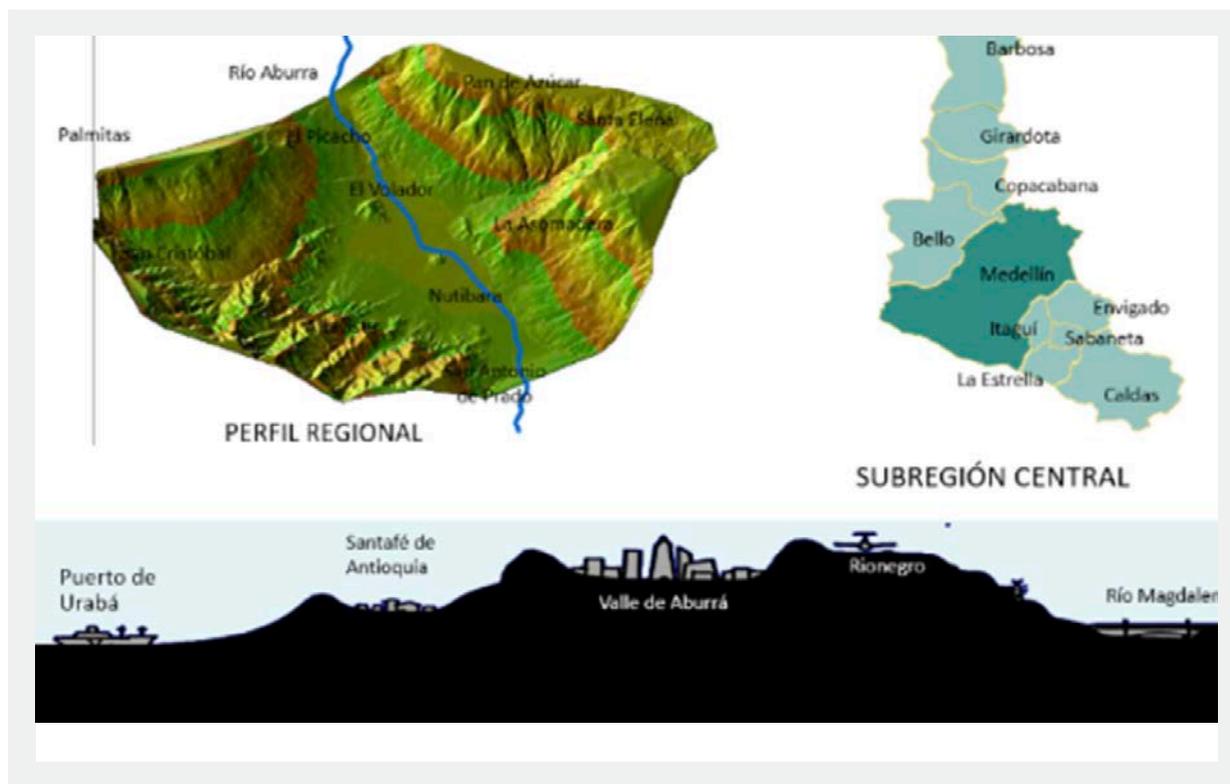


Figura 2: Perfil Regional de Medellín. Fuente: Departamento Administrativo de Planeación (2009).

con otros municipios en términos de abastecimiento, movilidad y cobertura de servicios. En la figura 2 se presenta en detalle el perfil regional de la ciudad.

En cuanto a la división político-administrativa, tal cual se evidencia en la figura 3, la ciudad se encuentra organizada en la zona urbana por 16 comunas: Popular, Santa Cruz, Manrique, Aranjuez, Castilla, Doce de Octubre, Robledo, Villa Hermosa, Buenos Aires, La Candelaria, Laureles - Estadio, La América, San Javier, El Poblado, Guayabal y Belén; las cuales agrupan 249 barrios. A nivel rural, la ciudad cuenta con cinco (5) corregimientos: San Sebastián de Palmitas, San Cristóbal, Altavista, San Antonio de Prado y Santa Elena, los que agrupan 54 veredas.

Los citados corregimientos, que se configuran como territorios estratégicos desde la dimensión ambiental, exhiben características propias de áreas periurbanas o urbano rurales. En gran medida, estos territorios son impactados por la metrópoli, pues la mayoría de sus núcleos poblados son considerados centros dormitorios. Esto, se debe a que buena parte de los residentes desarrollan sus actividades diarias fuera de estos núcleos. Dicha dinámica ha contribuido a forjar vínculos sólidos tanto con la ciudad como con la región circundante.

El Distrito, se caracteriza por tener ecosistemas naturales de gran valor ambiental y paisajístico. Su territorio es atravesado de sur a norte por el Río Aburrá, más conocido como Río Medellín. Este río cuenta con dos principales afluentes dentro del límite: la quebrada La Iguana, que desciende sobre la ladera occidental, y la quebrada Santa Elena por la ladera oriental. De ambos márgenes, irrigan la cuenca numerosos cuerpos de agua, que en conjunto han condicionado la forma urbana de la ciudad.

Siete cerros complementan la constitución geográfica del valle: en el centro de éste se encuentran el cerro Nutibara y el Volador; en el borde urbano rural noroccidental, El Picacho; y al oriente, El Salvador, La Asomadera, Pan de Azúcar y Santo Domingo.

Medellín, situada cerca de la línea del Ecuador, tiene un clima tropical húmedo con una temperatura promedio de 24° C; es conocida como «la ciudad de la eterna primavera» debido a que su clima es bastante uniforme durante todo el año, con unas pocas variaciones de temperatura entre diciembre y enero, y entre junio y julio, las temporadas más secas y cálidas del año. Las épocas de lluvia suelen iniciar a finales de marzo y se extienden hasta principios de junio y desde finales de septiembre hasta principios de diciembre, con una precipitación anual promedio de 1.685 mm. Debido al cambio climático, estas temporadas son cada vez menos precisas y se han



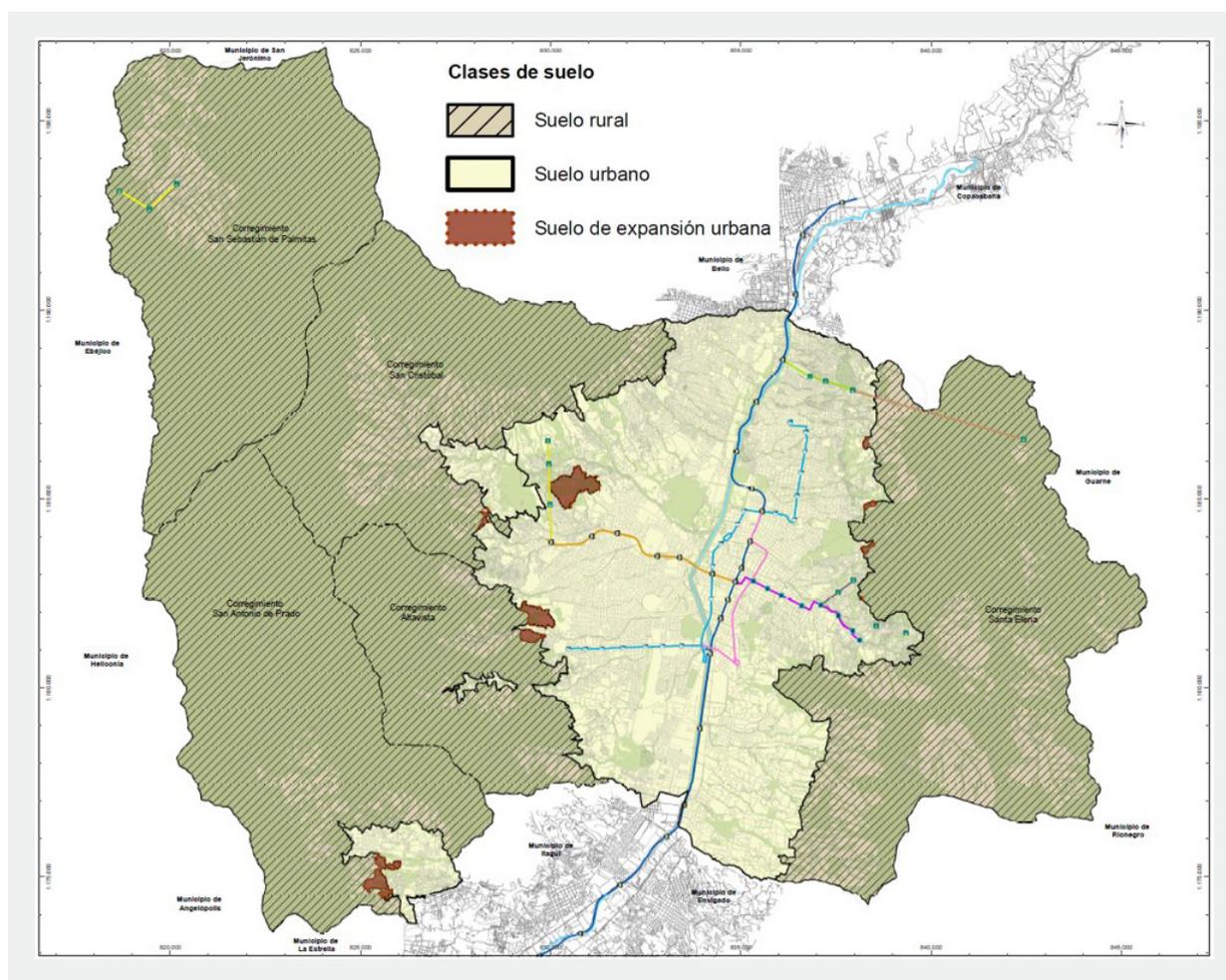
**Figura 3:** Comunas y Corregimientos de Medellín. Fuente: Elaboración propia. Departamento Administrativo de Planeación

registrado un mayor número de eventos de precipitación extrema, como los ocurridos durante el año 2022, así como una intensificación en la ocurrencia de fenómenos de variabilidad climática.

El perímetro urbano de la ciudad fue establecido por el Concejo Municipal en el año 1921; es preciso indicar que este ha sufrido diversas modificaciones, hasta llegar al año 2014, momento en el que se formula el Acuerdo 048 de 2014, "Por medio del cual se adopta la revisión y ajuste de largo plazo del Plan de Ordenamiento Territorial – POT- del Municipio de Medellín y se dictan otras disposiciones complementarias", actualmente vigente.

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Suelo Urbano</b>  | 26.304,11 ha |
| <b>Suelo Rural</b>   | 11.160,98 ha |
| <b>Suelo de Expansión</b>  | 175,9 ha     |
| <b>Áreas Protegidas</b>  | 16.766 ha    |
| <b>Áreas de crecimiento informal dentro del perímetro urbano</b> | 6,85 ha      |
| <b>Porcentaje de tierras informales</b>                          | 6,85%        |

**Tabla 1:** Clasificación del suelo. Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Plan de Ordenamiento Territorial de Medellín -POT (2014).



**Figura 4:** Clasificación del suelo urbano, rural y de expansión. Fuente: Departamento Administrativo de Planeación – Subdirección de Prospectiva, Información y Evaluación Estratégica de Ciudad - Unidad Seguimiento Estratégico al POT (2020).

En la tabla 1 se muestra la distribución del área del municipio de acuerdo con la clasificación del suelo, que como norma estructural del POT, establece y define los parámetros para el desarrollo y ocupación del territorio.

### 1.3. Población y Demografía

La población colombiana es de 51.682.692 habitantes para el año 2022, de acuerdo a las estimaciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE -. Esta población está distribuida en 76,08% de habitantes en las cabeceras municipales y el 23,92% en los centros poblados y rural disperso.

Medellín es la segunda ciudad más poblada de Colombia con 2.612.958 habitantes; 47,19% de estos, clasificados como hombres, y 52,81%, como mujeres. El 6,84% de la población medellinense se encuentra en el rango de 0 a 5 años; el 14,66% está en el rango entre los 6 a 17 años; el 18,86% entre 18 y 28 años; el 36,86% entre los 29 y 54 años; y los mayores de 55 años, representan el 22,78% de los habitantes. Esta distribución se ilustra en la figura 4, que refleja la pirámide poblacional de Medellín.

A partir de los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda realizado por el DANE durante el 2018, la población de la ciudad de Medellín ha evidenciado un crecimiento sostenido en los últimos años a una tasa del 1,86% anual. Para el año 2022, la población del área urbana de la ciudad representó el 96,42% (2.519.423 habitantes), mientras que el área rural, el 3,57% (93.535 habitantes). Aproximadamente, el 87,1% (2.277.056 habitantes) residen en alguna de las 16 comunas y el 12,8% (335.902 habitantes) en alguno de los cinco corregimientos. En la tabla 2 se plasman las dinámicas poblacionales mencionadas.

Los resultados de la población censada en los hogares por auto reconocimiento étnico registraron que 96,18%

de los habitantes no pertenecen a ningún grupo étnico; un 2,49% se reconoce como Negro(a), Mulato(a), Afrodescendiente o Afrocolombiano(a); aproximadamente un 0,08% como Indígena; y el restante, 0,01%, está compuesto por los grupos de población Gitano(a) o Rrom, Raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina o Palenquero(a) de San Basilio. La religión predominante en el país (y en la ciudad) es el catolicismo, el idioma oficial es el español y la moneda es el peso colombiano (COP).

Uno de los aspectos más relevantes del contexto poblacional colombiano que han caracterizado la última década ha sido la migración masiva de personas de nacionalidad venezolana llegando al país. De acuerdo a los reportes de Migración Colombia (2022), al mes de agosto de 2021, el total de migrantes venezolanos llegó a 1.842.390 personas, y tan sólo el 18,7% están en condición de regularidad. Las cifras establecen que para el año 2020, en la ciudad de Medellín se encontraban 90.146 venezolanos, siendo el primer territorio con mayor recepción de

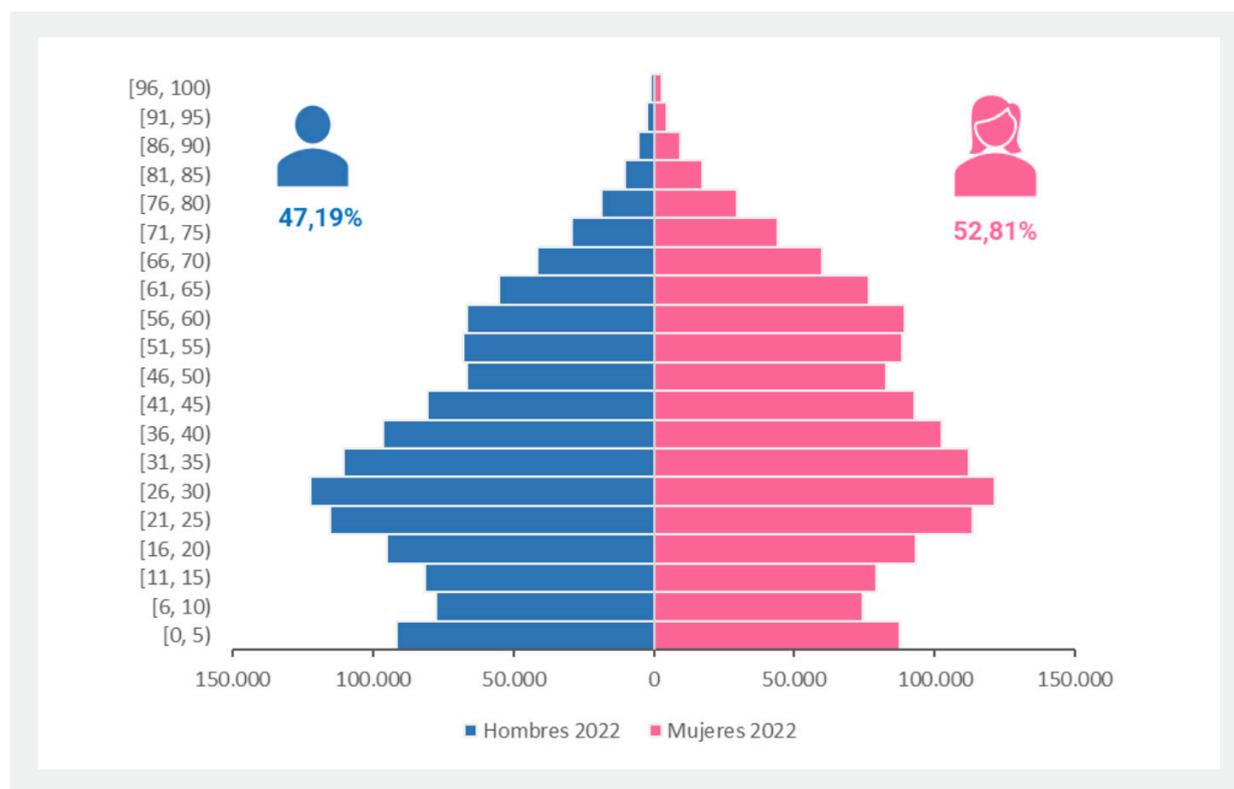


Figura 5: Distribución de la población estimada para el 2022. Fuente: Departamento Administrativo de Planeación – DAP, Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2022).

|                                       |                       |
|---------------------------------------|-----------------------|
| <b>Población 2022</b>                 | 2.612.958             |
| <b>Mujeres</b>                        | 52,81%                |
| <b>Hombres</b>                        | 47,19%                |
| <b>Población Urbana</b>               | 2.519.423             |
| <b>Densidad poblacional urbana</b>    | 22.573 habitantes/km2 |
| <b>Tasa de crecimiento</b>            | 1,86%                 |
| <b>Hogares</b>                        | 939.966               |
| <b>Hogares con jefatura masculina</b> | 394.880               |
| <b>Hogares con jefatura femenina</b>  | 545.086               |
| <b>Personas por hogar</b>             | 2,78                  |

Tabla 2: Dinámicas poblacionales. Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Administrativo de Planeación de Medellín– DAP, Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2022).

migrantes del Departamento de Antioquia y la cuarta ciudad a nivel nacional. Estos procesos migratorios han incrementado la ocupación no planeada en las zonas de la ciudad no aptas para el desarrollo.

## 1.4. Gobierno Local y Administración Pública

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia de 1991, el país es un Estado Social de Derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista. Las entidades territoriales son los Departamentos, Distritos, Municipios, Provincias y Resguardos Indígenas; y su función es garantizar los derechos y la prestación de servicios básicos a los ciudadanos. Dentro de la estructura orgánica del Estado se encuentran tres ramas de poder público: la rama Legislativa, la rama Ejecutiva y la Rama Judicial. Estas son independientes, pero colaboran de manera armónica para el cumplimiento de los fines del estado.

Medellín se encuentra organizada como entidad territorial -Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación- de acuerdo al Acto Legislativo 01 de 2021. Esta categoría para la ciudad, tiene como objetivo incentivar y promover el sector de la Ciencia, Tecnología e Innovación en el territorio, y se encuentra en proceso de transición de Municipio a Distrito, conforme lo establece la Ley 2286 de 2023.

El poder ejecutivo a nivel distrital se encuentra conformado por: el Alcalde Distrital, que ejerce como jefe de la administración local y representante legal de la entidad territorial; y el Concejo Distrital, corporación de elección popular conformada por 21 concejales. Estos últimos, son elegidos democráticamente por voto popular, para un periodo de cuatro años. El Concejo Distrital tiene entre de sus principales funciones: presentar y adoptar proyectos de acuerdo, planes y programas; aprobar el presupuesto; ejercer control político y seguimiento a la gestión; representar a la ciudadanía y garantizar la participación democrática de la comunidad. Además, en las 16 comunas y cinco corregimientos de la ciudad se encuentran las Juntas Administradoras Locales (JAL), corporaciones públicas elegidas por voto popular con atribuciones y funciones constitucionales, legales y normativas en torno al gobierno local.

La estructura administrativa del Distrito de Medellín está organizada como Conglomerado Público desde el año 2014, actuando como un instrumento de gestión y de alta gerencia para lograr coordinación entre todas las dependencias y entidades centralizadas y descentralizadas. Tal cual se plasma en la figura 6, el Conglomerado Público de Medellín se encuentra organizado, a nivel central, por el Despacho del Alcalde, veintitrés (23) Secretarías,

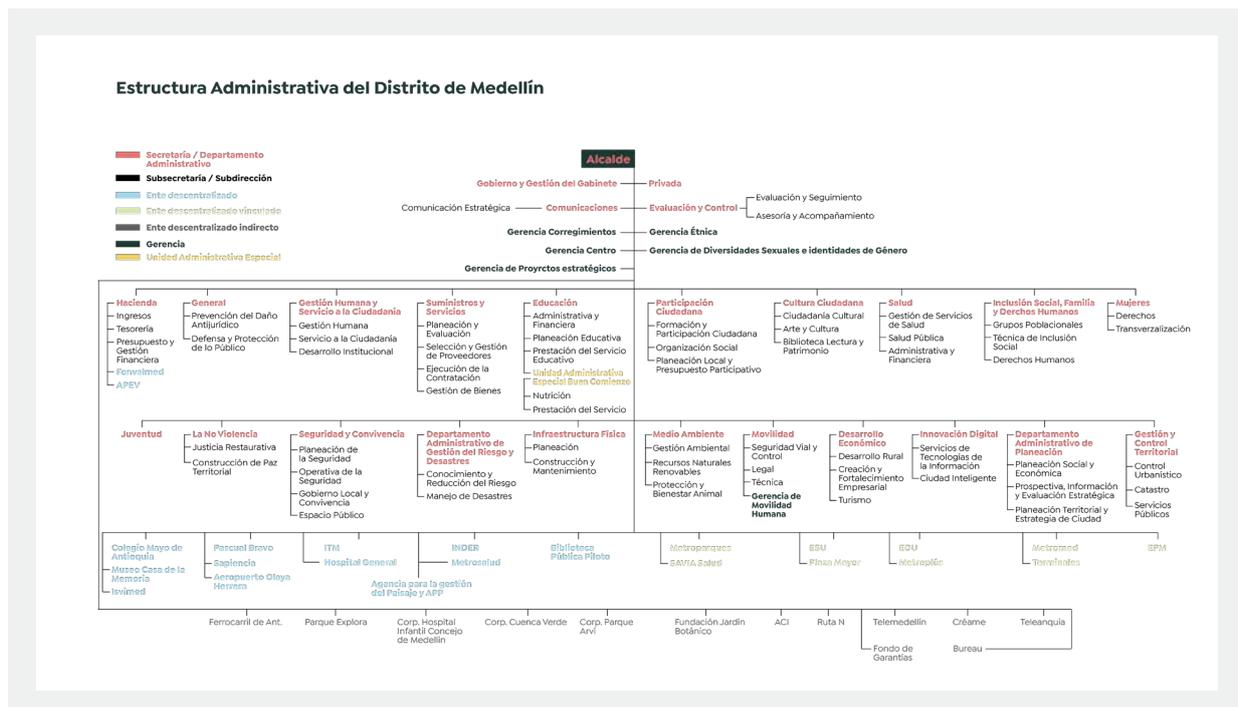


Figura 6: Estructura Administrativa del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. Fuente: Alcaldía de Medellín (s.f.).

dos (2) Departamentos Administrativos, una (1) Unidad Administrativa Especial sin Personería Jurídica y cinco (5) Gerencias. A nivel descentralizado, se integran catorce (14) entidades adscritas, nueve (9) entidades vinculadas y trece (13) entidades descentralizadas indirectas.

Este tipo de organización tiene como objetivo la implementación de políticas y proyectos bajo los principios de eficiencia, coordinación, transparencia, economía y buen gobierno. Con ello, se busca asegurar la autonomía de las entidades descentralizadas permitiendo que, de acuerdo al sector al cual están adscritas o vinculadas, cumplan con sus funciones en coordinación con las políticas gubernamentales del nivel central.

## Ingresos y Egresos

Durante la vigencia de 2021, el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín contó con un presupuesto de ingresos totales por valor de COP 7.096.988 millones. Los recursos propios procedentes de las transferencias corrientes, por valor de COP 1.989.259 millones, representan el 28% del presupuesto total y cabe precisar que, de ellos, el 76%, son recursos provenientes del Sistema General de Participaciones<sup>1</sup> -SGP-, por parte del Gobierno Nacional Central.

Los ingresos por el gravamen que recae sobre los bienes raíces ubicados en la ciudad representan el 11,8% del total de ingresos. Por su parte, el 47,3% proviene de otros ingresos locales que corresponden a la variedad restante

|   |   |
|---|---|
| <b>Transferencias</b>                           | COP 1.989.259<br>de Industria y Comercio, la Sobretasa a la gasolina y<br>; multas, sanciones e intereses moratorios. |
| <b>Impuesto terrestre/propiedad</b>             | COP 835.204   |
| <b>Otros impuestos locales</b>                  | COP 3.358.556   |
| <b>Subvenciones y subsidios</b>                 | COP 775.745   |
| <b>Tasas y tarifas</b>                          | COP 49.286  |
| <b>Rentas de la propiedad o de la inversión</b> | COP 88.938  |
| <b>Total</b>                                    | COP 7.096.988   |

**Tabla 3:** Ingresos distritales 2021, cifras en millones. Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Hacienda (2021), cifras en millones de pesos.

Durante la vigencia de 2021, se ejecutaron COP 5.414.883 millones por concepto de inversión pública. Los cuales representan el 83,3% del gasto total. Los sectores con mayor participación del gasto fueron: educación por un

|  |   |
|--|---|
| <b>Educación</b>                         | COP 1.764.156<br>41.945 (19,2%); transporte, por COP 724.005 (13,4%); y<br>os citados sectores representa el 70,6% del gasto de |
| <b>Salud</b>                             | COP 1.041.945   |
| <b>Transporte</b>                        | COP 724.005   |
| <b>Desarrollo comunitario</b>            | COP 293.298   |
| <b>Saneamiento básico y agua potable</b> | COP 218.442   |
| <b>Gobierno</b>                          | COP 261.703   |
| <b>Defensa y seguridad</b>               | COP 160.178   |

<sup>1</sup> Los recursos provenientes del Sistema General de Participación – SPG –, son los recursos que la Nación transfiere a los municipios y demás gobiernos subnacionales por los conceptos de educación, salud y agua potable y alcantarillado, entre otros sectores, bajo el cumplimiento de la Ley 715 de 2001 y la Ley 1176 de 2007.

|   |                      |
|---|----------------------|
| Arte y cultura                                      | COP 165.099          |
| Medio ambiente                                      | COP 162.742          |
| Vivienda  | COP 127.280          |
| Recreación y deporte                                | COP 152.571          |
| Justicia  | COP 88.361           |
| Industria y comercio                                | COP 131.868          |
| Energía   | COP 80.015           |
| Otros sectores (Prevención y atención de desastres) | COP 17.644           |
| Comunicaciones                                      | COP 18.941           |
| Agropecuario  | COP 6.626            |
| <b>Gasto de inversión total</b>                     | <b>COP 5.414.883</b> |

**Tabla 4:** Gasto de inversión Distrito de Medellín 2021, cifras en millones. Fuente: Elaboración propia con base de datos del Departamento Administrativo de Planeación (2021), cifras en millones de pesos.

## 1.5. Elementos Urbanos

Los Elementos Urbanos son conjuntos temáticos de características específicas de un territorio o de una zona urbana determinada. Estos, permiten identificar y evaluar rasgos físico espaciales de una ciudad, características socio territoriales y económicas, especificidades en torno a la calidad de la prestación de servicios estatales para el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes, entre otros. A través de su análisis es posible realizar una valoración inicial sobre el estado actual de la resiliencia urbana en una ciudad.

Para el caso de Medellín, el levantamiento de información inicial se realizó para los siguientes Elementos Urbanos: a) Entorno construido; b) Cadena de suministros; c) Infraestructura física; d) Movilidad y transporte; e) Seguridad y servicios generales; f) Protección social; g) Economía; y h) Ecología.

Para la recolección, valoración y análisis de datos de cada elemento urbano, se utilizó las guías y formularios (Formulario City Resilience Profiling Tool CRPT) del Programa Global de Ciudades Resilientes (CRGP) y se acudieron a fuentes tanto internas como externas. Entre las principales fuentes consultadas, se encuentran: el Sistema de Indicadores Estratégicos de Medellín – SIEM-, los diferentes sistemas de información que manejan las dependencias y entes de la Administración distrital; el Plan de Ordenamiento Territorial; así como bases de datos e informes distritales, de organizaciones privadas y del tercer sector.

Cada elemento reunió datos situacionales que permitieron fundamentar la definición de los asuntos prioritarios para la resiliencia urbana en el Distrito, los cuales se exponen con detalle en el Capítulo 2. A continuación se describe la información más relevante en torno a cada elemento:

### 1.5.1. Entorno Construido

En este elemento urbano se abordan los principales componentes del entorno construido de la ciudad; incluyendo elementos de alta relevancia para el diagnóstico de resiliencia, tales como; el modelo de ocupación del territorio, el espacio público y la vivienda.

Según el Plan de Ordenamiento Territorial – POT – del año 2014, el área total del Distrito está clasificada en: suelo urbano, con 11.160,98 hectáreas; suelo rural, con 26.304,11 hectáreas; y suelo de expansión urbana con 175,35 hectáreas. La asignación de usos para el suelo urbano establecida en dicho plan, responde principalmente al modelo de ocupación territorial asociado al desarrollo de una ciudad compacta con crecimiento hacia adentro. En concordación con lo anterior, el artículo 247 del POT, define las categorías generales de usos del suelo urbano así: 1) Uso residencial; 2) Uso comercial; 3) Uso servicios; 4) Uso industrial; 5) Uso dotacional; 6) Espacios públicos existentes; y 7) Espacios públicos proyectados (Alcaldía de Medellín, 2014).

Respecto a la delimitación de la ciudad, como se mencionó en el apartado 1.2 (Dimensión espacial), la ciudad está limitada al oriente y occidente por cadenas montañosas de altas pendientes, y al norte y al sur por los municipios con los que conforma el Área Metropolitana. Esta condición, representa una gran dificultad para su expansión; según los datos de la Base Catastral Municipal en el 2021, la ciudad no cuenta con muchos predios baldíos de grandes dimensiones para albergar nuevos desarrollos (únicamente el 4,73% del total de los 75.659 predios existentes a 2021 cuentan con un potencial de desarrollo).

Dadas estas condiciones, el Modelo de Ocupación definido para Medellín, propone la redensificación al interior del perímetro urbano por medio del tratamiento urbanístico de Renovación Urbana (R)<sup>2</sup>, incluye a los grandes predios industriales ubicados en el eje del río Medellín, que fueron definidos en la primera mitad del siglo XX como resultado de los planteamientos de la zonificación del urbanismo moderno, los cuales influyeron en la construcción de la ciudad.

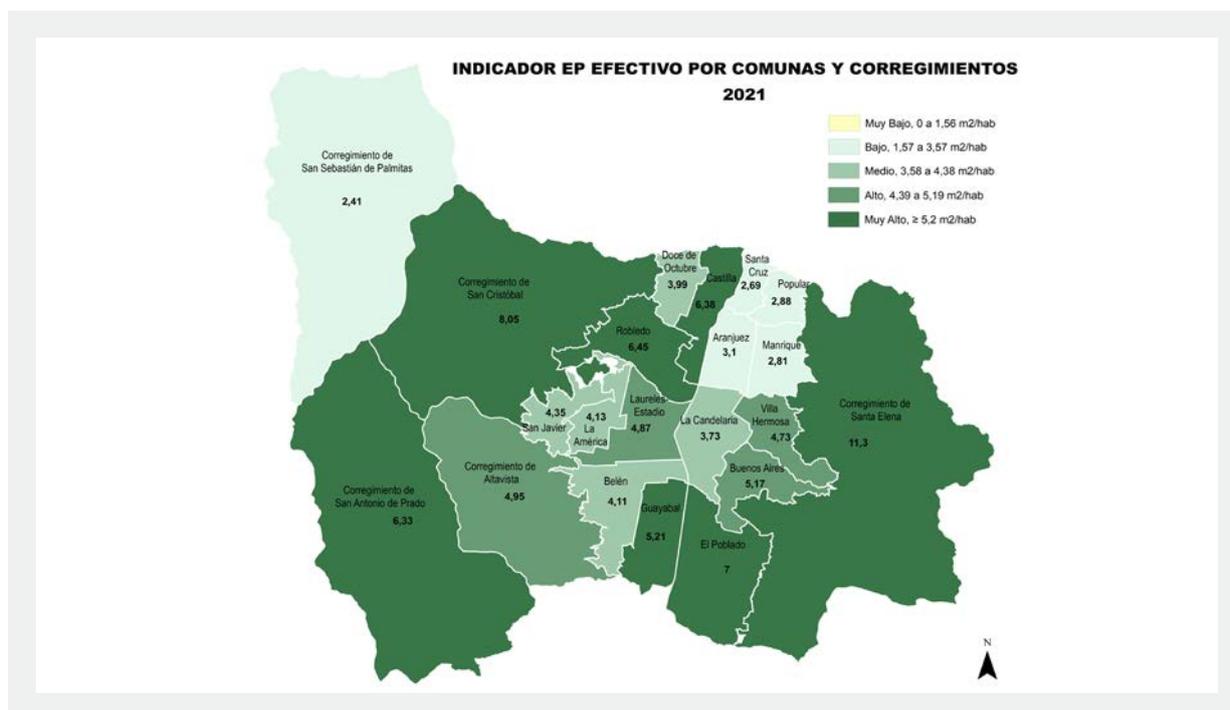
En cuanto a las condiciones de vivienda en la ciudad, el déficit cuantitativo de esta para el año 2022 se situó en un 1,5%. Según el Plan Estratégico Habitacional de Medellín 2030 (PEHMED), elaborado por la Alcaldía de Medellín en 2019, se destaca que el 94,4% de las áreas residenciales están destinadas a apartamentos, mientras que el 5,6% corresponden a casas. Además, las viviendas se clasifican en viviendas de interés social (VIS), viviendas de interés prioritario (VIP) y viviendas no VIS, lo que refleja la diversidad de opciones de vivienda disponibles en el Distrito (Alcaldía de Medellín, 2019).

Por otro lado, el déficit cualitativo para la ciudad en el año 2022 se situó en un 13,93%, lo que representa un total de 42.251 hogares que enfrentan dificultades en términos de calidad en sus viviendas (Alcaldía de Medellín, 2019). Este déficit cualitativo, subraya la importancia de abordar no solo la cantidad de viviendas, sino también la calidad de las mismas para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la ciudad.

Frente al espacio público urbano, los datos proporcionados por el Departamento Administrativo de Planeación (DAP) indican que, en el año 2021, la ciudad disponía de aproximadamente 3,96 metros cuadrados de espacio público por habitante. Adicionalmente, según la Encuesta de Calidad de Vida del mismo año, se identificó que un total de 878.837 viviendas se encontraban ubicadas en un radio de 400 metros de los espacios públicos existentes. Esta información es relevante para comprender la distribución de la población en relación con la disponibilidad de áreas públicas en la ciudad y su influencia en la calidad de vida de los habitantes.

En el análisis territorial por comunas y corregimientos, se obtiene que los sectores que se encuentran con mejor dotación de espacio público efectivo son Castilla, Robledo, Buenos Aires, El Poblado, San Cristóbal, San Antonio y Santa Elena, mientras que la zona nororiental con las comunas Popular, Santa Cruz, Manrique y Aranjuez, y Palmitas, son las que presentan mayor escasez de lugares de encuentro, tal como se indica a en la figura 7:

<sup>2</sup> Este tratamiento se asigna a las zonas homogéneas identificadas como Zonas Deterioradas o en Conflicto Funcional y/o en Transformación cuyas determinaciones están encaminadas a recuperar y/o transformar las áreas urbanizadas que presentan procesos de deterioro físico, social y ambiental o que tienen grandes potencialidades de edificación y se encuentran subutilizadas con respecto al Modelo de ocupación. (Alcaldía de Medellín, 2014).



**Figura 7:** Comparativo Espacio Público /Habitante por Comunas y Corregimientos 2021. Fuente: Alcaldía de Medellín. Informe de Gestion del POT (2021).

En términos de gestión de riesgos territoriales, se observa que la ciudad sigue experimentando un aumento en

| Indicador  | Dato        | Año  |
|--|-------------|------|
| Porcentaje del área de la ciudad considerada informal                                      | 6,85%       | 2014 |
| Porcentaje de población considerada sin tierra, sin hogar y/o desplazada                   | 13%         | 2018 |
| Espacio público efectivo urbano por habitante  | 3,96 m2/hab | 2021 |
| Cantidad de viviendas dentro de un rango de 400m a los espacios públicos existente         | 878.837     | 2020 |
| Viviendas dentro de los polígonos de riesgo no mitigable y zonas con condiciones de riesgo | 43.649      | 2020 |
| Déficit cuantitativo de vivienda   | 1,5%        | 2022 |

**Tabla 5:** Datos relevantes del Elemento Urbano Entorno Construido. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.

la densificación de sus bordes, donde las amenazas son más prominentes. Aproximadamente el 6,8% del área total de la ciudad se caracteriza por un crecimiento informal que se encuentra dentro del límite urbano y en zonas de alto riesgo no mitigables, las cuales abarcan un total de 769.29 hectáreas (Alcaldía de Medellín, 2014). Según cálculos realizados por el Departamento Administrativo de Planeación, en el año 2020 se registraron un total de 43.649 viviendas que se encontraban en condiciones de riesgo en la ciudad.

### 1.5.2. Cadena de Suministros

Este elemento urbano describe las principales fuentes hídricas y de energía de la ciudad. Asimismo, se abordan

elementos relacionados con la logística urbana y el abastecimiento de los alimentos.

En relación al recurso hídrico, según datos de Área Metropolitana del Valle del Aburrá -AMVA (2019), la mayor parte del agua que se consume en la ciudad provienen de sectores aledaños en redes de tubería hasta las 13 plantas de tratamiento de potabilización de aguas de las Empresas Públicas de Medellín (EPM). Según esta misma fuente: *Aproximadamente el 96% del agua que se consume en Medellín y su Valle de Aburrá proviene de la planta de potabilización de Manantiales, ubicada entre Bello y Copacabana, con agua que viene originalmente desde el Embalse de Riogrande II; también se destaca la planta Ayurá, que se abastece de los ríos Buey, Piedras y Pantanillo y de las quebradas Las Palmas, Potreros y Espíritu Santo que son abastecedores del embalse La Fe, ubicada en el oriente antioqueño, y por último está la planta de Villa Hermosa donde se trata el agua procedente del Embalse Piedras Blancas, ubicada en el oriente de la ciudad en el corregimiento Santa Elena. (AMVA, 2019, párr. 9).*

En cuanto al consumo de agua, el 82% es residencial (123 litros por día por habitante). En segundo lugar, se encuentra el sector comercial con un 8%, seguido del sector industrial con un 5%. Es de anotar que la ciudad cuenta con el Programa de Mínimo vital de agua que al 2022 ha beneficiado a 260.543 personas. Este, busca garantizar que los hogares tengan la posibilidad de acceder a un consumo mínimo de agua mensual y que obtengan información respecto de cómo incrementar el ahorro y un mejor aprovechamiento del recurso. (Alcaldía de Medellín, 2023).

Respecto al suministro de energía eléctrica, este servicio es prestado por Empresas Públicas de Medellín (EPM). Esta empresa, adscrita al conglomerado público del Distrito, cuenta con 27 plantas de generación de energía hidráulica y una térmica localizadas en el Departamento de Antioquia. Adicionalmente, EPM posee un parque eólico ubicado en el Departamento de La Guajira, para completar así un total de 29 plantas de generación de energía. Con una participación cercana al 25% en el mercado, EPM es la empresa que más energía eléctrica genera en el país (Alcaldía de Medellín, 2023a).

Los alimentos de la ciudad han sido suministrados mayoritariamente desde otras regiones del país. Según el Plan de Abastecimientos y Distribución de Alimentos de Medellín (2010) citado en Alcaldía de Medellín (2015), al inicio de la segunda década de los años dos mil, el 29% de los alimentos que ingresaban al Valle de Aburrá provenían de Antioquia "y el 71% restante de otros departamentos o importaciones" (p.41). En este sentido, la región evidenciaba elevados niveles de dependencia alimentaria.

Como respuesta a este fenómeno, se han implementado en los últimos años, estrategias orientadas a la estimulación de la producción local de alimentos en el Distrito. Por una parte, se destaca el fortalecimiento de

| Indicador   | Dato | Año  |
|---|------|------|
| Plantas de tratamiento de potabilización de aguas de EPM          | 13   | 2022 |
| Plantas de Energía Hidráulica de EPM                              | 27   | 2022 |
| Proporción de agua consumida por sector                           |      | 2021 |
| Residencial   | 82%  |      |
| Comercial   | 8%   |      |
| Industrial  | 5%   |      |
| Oficial   | 3%   |      |
| Exenta  | 2%   |      |
| Personas beneficiarias del programa mínimo vital de agua potable. |      | 2022 |

**Tabla 6:** Datos relevantes del Elemento Urbano Cadena de Suministros. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.

los circuitos cortos de comercialización para acercar agricultores y consumidores finales, disminuir los costos de intermediación e impulsar la producción local (Alcaldía de Medellín, 2020a). Por otra parte, el apoyo institucional para el cultivo de huertas para el autoconsumo, en aras de incrementar la autosostenibilidad de los hogares y, así, disminuir la dependencia alimentaria.

A su vez, para el abastecimiento de alimentos, el Distrito cuenta con dos centrales de abasto que son puntos clave en la distribución de productos frescos y alimentos a gran escala. Estas centrales garantizan el suministro de alimentos a la ciudad y sus alrededores, y desempeñan un papel fundamental en la cadena de distribución.

### 1.5.3. Infraestructura Física

El elemento urbano de infraestructura física, valora los procesos y avances en la ciudad en cuanto al suministro, calidad y cobertura de energía eléctrica, agua potable y saneamiento. De igual manera, se evalúa en este elemento, la infraestructura que permite el acceso a las telecomunicaciones.

En lo que respecta al suministro de energía eléctrica, es relevante destacar que Medellín dispone de una red eléctrica confiable, logrando una cobertura para el 2022 del 91,95% según los datos extraídos del Sistema Único de Información de Servicios Públicos Domiciliarios (SUI). De igual manera, frente al acceso al agua potable, la ciudad ha demostrado un compromiso sólido al asegurar un acceso amplio y eficiente a este recurso, alcanzando una tasa de cobertura del 97,98% para el año 2022 según el SUI. El Distrito, ha invertido de manera significativa en infraestructura y tecnología para garantizar una distribución equitativa y la alta calidad del agua en todas sus comunidades. A través de programas de seguimiento y control, se busca conservar los recursos hídricos y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

En el ámbito del saneamiento básico, se evidencia para 2022 una amplia cobertura del 96,81% en servicios de alcantarillado. Adicionalmente, la ciudad cuenta con dos modernas plantas de tratamiento de aguas residuales, las cuales, según reportes de EPM, logran tratar el 97% de las aguas residuales generadas en la zona urbana.

Frente a la recolección de residuos sólidos, Medellín ha alcanzado a 2022 una tasa de cobertura del 98,03%.

| Indicador                                   | Dato   | Año  |
|---|--------|------|
| Tasa de Cobertura de Energía Eléctrica      | 91,95% | 2022 |
| Tasa Cobertura de acueducto                 | 97,98% | 2022 |
| Tasa Cobertura de alcantarillado            | 96,81% | 2022 |
| Aguas residuales tratadas en la zona urbana | 97,00% | 2022 |
| Tasa Cobertura de aseo                      | 98,03% | 2022 |
| Hogares con conexión a internet             | 70,9%  | 2021 |

**Tabla 7:** Datos relevantes del Elemento Urbano Infraestructura Física. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.

Además, se han implementado programas para la recolección selectiva y el reciclaje, en pos de minimizar el impacto ambiental y promover una cultura de reducción de desechos. En este sentido, de acuerdo con información del SUI, se ha logrado aumentar significativamente el porcentaje de aprovechamiento de residuos, pasando de un 23% en el año 2018 a un 29% para el año 2021. Este incremento se ha dado gracias a estrategias como la creación de centros de acopio y la promoción de prácticas de economía circular que estimulen la reutilización de materiales.

Finalmente, en el tema de telecomunicaciones, la Gran Encuesta Integrada de Hogares –GEIH reportó que para el año 2021 un 70,9% de hogares poseen conexión a internet, siendo la comuna 14 El poblado la que mayor cobertura tiene con un 96,5% y el corregimiento de Palmitas, la que menos cobertura de conexión tiene con un 30,2%.

### 1.5.4 Movilidad y transporte

Este elemento abarca la valoración de toda la infraestructura y los procesos asociados con los diferentes modos de transporte disponibles en la ciudad. También analiza el acceso de la población a dichos modos de transporte y la continuidad de las operaciones.

Frente a la modalidad de transporte aéreo, Medellín dispone de dos aeropuertos que conectan tanto a nivel nacional como internacional. El Aeropuerto Internacional José María Córdoba, ubicado en Rionegro, es el más destacado de Antioquia y el segundo en importancia a nivel nacional. Paralelamente, el Aeropuerto Enrique Olaya Herrera, situado en la zona urbana de la ciudad de Medellín, opera vuelos regionales y nacionales. Estos aeropuertos también cuentan con terminales de carga que optimizan el traslado de mercancías, contribuyendo al desarrollo comercial de la región. Según el informe de gestión de la Agencia Nacional de Infraestructura – ANI- de 2022, ambos aeropuertos, conjuntamente, movilizaron a 14.828.262 pasajeros (Agencia Nacional de Infraestructura, 2022).

En lo que respecta al transporte terrestre, la ciudad dispone estratégicamente de dos terminales de pasajeros. La terminal intermunicipal del norte "Mariano Ospina Pérez", inaugurada en 1984, y la terminal del sur "Alberto Díaz Muñoz", construida en 1993. Estas, operan como puntos nodales que vinculan de manera efectiva a la ciudad con otras localidades circundantes y a través de sus instalaciones, se ofrece a los viajeros opciones de transporte confiables y seguras.

Las mencionadas terminales son la sede de 134 empresas de transporte intermunicipal, desempeñando un papel crucial en la satisfacción de las necesidades de movilidad de la población. Se estima que alrededor de 39 mil viajeros frecuentes, así como 11 mil turistas locales, transitan regularmente por las mismas. En promedio, los usuarios realizan de 1 a 3 viajes anuales a través de estas instalaciones, resaltando su importancia en la vida cotidiana y en el turismo de la región (Alcaldía de Medellín, s.f).

El sistema de transporte masivo en el Valle de Aburrá se compone de una red de autobuses, teleféricos (Metrocables) y un sistema de metro que sirve al Área Metropolitana. El metro, es el componente central del sistema y consta de dos líneas que conectan la ciudad con los municipios circundantes. Además, cuenta con seis líneas de metrocables que atraviesan algunas de las colinas de Medellín, brindando un transporte público de alta

| Sistema integrado Metro              | 4 modalidades de transporte |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Extensión Sistema articulado         | 85,12 km                    |
| Metro                                | 31,3 km                     |
| Número de estaciones                 | 27                          |
| Trenes de 3 vagones                  | 240 coches                  |
| Capacidad por coche                  | 300 usuarios                |
| Cable Aéreo                          | 14,62 km                    |
| Número de estaciones                 | 15                          |
| Telecabinas                          | 498                         |
| Capacidad por cabina                 | 10 usuarios                 |
| Tranvía                              | 4,2 km                      |
| Número de estaciones                 | 3 estaciones – 6 paradas    |
| Vehículos tranviarios                | 12                          |
| Capacidad por vehículo               | 300 usuarios                |
| Troncal BRT (Bus de Tránsito Rápido) | 12,5 km                     |

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| Número de estaciones                        | 20                             |
| Buses                                       | 30 a gas - 1 Eléctrico (31)    |
| Capacidad por bus                           | 154 usuarios                   |
| Buses alimentadores                         | 22.5 km                        |
| Paraderos                                   | 42                             |
| Buses                                       | 47 a gas - 64 Eléctricos (111) |
| Capacidad por bus                           | 80-90                          |
| Metro ligero de la Avenida 80 (en proyecto) | 13.25 km                       |
| Número de usuarios que transporta por día   | 800.000 - 1.200.000            |

**Tabla 8:** Sistema de transporte masivo. Fuente: Metro de Medellín (s.f).

calidad en áreas geográficamente restringidas.

Para complementar el sistema de transporte, se cuenta con una línea de tranvía y un sistema de autobuses articulados tipo BRT (Bus Rapid Transit). Actualmente, se está avanzando en la ejecución del proyecto del tren ligero de la Avenida 80, que servirá en el costado occidental de la ciudad.

Por otra parte, la ciudad dispone de una amplia red de ciclorrutas, que abarcan un total de 140 km. Estas ciclorrutas, en conjunto con el programa de bicicletas públicas del Área Metropolitana conocido como "EnCicla" y el sistema de transporte masivo, buscan promover una movilidad sostenible.

A continuación, en la tabla 8 se presenta información del sistema integrado de transporte de la ciudad. En relación a la distribución modal de los viajes en la ciudad, los resultados obtenidos de la Encuesta Origen -

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>Privado</b>           |     |
| <b>Carros</b>            | 8%  |
| <b>Motocicletas</b>      | 15% |
| <b>Taxi</b>              | 4%  |
| <b>Otro</b>              | 2%  |
| <b>Público</b>           |     |
| <b>Masivo</b>            | 13% |
| <b>TPC</b>               | 13% |
| <b>Modos sostenibles</b> |     |
| <b>Bicicleta</b>         | 3%  |
| <b>Caminando</b>         | 42% |

**Tabla 9:** Modos de transporte Encuesta Origen Destino. Fuente: Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2022).

| Indicador  | Dato   | Año  |
|--|--|------|
| Porcentaje de viajes de ida y vuelta utilizando cada uno de los siguientes medios        | Medio Privado 26%  | 2018 |
|  | Medio Público 15,2%  |      |
|  | Medio Sustentable 29%  |      |
| Porcentaje de pasajeros que hacen transbordo entre modos más de una vez por viaje        | 33%  | 2020 |
|  | Lo que representa que en un único viaje el usuario deba cambiar muchas veces de modo de transporte |      |
| Densidad vial dedicada únicamente al transporte público (km / 100 000 habitantes)        | 0,65 km / 100 000 hab  | 2021 |
| Porcentaje de la población de la ciudad dentro de una distancia de 500 m al más cercano: | Parada de Bus 98%  | 2022 |
| Porcentaje de hogares con al menos un automóvil  | 38%  | 2016 |
| Accesibilidad al transporte público para personas con movilidad reducida                 | Parcialmente   | 2020 |
| Edad media de la flota de transporte (TPC)   | 11 años  | 2022 |
| Capacidad promedio de pasajeros durante las horas pico modo Tranvía                      | 3.807  | 2020 |
| Tasa de incidentes viales por cada cien mil habitantes                                   | 1481,8   | 2022 |
| Tasa de muertes totales en incidentes viales por cada cien mil habitantes                | 9,4  | 2022 |
| Edad media de la flota (Autobuses)   | 22   | 2021 |

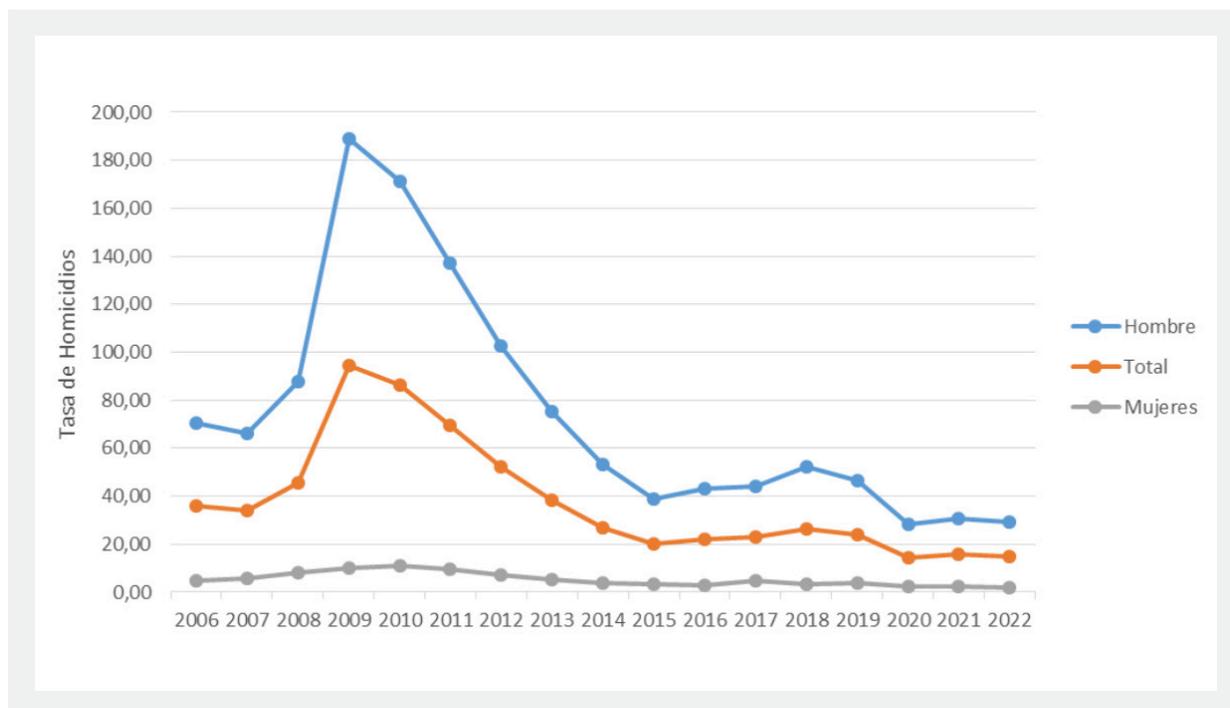
**Tabla 10:** Datos relevantes del Elemento Urbano Movilidad. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.

Destino realizada en 2022, ofrecen una visión clara: la caminata lidera con un 42% de los viajes totales, mientras que el transporte público también tiene un rol importante, representando el 26% de los viajes. Es interesante notar un aumento en los viajes en motocicleta, que han pasado del 12% al 15%. Además, la bicicleta sigue ganando adeptos, con un incremento del 1% al 3% del total de viajes.

Un dato que merece especial atención es la distribución de medios de transporte entre los habitantes: un considerable 68% posee motocicleta, mientras que un 17% cuenta con automóvil y un 15% bicicleta. Estos resultados brindan una valiosa base para la planificación urbana y el diseño de infraestructuras, promoviendo decisiones informadas y acertadas para mejorar la movilidad y la calidad de vida en la región (Área Metropolitana del Valle de Aburra, 2022).

En la siguiente tabla 9 se muestra el porcentaje de viajes realizados en cada medio de transporte.

### 1.5.5. Seguridad y Servicios Generales



**Figura 8:** Tasa de Homicidios por cien mil habitantes. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Secretaría de Seguridad (2022).

En este elemento se presenta información relacionada con la seguridad y los servicios generales que presta la administración local y su conglomerado público en temas como: alumbrado público, acceso a equipamientos culturales, vigilancia epidemiológica, y servicios de emergencias.

La seguridad para la ciudad es un elemento clave en la agenda pública local. Medellín ha conseguido una disminución en la tasa de homicidios durante los últimos años, tal y como se ilustra en la figura 6. La Secretaría de Seguridad y Convivencia de Medellín, reportó para el año 2022 una tasa de homicidios de 14,96 por cada cien mil habitantes, lo cual la posiciona entre las más bajas en comparación con años anteriores. Se resalta que, esta tasa, para el caso de las mujeres es aún más reducida, registrando un valor de 2,03 por cada cien mil mujeres, en contraste con los hombres que presentan una tasa de 29,44 por cada cien mil hombres en 2022.

Complementario a los servicios y políticas de seguridad, es de importancia señalar que el Distrito se ha preocupado por el fortalecimiento de los procesos de paz, que han cobrado aún mayor importancia después de la firma del acuerdo de paz en el año 2016 con la extinta guerrilla de las FARC-EP. La Secretaría de la No-Violencia se articula permanentemente con instituciones como la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y algunas organizaciones sociales de Medellín para desarrollar de manera articulada programas orientados a este objetivo. Así mismo, para la atención de víctimas del conflicto armado, personas que salieron de las cárceles (pospenados) y excombatientes en proceso de reintegración y reincorporación, esta Secretaría lleva a cabo diferentes procesos para que todos ellos tengan la oportunidad y se motiven a construir un proyecto de vida armónico con el desarrollo de la ciudad y sus retos, y sustentable en el tiempo (Alcaldía de Medellín, 2022d.).

En el ámbito de los servicios de atención de emergencias, cabe señalar que el Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres, DAGRD, es la dependencia encargada de adelantar acciones para gestionar los escenarios de riesgo de desastres; además de las intervenciones de mitigación y prevención del mismo (Alcaldía de Medellín, 2023b). Además, a través de la Secretaría de Seguridad y Convivencia en articulación con la Policía Nacional se administra el Sistema Integrado de Emergencia y Seguridad Metropolitana (SIES-M). En este sistema, conformado por once agencias, se ingresan los reportes a la línea telefónica 123, para ser atendidos las 24 horas del día los 7 días a la semana (Alcaldía de Medellín, 2023c). Dicha línea de atención cuenta con la mejor dotación tecnológica del país para atender diversas situaciones en tiempo real relacionadas con emergencias médicas, de movilidad, bomberos, entre otras (Alcaldía de Medellín, s.f.-a).

Continuando con los servicios relacionados a la vigilancia sanitaria, es importante mencionar que el Distrito cuenta con un equipo de la Secretaría de Salud de Medellín encargado de llevar a cabo dicho seguimiento. Para ello, dispone del sistema de vigilancia epidemiológica SIVIGILA, un mecanismo fundamental para el desarrollo de análisis objetivos y permanentes de múltiples eventos de interés en salud pública en la ciudad. Estos eventos pueden ser de carácter no transmisible, como el cáncer, la violencia, las muertes maternas, los intentos de suicidio, la Enfermedad Transmitida por Alimentos ETA; o transmisibles, como el COVID – 19, la tosferina, la tuberculosis y el sarampión. El sistema SIVIGILA posibilita una implementación más eficaz de medidas por parte de las autoridades públicas, que incluyen actividades como los "cercos epidemiológicos, la vacunación de bloqueo, la búsqueda activa de casos, los estudios de brote y el análisis de mortalidad" (Alcaldía de Medellín, s.f-b., párr. 2), con el objetivo de contener y gestionar adecuadamente estos eventos en beneficio de la salud pública.

En el ámbito cultural, Medellín posee con una rica oferta de centros culturales y espacios artísticos. Destaca, entre estos, el Museo de Antioquia, que alberga una valiosa colección de la obra del reconocido artista Fernando Botero. Además, la ciudad se enorgullece de su patrimonio arquitectónico, como la Estación del antiguo Ferrocarril de Antioquia, el Barrio Prado, la Iglesia de la Candelaria y la Basílica Metropolitana. Estos lugares históricos reflejan la riqueza cultural y el legado de la ciudad. La mayor parte de equipamientos culturales son accesibles mediante transporte público. Sin embargo, algunas bibliotecas ubicadas en corregimientos carecen de rutas de transporte público, lo que puede dificultar el acceso a estos servicios para algunos residentes.

También se cuenta con una gran variedad de actividades culturales como el Mes del Teatro y el Mes de la Danza, el Festival Internacional de Tango, el Festival de circos, el Festival de Cine Miradas, el Festival de Mitos y Leyendas, el Festival E-Crea, el Festival de Bandas, Altavoz Fest, la Feria de las Flores y Eventos como Medellín es Afro, la Ciudad Altavoz, Danzamed, Encuentro de la Red de Prácticas Artísticas y Culturales y Navidad en Armonía.

El Distrito de Medellín se encuentra comprometido en llevar a cabo una serie de acciones e intervenciones esenciales para garantizar el mantenimiento, limpieza y la alta calidad de todos los espacios públicos de la ciudad. Hasta el año 2022, se ha logrado alcanzar una cobertura del 100% en la iluminación de los espacios públicos, la

| Indicador   | Dato  | Año  |
|---|---|------|
| Porcentaje de espacio público cubierto por alumbrado público.                                     | 100%  | 2022 |
| Homicidio por cada 100 000 habitantes   | 14.96   | 2022 |
| Hombres   | 29.44   |      |
| Mujeres   | 2.03  |      |
| Tasa de hurto a personas por cada 100 000 habitantes  | 1077  | 2022 |
| Servicios de emergencia contra incendios que operan en la ciudad, con sus respectivas capacidades | Cuerpo de Bomberos  | 2021 |
| Unidades de obras públicas de emergencia disponibles en la ciudad, con capacidades                | Unidad o Equipo de Intervenciones Directas -DAGR                                      | 2022 |
| Horario operativo de los servicios de emergencia y respuesta                                      | Cuerpo de Bomberos 24h/7d<br>Policia civil 24h/7d<br>Cruz Roja y Defensa Civil 24h/7d | 2022 |

|   |  |      |
|---|--|------|
| Modalidad en que se puede contactar con los servicios de emergencia y rescate | Cuerpo de Bomberos: Tel 123                    | 2022 |
|   | Policía civil: Tel 123                         |      |
|   | Cruz Roja y Defensa Civil: Tel 125/126/127/144 |      |

**Tabla 11:** Datos relevantes del Elemento Urbano Seguridad y Servicios Generales. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.

cual engloba tanto vías principales como secundarias, zonas peatonales y ciclovías. Esta amplia cobertura abarca también espacios al aire libre, instalaciones deportivas, lugares de importancia cultural y arquitectónica, así como puentes y túneles que forman parte integral de la infraestructura urbana.

Además de la iluminación, es crucial mencionar los esfuerzos realizados para dotar de equipamiento y mobiliario a estos espacios públicos, lo que contribuye a mejorar la experiencia, seguridad y comodidad de los ciudadanos al disfrutar de estos lugares. Estas iniciativas reflejan el compromiso continuo de la ciudad de Medellín para mantener y mejorar constantemente su entorno urbano, asegurando que los espacios públicos estén disponibles y en óptimas condiciones para el disfrute de toda la comunidad.

Asimismo, es relevante destacar la labor Emvarias, empresa encargada de prestar el servicio de aseo en la ciudad. Su contribución es fundamental para mantener la limpieza y la higiene de los espacios públicos, lo que impacta directamente en la calidad de vida de los habitantes de Medellín.

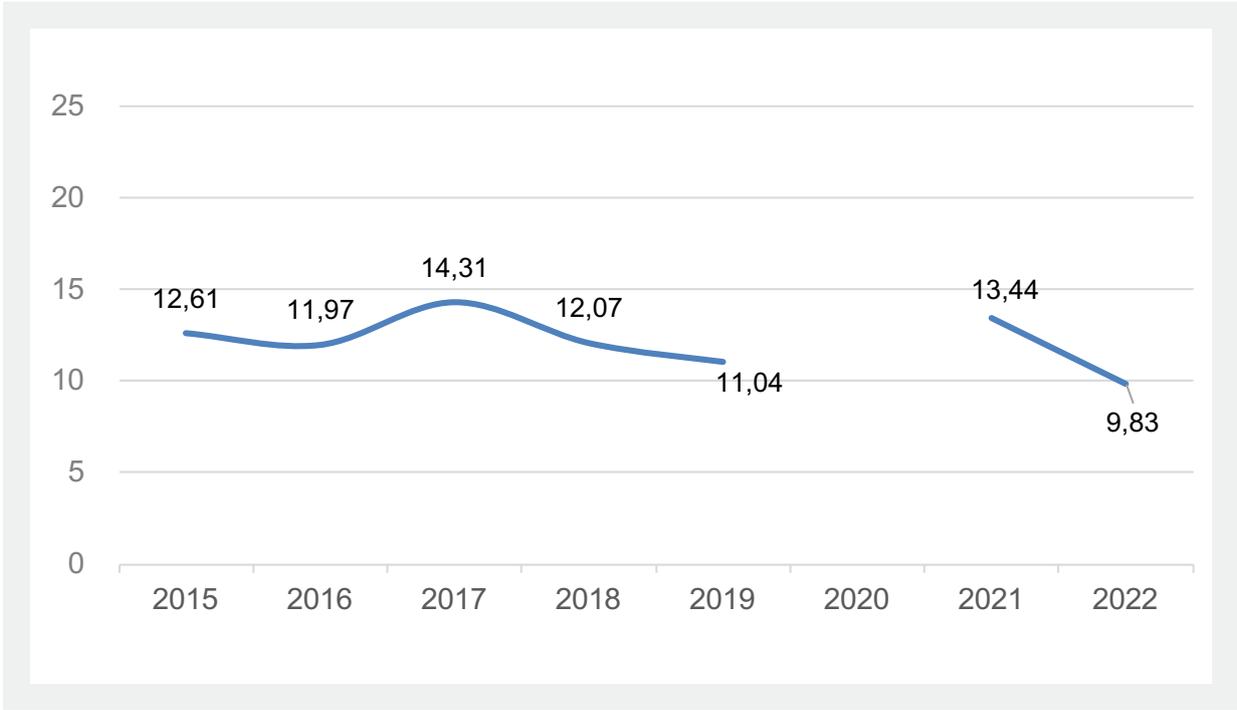
### 1.5.6. Protección Social

Este elemento contempla información referida a diferentes servicios que se proporcionan en el Distrito en áreas como la inclusión social, la desnutrición infantil, la atención a la niñez, los servicios de salud, la educación y la participación ciudadana.

En principio, es importante destacar que, como insumo para garantizar la inclusión social y disminuir las brechas de pobreza, la Administración distrital dispone del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales SISBEN. Este, es un instrumento de focalización del gasto social del nivel nacional para que las entidades territoriales efectivicen el suministro de sus bienes y servicios sociales.

La última actualización del SISBEN (SISBEN IV) fue realizada en el año 2021 por el gobierno nacional con una nueva metodología de clasificación de hogares, consistente en la creación de cuatro grupos o categorías: el grupo A integrado por aquellos hogares en condiciones de pobreza extrema; el grupo B con los hogares en condición de pobreza; grupo C conformado por los hogares con vulnerabilidad económica; y el grupo D que incluye a los hogares no pobres y no vulnerables. La anterior clasificación proporciona criterios a las Administraciones para determinar el acceso de los hogares a los beneficios sociales que otorga el Estado, en función de la categoría en la cual se ubica cada hogar. La Administración distrital ha avanzado eficientemente en este proceso de actualización bajo los propósitos de optimizar el tiempo de respuesta a los ciudadanos, así como de identificar las condiciones de vida y la capacidad de las familias para generar ingresos (Alcaldía de Medellín, s.f.-c).

Los esfuerzos por optimizar la focalización del gasto son importantes para incidir en la superación de las condiciones de pobreza de muchos sectores de la población. Al respecto, aunque ha habido una reducción significativa en los últimos años, la persistencia de la pobreza en la ciudad es una problemática que requiere una atención constante y no puede ser pasada por alto. Para el año 2021 los resultados del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) evidenciaron un leve incremento de la situación de pobreza en la ciudad, con un alza de 2,4 puntos porcentuales respecto a 2019. Así las cosas, el IPM para el 2021 alcanzó un 13,44%, representado en un 12,73% para el área urbana, y 18,44% en el área rural; mientras, en el 2019 se situó en un 11,04%, con 10,80% para el área urbana y 12,79% para el área rural. Al igual que en otros indicadores de ciudad, la pandemia tuvo consecuencias en el IPM; pese a ello, para la vigencia de 2022 se presentó una recuperación significativa, con resultados de 9,83% a nivel ciudad, siendo la cifra más baja en toda la serie histórica desde la primera medición en el año 2010. Para el 2022, la zona urbana reportó un 9,56% y la rural un 11,67% (Alcaldía de Medellín, 2023d). En la



**Figura 9:** Índice de Pobreza Multidimensional 2016 – 2022 (Nivel ciudad). Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Alcaldía de Medellín (2023d).

figura 7 se presenta el comportamiento del indicador para el Distrito desde entre los años 2016 y 2022.

Vinculada al fenómeno de la pobreza, está la desnutrición infantil. En este sentido, vale la pena señalar que para el año 2021 no se registraron en Medellín fallecimientos de menores de 5 años asociados a esta causa. Por su parte, el porcentaje de desnutrición aguda (peso bajo y muy bajo para la estatura) en niños y niñas menores de 5 años se situó en un 8,33%. La prevalencia de la desnutrición global (peso bajo y muy bajo para la edad) en menores de 6 años, registró un 2,78% para el mismo año, mientras la desnutrición crónica (estatura baja y muy baja para la edad) se ubicó en un 7,77%.

En cuanto a los servicios sanitarios, la ciudad cuenta con una amplia red de instituciones de salud. Para el año 2021, según los datos de la Secretaría de salud, 663.159 personas estuvieron afiliadas al régimen subsidiado del Sistema General de Seguridad Social y Salud (SGSSS)<sup>3</sup>, una cifra inferior al año 2020, pero muy superior al registro de 2019 con 586.522 afiliados. En el régimen contributivo el porcentaje de afiliación para el 2021 fue del 85,17%, el más alto desde que se mide el indicador. En relación con grupos poblacionales como los niños, niñas y adolescentes (NNA) de la ciudad, la cobertura de afiliación al SGSSS para la primera infancia (menores de 5 años) en 2022 fue de 86,4%. Para los NNA entre los 6 a los 11 años se han documentado datos por encima del 95% de afiliación desde el año 2017. En el caso de los adolescentes (12 a 17 años), se produjo una cobertura total. Como contribución para el comportamiento favorable de las coberturas la Administración distrital realiza jornadas de afiliación en los territorios de la ciudad, y acciones para disminuir la evasión a la afiliación en el SGSSS.

También se resaltan las múltiples atenciones que se brindan a la niñez en el Distrito en el marco de la política pública de infancia y adolescencia. Al respecto, se implementan intervenciones dirigidas a brindar atención cerrada (hogares de paso) para garantizar y restablecer los derechos de los NNA amenazados o vulnerados. De igual modo, opera en la ciudad un Centro de Diagnóstico y Derivación para la recepción, identificación y valoración de la condición personal y familiar de los NNA en pro de garantizar sus derechos, prevenir y reparar las diferentes vulneraciones. A su vez, se ejecutan servicios de atención psicosocial y fortalecimiento de redes familiares de los NNA que han visto vulnerados sus derechos. Se resalta también el estímulo a la participación política de los NNA, en tanto son considerados como sujetos políticos y sociales (Alcaldía de Medellín, s.f.-d.).

En lo referido a primera infancia (niños y niñas de 0 a 5 años), se ejecuta en la ciudad el programa Buen Comienzo, a través del cual se brinda atención inicial para el desarrollo integral de los menores y sus familias bajo diferentes modalidades. Estas integran el acceso a jardines y centros infantiles, acompañamiento familiar y psicosocial, y apoyo a las madres lactantes (Alcaldía de Medellín, s.f.-e). Lo anterior revela que Medellín cuenta con una robusta oferta institucional para la niñez.

Respecto a la infraestructura y los servicios educativos, en el Distrito se cuentan con 546 instituciones educativas dispuestas para toda la población en edad escolar, de las cuales 230 son oficiales, 42 son de cobertura contratada<sup>4</sup> y 307 son privadas (Alcaldía de Medellín, 2023). En relación con el número de aulas disponibles para los estudiantes por grupos etarios, en el año 2021 se registraron en Medellín: 1237 aulas para la primera infancia (0 a 5 años); 7056 aulas para los estudiantes en las edades de 6 a 11 años; y este mismo número para las edades de 12 a 18 años. Considerando la proporción de instalaciones en relación con estudiantes matriculados, la ciudad cuenta con suficientes espacios para garantizar una buena cobertura para la población en los primeros grados académicos.

No obstante, la tasa de cobertura neta total<sup>5</sup> en educación básica para las instituciones educativas del Distrito fue

<sup>3</sup> El SGSSS en Colombia está integrado por dos tipos de regímenes, el subsidiado y el contributivo. El subsidiado, es el mecanismo a través del cual las personas que no pueden pagar por los servicios de salud obtienen acceso a ellos gracias a un subsidio proporcionado por el Estado (Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.). El régimen contributivo se refiere a un conjunto de normas que regulan la afiliación de individuos y familias al SGSSS, cuando esta afiliación se realiza a través del pago de una cotización, tanto a nivel individual como familiar, o mediante una contribución económica que es financiada directamente por el afiliado o en colaboración entre este y su empleador (Ministerio de Salud y protección Social, s.f.-a).

<sup>4</sup> Las instituciones educativas de cobertura contratada son establecimientos privados que la Administración distrital contrata para ofrecer servicios educativos en áreas remotas, donde ya no hay disponibilidad de cupos o la presencia de planteles públicos es inexistente.

<sup>5</sup> Corresponde a la relación entre los estudiantes matriculados de transición a media (grados de 0° a 11°) que tienen la edad

| Indicador  | Dato   | Año  |
|--|--------|------|
| Índice de Pobreza Multidimensional   | 9,83%  | 2022 |
| Porcentaje de niños y niñas menores de cinco años en riesgo de desnutrición aguda (peso/talla) | 8,33%  | 2021 |
| Prevalencia de desnutrición global, peso bajo y muy bajo para la edad, en menores de 6 años    | 2,78%  | 2021 |
| Prevalencia de desnutrición crónica, estatura baja para la edad en menores de 6 años           | 7,77%  | 2021 |
| Porcentaje de afiliación al SGSSS para el régimen contributivo                                 | 85,17% | 2021 |
| Cobertura de afiliación al SGSSS en primera infancia (0 a 5 años)                              | 86,4%  | 2022 |
| Aulas disponibles para la primera infancia (0 a 5 años)  | 1247   | 2021 |
| Aulas disponibles para la infancia (6 a 11 años)   | 7056   | 2021 |
| Aulas disponibles para adolescencia (12 a 18 años)   | 7056   | 2021 |
| Tasa de cobertura neta total (Educación)   | 82%    | 2021 |
| Tasa de estudiantes entre 16 y 28 años matriculados en educación superior                      | 45,05% | 2021 |
| Número de Instituciones Educativas Oficiales en Medellín                                       | 429    | 2021 |

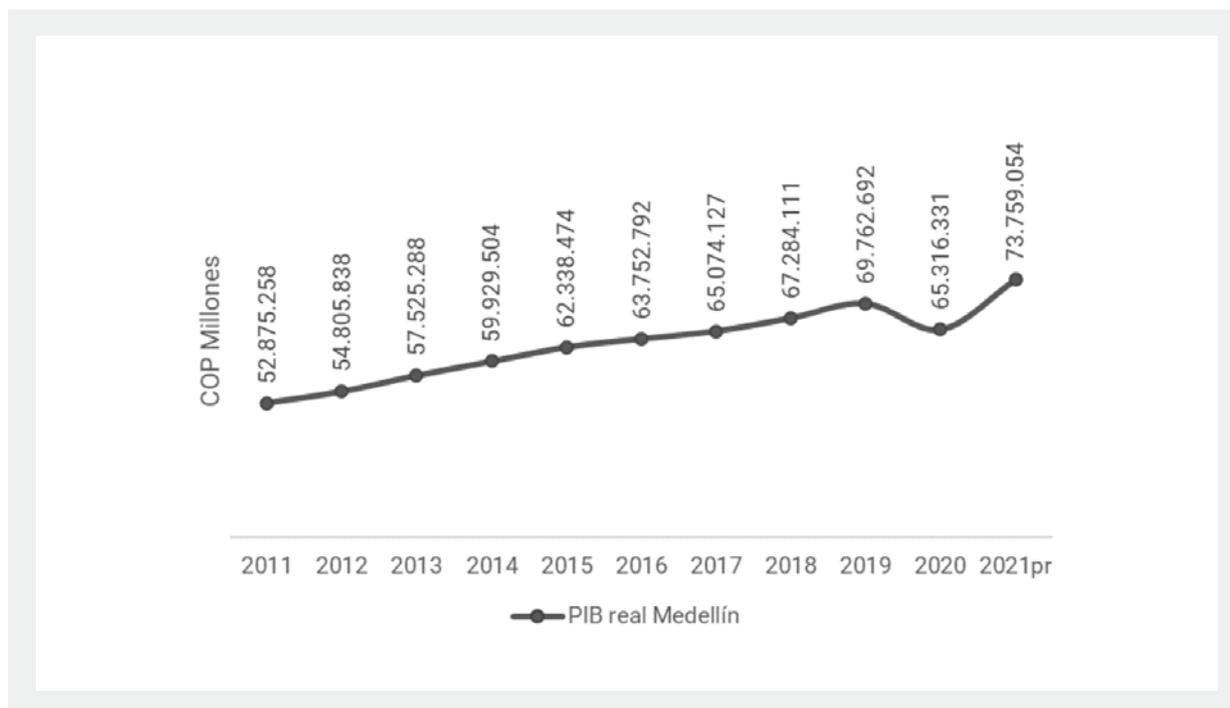
**Tabla 12:** Datos relevantes del Elemento Urbano Protección Social. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.

de 82% en el año 2020, representando la cifra más reducida de los últimos años. Para la educación superior, el panorama es más favorable, pues la tasa de estudiantes matriculados entre los 16 y los 28 años en las instituciones de educación universitaria se ubicó en un 45,05% en el 2021, siendo el valor más alto reportado desde que se mide el indicador. Es de anotar que Medellín, a diferencia de otras ciudades capitales de Colombia, cuenta con tres instituciones educativas oficiales de educación superior acreditadas en alta calidad por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), lo que, sumado a las instituciones de carácter nacional y departamental ubicadas en el Distrito, representa mayores oportunidades de acceder a estudios universitarios para su población residente. En total, en el Distrito se localizan 31 Instituciones de Educación Superior (IES), de las cuales 8 son públicas y 23 son de carácter privado (Sapiencia, 2023).

Con relación a la participación ciudadana, se han institucionalizado en la ciudad procesos de consulta pública

---

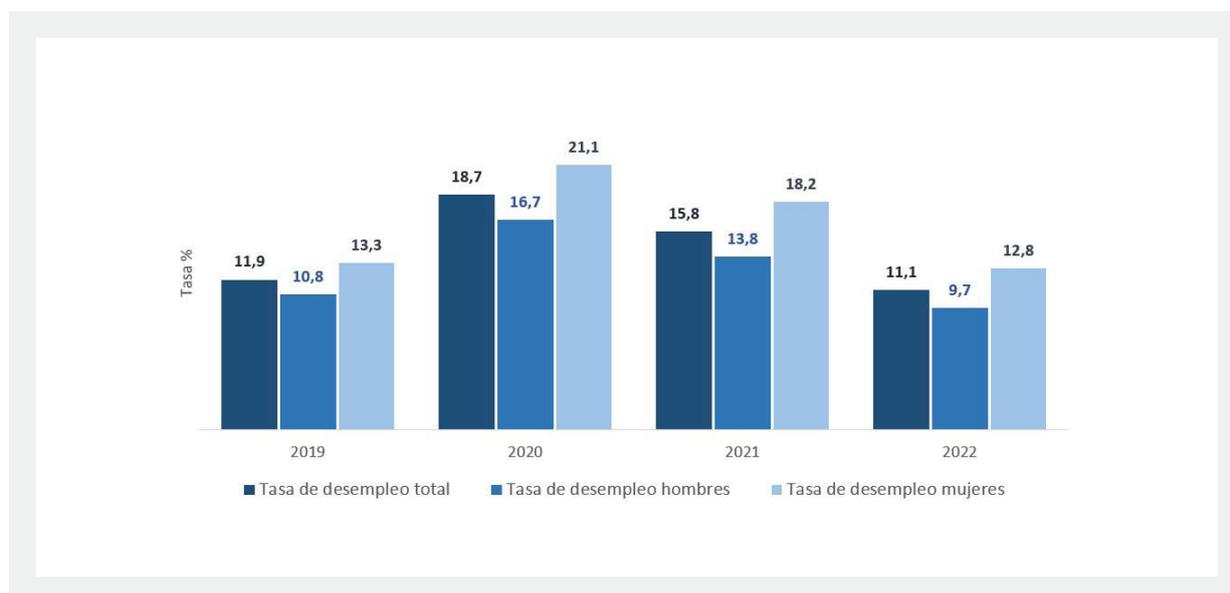
adecuada para cursar cada nivel y el total de la población en el rango de edad apropiado para estos niveles.



**Figura 10:** Producto Interno Bruto (PIB), Medellín 2012 - 2021pr. Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Administrativo de Planeación de Medellín. Cuentas Económicas. PIB a precios constantes, año base 2015.

para la selección de iniciativas y proyectos con enfoque territorial a través del Presupuesto participativo<sup>6</sup>. En esta misma línea, se adelantan estrategias formativas a diferentes Organizaciones de la Sociedad Civil OSC para el fortalecimiento de sus capacidades organizativas y de gestión, con lo cual, se espera que sean autosostenibles y adquieran mayor visibilidad. Según información de la Secretaría de participación ciudadana de Medellín, para el año 2021 se registraron un total de 3077 OSC en el Distrito, centradas en temáticas variadas como el desarrollo de

<sup>6</sup> El presupuesto participativo es un mecanismo que procura la asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos. Busca fortalecer las relaciones Estado-Sociedad Civil y posibilita la participación democrática de los ciudadanos para planear el desarrollo de cada una de las comunas y corregimientos de Medellín, a través de la incidencia sobre el 5 % del presupuesto de libre inversión del Distrito.



**Figura 11:** Tasa de desempleo total y por sexo, Medellín 2019 – 2022. Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEOH) (2022), cálculos Departamento Administrativo de Planeación (DAP).

infraestructuras de servicios públicos; suelo y vivienda, infraestructura de movilidad; proyectos relacionados con la ecología y promoción y protección de los derechos humanos.

### 1.5.7. Economía

En este elemento urbano se valora la estructura de la economía local y el acceso de los ciudadanos a los servicios financieros y de conectividad. También se abordan aspectos como la composición fiscal del Distrito y sus capacidades financieras.

Los resultados preliminares de las cuentas económicas para el año 2021 emitidos por el DAP, se observa que el Producto Interno Bruto (PIB) de Medellín fue de COP 74.114.190 millones de pesos, a precios constantes con año base 2015. Tal cual se expone en la figura 8, este resultado del año 2021, representa un incremento del 12,9% en relación con el año 2020 (COP 65.316.331), periodo afectado por la emergencia sanitaria del COVID-19. En la última década, el crecimiento del PIB local ha sido en promedio de 3,46%. Las mayores contribuciones al PIB del año 2021 se registraron en el sector del comercio con el 23,1%, la industria manufacturera con 11,94% y el sector inmobiliario con el 10,7%.

En relación con los resultados preliminares, se identificó que para el año 2021, el producto interno per-cápita alcanzó en valor COP 28.664.107, lo que representó un incremento del 11,2% en comparación con los resultados del 2020. Así, la tasa de crecimiento del PIB per-cápita aumentó aproximadamente 1,7% en promedio, durante los últimos 10 años.

Lo anterior, estuvo acompañado de la dinámica empresarial de la ciudad constituida por 110.843 empresas registradas durante el año 2022 en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA), lo que representó

| Indicador  | Dato   | Año  |
|--|--------|------|
| Participación del comercio al por mayor y menor en el PIB local    | 23,17% | 2021 |
| Participación de la Industria manufacturera en el PIB local        | 11,94% | 2021 |
| Participación de las actividades inmobiliarias en el PIB local     | 10,70% | 2021 |
| Crecimiento PIB real per-cápita últimos 10 años                    | 1,70%  | 2021 |
| Establecimientos comerciales por km2                               | 294,5  | 2022 |
| Tasa de desempleo  | 11,12% | 2022 |
| Tasa de desempleo hombres  | 9,67%  | 2022 |
| Tasa de desempleo mujeres  | 12,82% | 2022 |
| Tasa de desempleo juvenil 18 a 28 años                             | 18,46% | 2022 |
| Coficiente de Gini   | 0,515  | 2021 |
| Brecha salarial hombres y mujeres                                  | 8,50%  | 2021 |
| Proporción promedio de ingresos distritales propios últimos 5 años | 61,60% | 2021 |
| Gasto de inversión financiado con ingreso de libre destinación     | 46,56% | 2021 |

|   |        |      |
|---|--------|------|
| Adultos con al menos una cuenta de ahorros      | 71,60% | 2022 |
| Libertad de hacer negocios Colombia (puesto 62) | 72,2   | 2022 |

**Tabla 13:** Datos relevantes del Elemento Urbano Economía. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.

aproximadamente 294 establecimientos registrados por cada kilómetro cuadrado.

El comportamiento del desempleo está estrechamente vinculado de manera contra cíclica con el crecimiento económico y empresarial. Pues, en periodos de auge de la actividad productiva, el desempleo disminuye y con los declives de la economía aumenta. Tras el choque experimentado por la emergencia sanitaria del COVID-19 y las restricciones comerciales, productivas y sociales en el año 2020, el desempleo se incrementó a 18,7% en la ciudad. En el caso de las mujeres se incrementó hasta 21,1% y en hombres hasta 16,7%. Sin embargo, a partir de 2022, con la recuperación económica la tasa de desempleo descendió hasta 11,1% en el total de la ciudad, mientras que en los hombres disminuyó a 9,7%, en las mujeres a una tasa del 12,8%. En la figura 9 se presenta la tasa de desempleo total y por sexo entre los años 2019 y 2022.

Por otro lado, el coeficiente de Gini indica que la desigualdad en el ingreso de la población en el área urbana de la ciudad se ubicó en 0,515 puntos para el año 2021. Con relación al dato de 2019, de 0,59, evidenció una reducción notable, más aun considerando que el 2021 fue el segundo año de pandemia. Al respecto, es de anotar que por dificultades técnicas asociadas a la contingencia por el COVID-19, el indicador no se midió para al año 2020.

En relación con la desigualdad entre hombres y mujeres, durante el año 2021 se identificó una brecha salarial promedio del 8,5% a favor de los hombres en comparación con las mujeres en términos de ingresos. Esta situación podría estar relacionada, en gran medida, con la tasa de desempleo más alta que enfrentaron las mujeres durante ese mismo periodo.

En cuanto al componente fiscal y las capacidades financieras del Distrito, el total de los ingresos alcanzados en la vigencia de 2021 fue de COP 7.096.987, de los cuales, aproximadamente el 69% son ingresos de origen propio, indicando que no hay una gran dependencia de fuentes de financiamiento alternativas o del nivel Nacional. De manera similar, para la vigencia de 2021, se evidencia que de COP 5.414.883 millones de gasto de inversión, el 46,56% posee como fuente de financiamiento ingresos corrientes de libre destinación. Lo anterior, sugiere una capacidad destacable de la Administración para adaptar el gasto en función de sus prioridades y atender las necesidades de posibles eventos inesperados.

De otro lado, en un contexto de permanente evolución, el acceso a los servicios financieros por parte de los ciudadanos se ha convertido en requisito para el desarrollo económico y social. La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) durante el 2022, identificó que el 71,6% de la población adulta del país poseía, al menos, una cuenta de ahorros, siendo el producto financiero de mayor penetración entre los habitantes colombianos. La importancia de este propósito, se fundamenta en que la mayor inclusión financiera estimula el desarrollo de actividades comerciales que mejoran la eficiencia de los mercados y las oportunidades de ingresos de la población.

En el ranking del índice de libertad económica, Colombia, durante el año 2022 ocupó el puesto 62 entre 176 países de la clasificación (The Foundation Heritage, 2022). En este índice mencionado, en el componente de libertad empresarial, obtuvo un puntaje de 72,2 puntos como medida del entorno normativo y de infraestructura que proporciona el país para el funcionamiento de las empresas.

### 1.5.8. Ecología

En este elemento urbano se describen los principales aspectos de la gestión de la ciudad sobre sus servicios ecosistémicos, la huella ecológica, la biodiversidad, y la calidad del agua y del aire. Asimismo, se repasan datos referentes a los patrones de consumo y producción.

De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de 2014, Medellín cuenta con 7.569,57 hectáreas que

forman parte de la red de conectividad ecológica y que contribuyen con la promoción y conservación de procesos biológicos, en un paisaje fragmentado. Además, según el análisis cartográfico de este plan, las áreas designadas como zonas protegidas cubren el 44,54% de la superficie total del distrito (Alcaldía de Medellín, 2014).

Frente a la Huella Ecológica, esta alcanza los 116.646 kilómetros cuadrados, lo que equivale a más de 100 veces

| Indicador  | Dato  | Año       |
|--|---|-----------|
| Evolución del gasto (público y privado) per cápita destinado a la preservación, protección y conservación del patrimonio natural | Incremento estable  | 2012-2021 |
| Concentración de partículas (PM10) (promedio de 24 horas)  | 40,23 µg/m <sup>3</sup>   | 2020      |
| Concentración de partículas finas (PM2.5) (promedio de 1 año)  | 20,9 µg/m <sup>3</sup>  | 2020      |
| Existencia de zonas en la ciudad con contaminación térmica importante (efecto isla de calor)                                     | Si  | 2021      |
|  | Se identificó Riesgo alto isla de calor: barrios Belalcázar, El Progreso, Caribe Terminal, Plaza de Ferias, Cementerio, Universal, Toscana, Oleoducto y Florencia |           |
| Emisiones de CO <sub>2</sub>   | 1,38 toneladas/habitante  | 2019      |
| Huella Ecológica   | 116.646 km <sup>2</sup>   | 2017      |

**Tabla 14:** Datos relevantes del Elemento Urbano Ecología. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del formulario CRPT y otras bases de datos internas de la Administración distrital como el SIEM.









el área del valle de Aburrá (1.152 km<sup>2</sup>) y es 1,8 veces el área total del departamento (63.612 km<sup>2</sup>) (Corantioquia & Universidad Nacional de Colombia, 2017). Respecto al espacio verde per cápita, los datos del POT muestran que la población cuenta con un promedio de 10.84 metros cuadrados por persona, cifra que supera las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) la cual establece un mínimo de 9 m<sup>2</sup> de áreas verdes por habitante para el bienestar urbano.

En cuanto a la calidad del aire, los datos proporcionados por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá – AMVA indican que la concentración de partículas PM<sub>10</sub>, medida en un promedio de 24 horas para el año 2020, se sitúa en 40.23 microgramos por metro cúbico (µg/m<sup>3</sup>). Importante mencionar que ninguna de las estaciones automáticas de monitoreo de PM<sub>10</sub> ha superado la norma anual colombiana, establecida en 50 microgramos por metro cúbico (µg/m<sup>3</sup>) (AMVA, 2020). Por otro lado, en el mismo año se registró una concentración de partículas finas PM<sub>2.5</sub>, medida en un promedio anual, que alcanza un nivel de 20.9 microgramos por metro cúbico (µg/m<sup>3</sup>). En relación a estos datos, las estaciones de monitoreo han presentado al menos 1 día de excedencia en la norma diaria. La estación de monitoreo con mayor excedencia diaria reporta 41 días (AMVA, 2020).

Cabe resaltar, que, para medir la calidad del aire, Medellín y su Área Metropolitana cuentan con 16 estaciones de monitoreo que hacen parte del Sistema de Alerta Temprana – SIATA, el cual viene funcionando desde el año 2010. Este sistema, fue concebido como un proyecto estratégico de ciencia y tecnología y tiene como objetivo identificar y pronosticar la ocurrencia de fenómenos naturales y antrópicos que alteren las condiciones ambientales, o puedan generar riesgos a la población.

En lo concerniente a la calidad del agua, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, realiza el monitoreo de la calidad y cantidad del agua del río Aburrá- Medellín y de sus principales quebradas afluentes. Esta acción se hace a través de la Red de Monitoreo Ambiental en la Cuenca Hidrográfica del río Aburrá-Medellín (RedRio).

En las campañas de monitoreo realizadas por el AMVA entre 2016 y 2019, se observó un deterioro en la calidad del agua del río Aburrá-Medellín a su paso por las estaciones: después de San Fernando, Aula Ambiental y Puente Acevedo. Para estas estaciones, el Índice de Calidad de Agua en Corrientes Superficiales (ICACOSU) varía entre Regular y Mala (Alcaldía de Medellín, 2021a).

Frente a los patrones de consumo, el distrito ha trabajado en la promoción del consumo sostenible. Muestra de esto, es la inclusión y seguimiento de los siguientes indicadores en la Agenda 2030 local (en el ODS 12): Dependencias del municipio de Medellín que aplican políticas de adquisiciones públicas y planes de acción sostenibles; y Empresas acompañadas en buenas prácticas de producción y consumo sostenible.

Finalmente, desde el 2021, el Distrito cuenta con el Plan de Acción Climática, el cual plantea tres frentes estratégicos: el primer frente se desarrolla en función de reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI); el segundo, busca aumentar las capacidades de adaptación frente a los efectos del cambio climático; y el tercero, propende por una acción climática inclusiva que contemple la participación de los actores relevantes a la hora de abordar el cambio climático y sus consecuencias en la ciudad (Alcaldía de Medellín, 2021).

## Capítulo 2

# El Estado Actual de la Resiliencia Urbana en Medellín

### 2.1. Asuntos Prioritarios, Choques y Estrés de la Ciudad

El resultado de los ejercicios y talleres de identificación y caracterización de estrés y choques fue el principal insumo para construir el diagnóstico de resiliencia de la ciudad alrededor de los cuatro asuntos prioritarios. Como bien se comentó desde la introducción de este documento, el asunto prioritario se refiere a una problemática de

ciudad que agrupa como factores subyacentes, estreses en torno a una temática común y que, a su vez, provoca impactos y choques. Esta problemática requiere de una atención primordial en la agenda de resiliencia urbana de la ciudad.

Con la delimitación de los cuatro asuntos prioritarios (Desarrollo territorial insostenible, Desigualdad social y económica, Desarrollo económico insostenible, y Débil gobernanza), se procedió a la construcción de árboles de problemas (causa – efecto) para cada temática, en los cuales se utilizó como insumo el mapeo de choques y estreses y los indicadores de desempeño de los Elementos Urbanos descritos en el capítulo anterior. En estos árboles, cada asunto prioritario se transformó en la problemática central, donde la mayoría de los estreses se

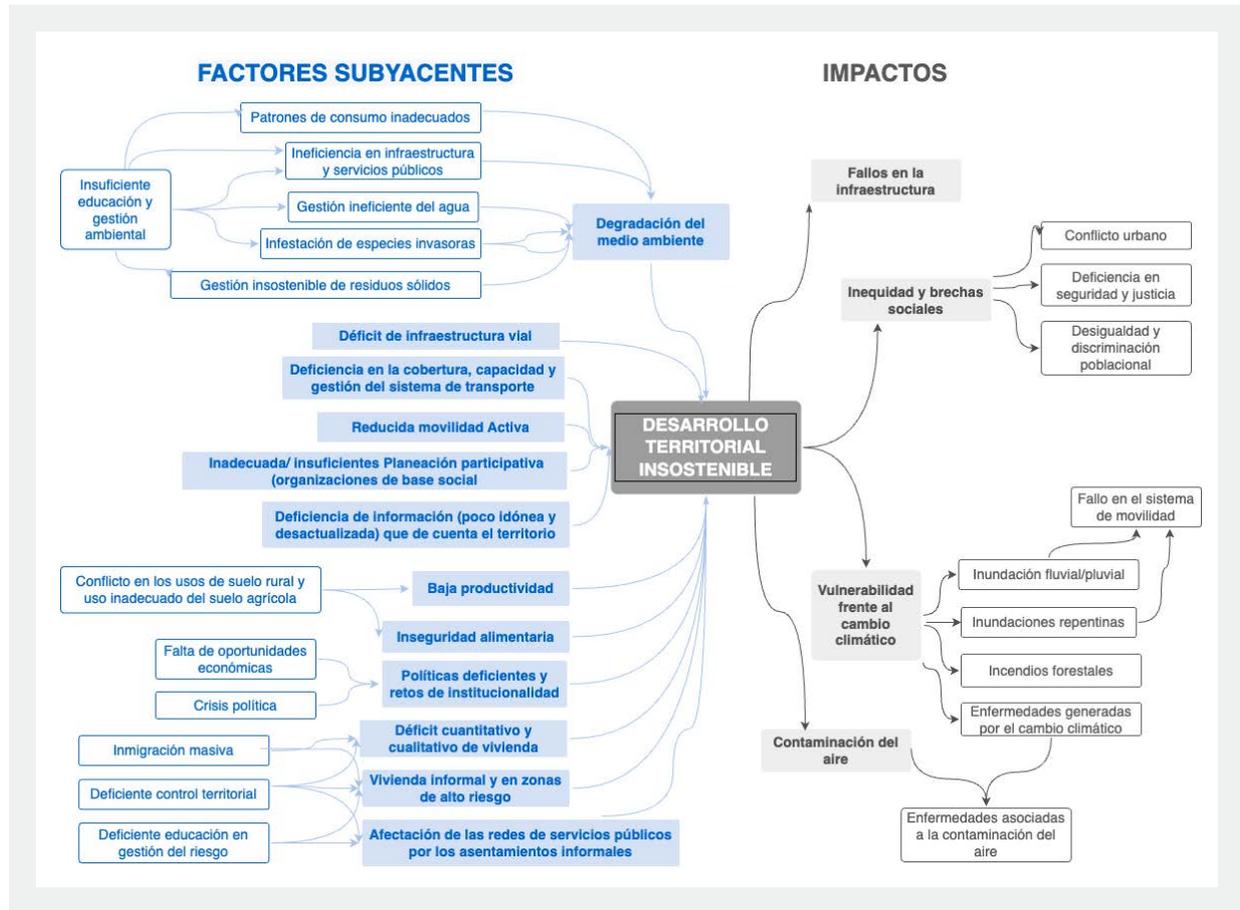


Figura 12: Árbol de Problemas del Asunto Prioritario 1. Fuente: Elaboración propia.

**Estreses priorizados del Desarrollo Territorial Insostenible en Medellín**

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| <b>Estreses</b> | Insuficiente gestión y educación ambiental. (degradación del medio ambiente) | Déficit de infraestructura, cobertura y capacidad de transporte, y alta dependencia de la movilidad motorizada |
|                 | Inadecuada ocupación del suelo   |  |

**Riesgos priorizados del Desarrollo Territorial Insostenible en Medellín**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Impactos / Choques</b> | Vulnerabilidad frente al cambio climático (Inundaciones, Movimientos de Masa, Contaminación del aire y enfermedades asociadas). |
|---------------------------|---|

Tabla 15: Estreses y choques priorizados del Asunto Prioritario 1.

identificaron como las causas o factores subyacentes, y la mayoría de choques como los impactos finales o efectos derivados de la problemática central.

A partir de los árboles de problemas, se priorizaron los principales factores subyacentes e impactos (estreses y choques) que a consideración de los actores deben ser atendidos por las Recomendaciones de Acciones para la Resiliencia (RARs) y que se describen más detalladamente dentro de cada uno de los asuntos prioritarios. Es de anotar, que el ejercicio analítico de cada asunto se realizó referenciando los resultados de la evaluación de indicadores de los Elementos urbanos y se soportó en los conocimientos y la práctica profesional de expertos locales.

A continuación, se presentan de manera detallada los Asuntos Prioritarios y los resultados del análisis realizado en cada uno de ellos, abarcando los principales estreses, riesgos y choques identificados.

### 2.1.1. Asunto Prioritario 1: Desarrollo Territorial Insostenible

En los últimos años, el Distrito de Medellín, como tantas otras ciudades en el mundo, ha enfrentado diversas dificultades derivadas del cambio climático y del crecimiento acelerado de la población. En este sentido, se han identificado un grupo importante de estreses que afectan el desarrollo sostenible del territorio; estos se priorizan en tres grandes subgrupos que reúnen factores con temáticas similares:

El primero de estos subgrupos está relacionado con la insuficiente o inadecuada gestión y educación ambiental. Aquí, se contemplan estreses como patrones de consumo inadecuados y una gestión poco eficaz del agua y los residuos sólidos. Los efectos adversos que derivan de esta problemática abarcan, desde el aumento de inundaciones y movimientos en masa, hasta el incremento de la contaminación del suelo y del aire.

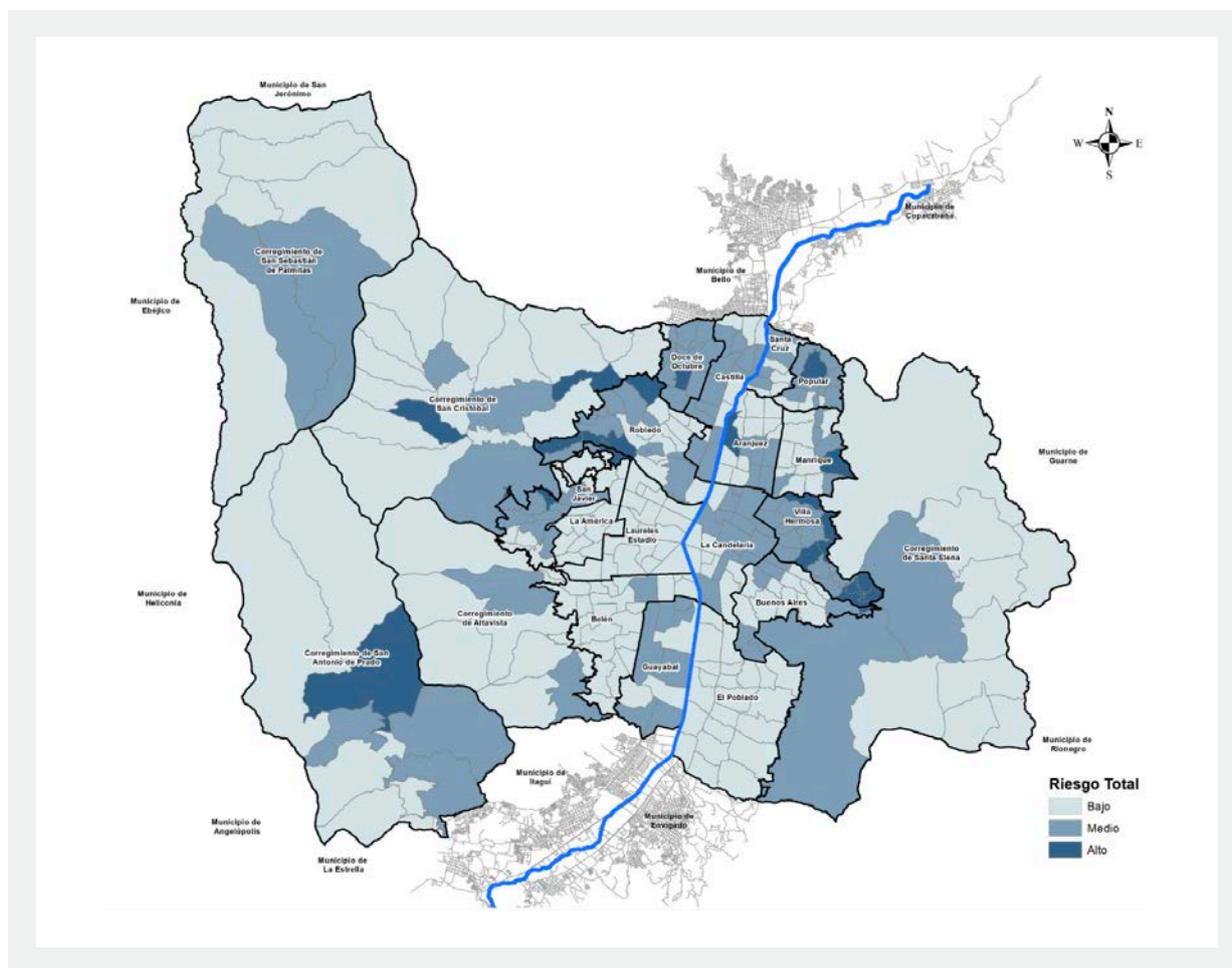


Figura 13: Mapa de Riesgo Climático de Medellín. Fuente: Alcaldía de Medellín (2021).

Del segundo subgrupo de estreses, surgen los factores asociados a la movilidad poco sostenible, en los que se incluyen las problemáticas como el déficit de infraestructura, cobertura y capacidad de transporte, además de una fuerte dependencia de la movilidad motorizada en detrimento de alternativas más sostenibles como la movilidad activa. Estos factores, impactan negativamente el desarrollo del territorio y generan choques como altas congestiones viales, colapso del sistema de transporte y emisiones de gases contaminantes que deterioran la calidad del aire y afectan la salud de los ciudadanos. Al respecto de este último impacto, es importante notar que, aunque los datos reportados en el elemento de ecología muestran niveles de calidad del aire que cumplen con las normas colombianas, la contaminación continúa siendo un tema de preocupación para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

El tercer subgrupo, se enfoca en la ocupación inadecuada del territorio, en donde es visible el crecimiento acelerado de la población y el aumento de la migración, evidenciando además su influencia en otros estreses destacados como el déficit de vivienda, el incremento de vivienda informal y la ocupación de zonas de riesgo.

Así pues, como se muestra en la figura 12, dentro de los principales impactos de los estreses anteriormente mencionados, se encuentra la alta vulnerabilidad al cambio climático, los potenciales fallos de infraestructura, un mayor riesgo de enfermedades asociadas a la contaminación del aire y otros choques de carácter social como el conflicto urbano y el incremento de inequidad y brechas sociales. Estos últimos, se abordan con más detalle en el asunto prioritario 3.

En la tabla 15 se presentan los tres subgrupos de estreses que se mencionan en el texto y los choques priorizados.

#### **2.1.1.1. Estreses priorizados del Desarrollo Territorial Insostenible en Medellín**

##### **Estrés 1**

##### **Insuficiente gestión y educación ambiental (degradación del medio ambiente)**

Las actuales dinámicas económicas y sociales y los inadecuados patrones de consumo han tenido consecuencias negativas en el territorio y el medio ambiente, manifestándose en aspectos como la contaminación del agua, del aire, del suelo, entre otros. Estos impactos afectan negativamente la calidad de vida y el bienestar de la población.

En relación con la contaminación del aire, aunque los datos recolectados en el contexto urbano indican que, excepto por algunos días, las concentraciones de PM10, PM2.5 y NO2 cumplen con la normativa colombiana y los estándares internacionales, esta continúa siendo motivo de preocupación para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. La ubicación de la ciudad (en un valle estrecho rodeado de montañas) genera un efecto negativo en la dispersión de contaminantes y, además, las condiciones climáticas, caracterizadas por cambios predecibles entre las temporadas seca y de lluvias, también ejercen un impacto considerable en la dispersión de los gases y partículas generadas por la industria, el transporte y los hogares (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2019).

Por otra parte, aún cuando en estos últimos años se han acentuado los efectos relacionados con las intensas precipitaciones, también se ha identificado un alto riesgo de formación de islas de calor debido a la contaminación térmica en barrios como Belalcázar, El Progreso, Caribe Terminal, Plaza de Ferias, Cementerio Universal, Toscana, Oleoducto y Florencia (Alcaldía de Medellín, 2021). Esta situación puede empeorar con veranos intensos y prolongados y tener impactos negativos en la calidad de vida de los residentes, por lo que requiere una atención especial para mitigar los efectos adversos en la salud y el bienestar de la población.

A continuación, se muestra el mapa con la estimación del riesgo climático, que reúne los valores asociados a riesgos por inundaciones, movimientos en masa, islas de calor y por incendios.

En esta misma línea, se destaca la necesidad de que el Distrito preste especial atención al manejo de los residuos sólidos generados, ya que es preocupante la capacidad del relleno sanitario La Pradera, el cual brinda servicio a Medellín. Actualmente, según reporta Emvarias (2022), se avanza en el licenciamiento de un nuevo vaso para alargar la vida útil en aproximadamente siete años más, por lo que es fundamental tomar medidas para enfrentar esta situación y garantizar una correcta gestión de los residuos sólidos.

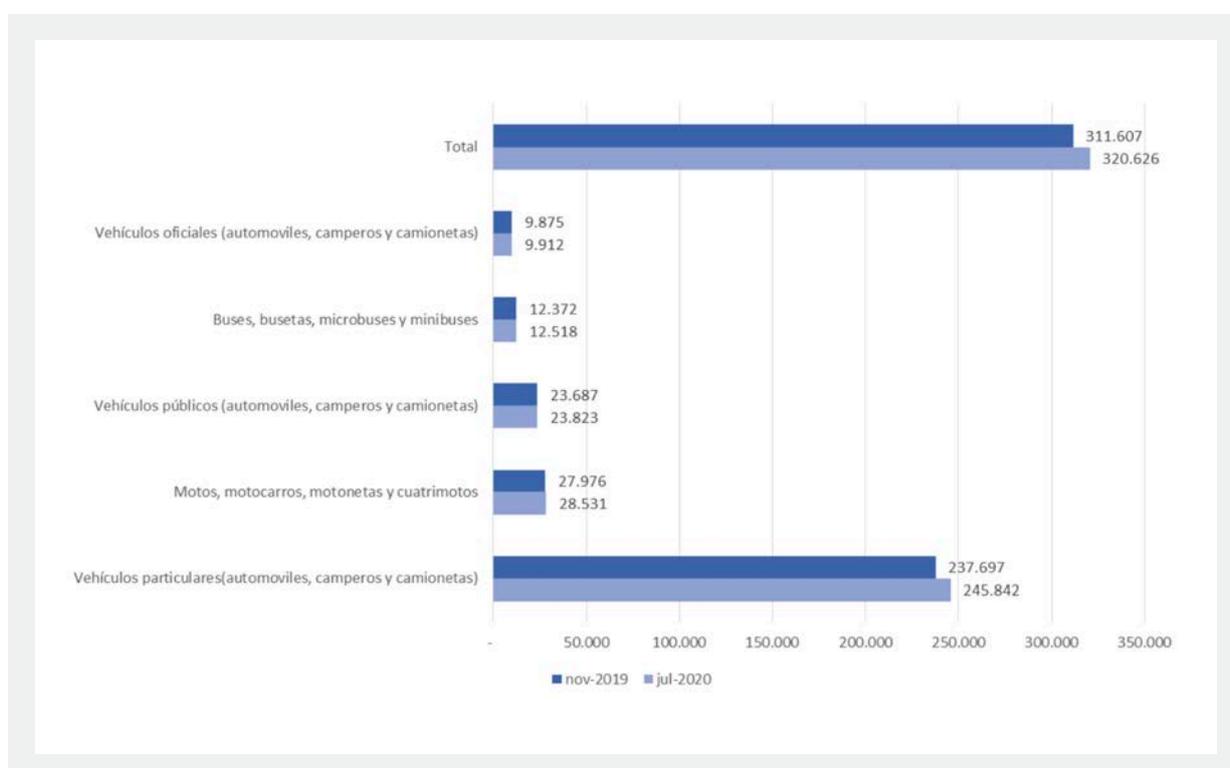
Cabe resaltar que, aunque el porcentaje de residuos aprovechados en Medellín ha venido en aumento en los últimos años, aún es insuficiente para lograr una gestión adecuada de los mismos. Por ello, es necesario aumentar los esfuerzos en el reciclaje y la reutilización de los residuos, así como fomentar prácticas sostenibles de reducción

de desperdicios. Esto, contribuirá a minimizar los impactos ambientales asociados a la disposición final de los residuos y prolongar la vida útil del relleno sanitario La Pradera.

En lo que respecta a las áreas protegidas, aunque el distrito cuenta un porcentaje de este tipo de áreas que representan el 44,54% del total del territorio, y tiene un espacio verde per cápita de 10,84 m<sup>2</sup> (Alcaldía de Medellín, 2014), es primordial fortalecer el control territorial con el fin de reducir los conflictos derivados del uso indebido del suelo y evitar la ocupación informal de áreas naturales.

De igual manera, la protección de áreas estratégicas y cuencas se convierte en un factor esencial para abordar de manera efectiva uno de los principales estreses de ciudad: la ineficiente gestión del agua. Un adecuado manejo del agua es crucial para la prevención de posibles sequías y en la mitigación de inundaciones, las cuales han experimentado un aumento en los últimos años.

La transformación del territorio de Medellín, hacia uno más sostenible, requiere un cambio en las prácticas económicas y sociales. En este sentido, es fundamental fortalecer la educación en materia ambiental, ya que



**Figura 14:** Comparación del Transporte Matriculado en la Secretaría de Movilidad entre noviembre de 2019 y julio de 2020.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Secretaría de Movilidad (2020).

desempeña un papel primordial para propiciar adecuados patrones de consumo y producción.

## Estrés 2

### Déficit de infraestructura, cobertura y capacidad de transporte, y alta dependencia de la movilidad motorizada

Si bien el Distrito de Medellín ha avanzado en la búsqueda de soluciones y en la ampliación del sistema de transporte masivo, todavía enfrenta un desafío importante debido a la alta dependencia del transporte motorizado en la ciudad. Causas como la topografía con altas pendientes, los largos tiempos de espera en algunos sectores y la aglomeración en el transporte público generan poco interés por parte de la ciudadanía en el uso de medios de transporte más amigables con el medio ambiente.

Esta situación se traduce en una congestión vehicular constante en las principales vías de la ciudad, lo que incrementa los tiempos de desplazamiento, el estrés de los conductores y los niveles de contaminación atmosférica. Además, el aumento del parque automotor contribuye a la escasez de espacios de estacionamiento,

generando conflictos y congestionando aún más las calles.

En el Plan Maestro de Movilidad realizado por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá se identificaron algunos de los principales problemas para el sistema de transporte público en Medellín, que incluyen:

- Dificultad para proveer el servicio de transporte público de manera regular, especialmente en las zonas de alta pendiente en el territorio metropolitano.
- Altos tiempos de viaje debido a la congestión vial.
- Conectividad ineficiente entre algunas zonas del territorio.
- Pocas oportunidades de integración con modos de transporte activos (bicicletas) y modos de transporte privados (automóviles y motos).
- Implementación parcial de sistemas de pago electrónico en todo el Sistema Integrado de Transporte del Valle de Aburrá (SITVA), siendo necesario incorporar el subsistema de transporte público colectivo.
- Altos costos de desplazamiento para trayectos largos que implican varias transferencias, lo que obliga a los usuarios a pagar tarifas completas en múltiples ocasiones.
- Conectividad limitada del SITVA con equipamientos de transporte regional, nacional e internacional, terminales de transporte y sistema aeroportuario (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2020a).

De acuerdo con la Encuesta de Origen-Destino (EOD) de 2022, se ha observado un aumento en el tiempo promedio de desplazamiento en Medellín, pasando de 36 minutos en 2017 a 44 minutos en 2022 (AMVA, 2022). Este incremento sugiere la existencia de factores que contribuyen a una mayor congestión del tráfico o a una menor eficiencia en los sistemas de transporte de la ciudad. Algunos de estos factores, pueden incluir el crecimiento en el número de vehículos en las calles, el aumento demográfico y la necesidad de una mayor inversión en infraestructuras de transporte adecuadas.

Para respaldar esta observación, se pueden analizar los datos (figura 12) proporcionados por la Secretaría de Movilidad sobre el número de vehículos matriculados en 2019 y 2020, los cuales revelan un aumento de 8.145 vehículos en menos de un año. Ante esta tendencia, el Plan de Ordenamiento Territorial propone la implementación de modelos de integración que permitan a los propietarios de vehículos particulares utilizar alternativas proporcionadas por el transporte público para completar parte de sus desplazamientos (Alcaldía de Medellín, 2014).

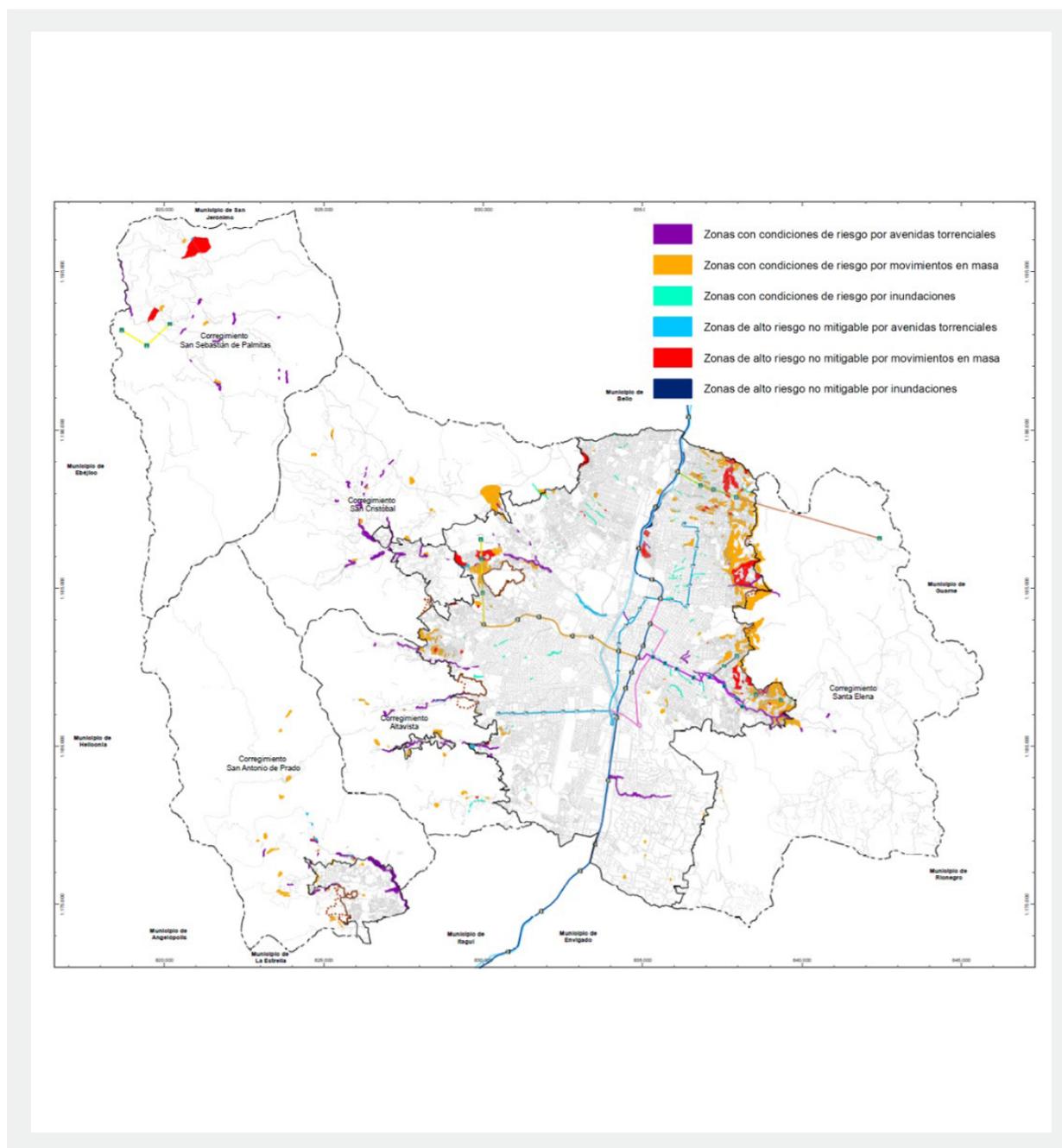
En cuanto a la seguridad vial, según datos recopilados por la Secretaría de Movilidad en 2022, se registró una tasa de mortalidad por accidentes de tránsito de 9,4 por cada cien mil habitantes. Esta tasa es la más baja en los últimos años, a excepción del 2020 que fue 7,8, y muestra los esfuerzos realizados por la administración para crear una cultura de movilidad más segura.

Aunque se han logrado avances en la movilidad activa, especialmente en la expansión de la red de ciclovías y la construcción y mejora de aceras, persisten algunos desafíos identificados en el Plan Maestro de Movilidad para el Valle de Aburrá del 2020, entre otros: infraestructura insuficiente para bicicletas; cobertura limitada del sistema de bicicletas públicas; las exigentes pendientes que aumentan los esfuerzos físicos y la falta de entornos favorables para la movilidad activa, tanto a nivel del Distrito como a nivel metropolitano (Metro de Medellín, 2020).

Este estrés y los factores subyacentes descritos, tienen un importante impacto directo, tanto en el medio ambiente, como en la calidad de vida de los ciudadanos, ya que resulta en pérdida de tiempo, dinero y energía durante sus desplazamientos.

### **Estrés 3**

#### **Inadecuada Ocupación del Suelo**



**Figura 15:** Plano de áreas con Riesgo no Mitigable y áreas con Condición de Riesgo. Fuente: Alcaldía de Medellín (2014).

Debido a una serie de factores que incluyen la continua llegada de población vulnerable a causa de procesos de violencia y de migración, además de la dificultad para establecer un control urbanístico efectivo en todo el territorio, la ciudad ha sido testigo de un notable aumento en la expansión de asentamientos informales. El Censo de 2018 (DANE), mostró un déficit cuantitativo de viviendas en Medellín de 16,509 unidades, y se estima que el crecimiento informal ha aumentado aún más esta brecha.

Esta tendencia se atribuye principalmente a la elevada demanda de viviendas de interés social y a la escasez de terrenos disponibles para llevar a cabo proyectos de desarrollo urbano planificados. A medida que más personas llegan a la ciudad en busca de una vida mejor y enfrentan dificultades para acceder a viviendas adecuadas, los asentamientos informales se convierten en una opción que, aunque precaria, proporciona refugio a quienes de otro modo estarían sin hogar.

Como consecuencia de esto, se ha producido una ocupación de las áreas libres que no fueron incluidas dentro del crecimiento formal de la ciudad, tales como laderas de altas pendientes, zonas aledañas a cuerpos de agua,

cerros y suelos no aptos para el desarrollo urbano. Por otra parte, la ocupación informal en los bordes urbano-rurales ha consumido suelos agrícolas, que igualmente carecen de servicios públicos básicos debido a que estas áreas se localizan por fuera del perímetro urbano establecido.

Otra consecuencia alarmante es que la expansión urbana desmedida, también expone a la población vulnerable a riesgos de deslizamientos y movimientos en masa. A medida que se ocupan áreas más remotas y empinadas, aumenta la probabilidad de que ocurran deslizamientos de tierra cuando se presentan fuertes lluvias. Por lo tanto, la ocupación inadecuada del territorio no solo tiene efectos negativos a nivel socioeconómico, sino también sobre la vida y bienestar de las personas.

El incremento del crecimiento urbano en áreas de alto riesgo ha experimentado un aumento sostenido en los últimos años, lo que agrava la vulnerabilidad tanto de la población como de la calidad de las edificaciones. Estas estadísticas son particularmente inquietantes, dado que los bienes inmuebles que se encuentran expuestos a peligros representan el 2,04% del crecimiento total de la ciudad en el Distrito de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2014).

Al analizar la superposición del catastro municipal actual sobre la aerofotografía de la ciudad correspondiente al año 2021, se observa que la expansión territorial ha excedido los límites establecidos en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), invadiendo áreas de suelo rural. Adicionalmente, Empresas Públicas de Medellín (EPM), en el transcurso de los talleres realizados, reportó un alarmante aumento en las conexiones irregulares a servicios públicos, particularmente en lo que concierne a la electricidad. Esta problemática está generando repercusiones significativas en las redes de distribución y está obstaculizando la prestación eficiente de los servicios públicos esenciales.

Es importante señalar que actualmente la oficina de Gestión y Control Territorial del Distrito, está elaborando un inventario de los asentamientos informales, que permitirá verificar las ocupaciones irregulares del territorio. Sin embargo, los datos más recientes sobre el incremento en el crecimiento informal de los últimos tres (3) años aún no se han representado en los planos oficiales, por lo que no se dispone de una cifra precisa del porcentaje de suelo ocupado de manera irregular.

En relación a las zonas de riesgo, de acuerdo con lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), la ciudad cuenta con un total de 769,14 hectáreas catalogadas bajo esta condición. Dentro de esta categorización, 159,28 hectáreas se identifican como Zonas de Alto Riesgo No Mitigable, mientras que las restantes 609,85 hectáreas se clasifican como polígonos con condición de riesgo, lo que implica que son porciones de suelo que presentan amenazas altas (Alcaldía de Medellín, 2014).

Para el año 2021, según los datos presentados en el Informe de Seguimiento al POT, se registró un avance del 64,7% en los estudios realizados en los polígonos de suelo con condición de riesgo. Paralelamente, se llevaron a cabo estudios de detalle en el marco de los Planes de Legalización y Regularización Urbanística (PLRU)<sup>7</sup>. Este proceso no solo implica la actualización de la cartografía oficial del POT, sino que también sienta las bases para la clasificación precisa de los tipos de riesgo presentes en estos suelos. Una vez concluyan estos estudios, se podrán establecer las medidas de mitigación necesarias para abordar las situaciones de riesgo identificadas (Alcaldía de Medellín, 2022a).

Es esencial ahora destacar las consecuencias que ha acarreado la ocupación inadecuada del suelo en Medellín en lo que respecta a la segregación socioespacial. Esta problemática ha agravado significativamente las disparidades en el acceso a servicios públicos, la calidad de la vivienda, el transporte y las oportunidades de empleo. Como

<sup>7</sup> Los Planes de Legalización y Regularización Urbanística –PLRU–, son un instrumento de planificación complementaria de tercer nivel que establece el POT, aplicable a asentamientos precarios y urbanizaciones constituidas por viviendas de interés social sin el cumplimiento de las normas urbanísticas, a través del cual se pretende el reconocimiento oficial del asentamiento o urbanización de hecho, en pro de la consolidación y mejoramiento de la habitabilidad de los asentamientos en condiciones de desarrollo incompleto e inadecuado. (Alcaldía de Medellín, 2014).

resultado, la pobreza, cuando se analiza desde una perspectiva multidimensional, tiende a concentrarse especialmente en los sectores periféricos como el Popular, Santa Cruz, Manrique, Villa Hermosa y San Javier, donde se observa la presencia de viviendas precarias e inadecuadas, un acceso limitado a servicios esenciales y una evidente falta de infraestructuras y equipamientos públicos necesarios para el bienestar de la comunidad.

Adicionalmente, los residentes de las áreas mencionadas enfrentan desafíos significativos para acceder al empleo formal y a servicios de salud y educación de calidad. La falta de oportunidades laborales y de acceso a servicios básicos adecuados profundiza las disparidades socioeconómicas en estas comunidades (Asunto prioritario 2). Asimismo, la falta de conectividad efectiva entre las distintas zonas del Distrito ha contribuido de manera significativa a la segregación urbana, ya que el sistema de transporte aún presenta limitaciones en términos de cobertura y frecuencia (Alcaldía de Medellín, 2014). Esta carencia, dificulta aún más la movilidad de los residentes y la accesibilidad a oportunidades en otras partes de la ciudad.

Siguiendo la misma línea, durante los talleres se hizo hincapié en que en el Distrito se ha vuelto una práctica común la ocupación del territorio en contravía de sus condiciones naturales. Esto ha generado situaciones complejas, como la densificación excesiva, la poca disponibilidad de terrenos y la consecuente especulación con el valor del suelo.

La ocupación del territorio sin tener en cuenta las características naturales del mismo puede tener consecuencias negativas a largo plazo, como la congestión urbana, la falta de áreas verdes y la dificultad para garantizar una planificación urbana sostenible. Además, la especulación con el valor del suelo puede dar lugar a aumentos desproporcionados en los precios de la vivienda, lo que afecta a las comunidades más vulnerables y dificulta aún más su acceso a una vivienda digna.

Es importante destacar que, debido a las limitaciones topográficas y a la delimitación del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, el suelo adecuado para la expansión urbana en Medellín es escaso. Actualmente, solo se dispone de 175.35 hectáreas (Alcaldía de Medellín, 2014), las cuales se ubican principalmente en los bordes occidentales del Distrito. Esta limitación territorial conlleva costos significativos en términos de proporcionar servicios públicos, infraestructura de transporte, equipamiento y espacio público, para garantizar el crecimiento sostenible de Medellín y el acceso equitativo a la vivienda para todos sus residentes.

Por último, es importante hacer mención al Plan de Ordenamiento Territorial de 2014, que establece para el Distrito un modelo de ciudad compacta cuyo objetivo es la re-densificación del área urbana y la contención del crecimiento hacia las áreas rurales y los bordes urbanos. No obstante, la efectiva implementación de este modelo requiere la formulación, desarrollo y adopción de instrumentos de planificación complementarios. Estos instrumentos son fundamentales para guiar el desarrollo del territorio, establecer normativas urbanísticas adecuadas y coordinar la planificación económica y social con la dimensión territorial.

Conforme al Informe de Seguimiento al Plan de Ordenamiento Territorial de 2022, resulta relevante destacar que hasta la fecha se ha avanzado aproximadamente en un 50% en la adopción de instrumentos de planificación complementaria de segundo nivel, en un 60% en la implementación de instrumentos de intervención del suelo y en un 93% de adopción en instrumentos de financiación. Estos avances indican un esfuerzo sustancial por parte de las autoridades locales para fortalecer la planificación urbana y territorial en la ciudad, sin embargo, aún queda trabajo por hacer para completar la implementación de los mismos.

### 2.1.1.2. Riesgos priorizados del Desarrollo Territorial insostenible en Medellín Impacto / Choque 1

## Vulnerabilidad frente al cambio climático (Inundaciones, Movimientos de Masa, Contaminación del aire y enfermedades asociadas)

Estreses asociados: Insuficiente gestión y educación ambiental (degradación del medio ambiente), Déficit de infraestructura, cobertura y capacidad de transporte, y alta dependencia de la movilidad motorizada, Inadecuada Ocupación del Suelo

El Valle del Río Aburrá presenta condiciones y características morfológicas que lo hacen propenso a desastres, los cuales se ven agravados por el aumento en la intensidad de las lluvias; y por factores antropogénicos, como el crecimiento acelerado e incontrolado de las zonas altas, la impermeabilización del suelo, la pérdida de cobertura vegetal, y las deficiencias constructivas de las viviendas. De acuerdo con la valoración de riesgo realizada en los talleres participativos, los choques más relevantes por su impacto y frecuencia, son las inundaciones y los movimientos de tierra. Estos choques no solo causan daños directos, sino que también generan impactos secundarios que afectan los ecosistemas, la infraestructura, las viviendas, la salud, la movilidad, la economía y las vidas humanas.

De acuerdo con el Plan de acción climática 2021, el riesgo ante inundaciones y avenidas torrenciales, tiene una preponderancia alta en la zona rural, especialmente en los corregimientos San Antonio de Prado y San Cristóbal. En el área urbana cuenta con riesgo medio en las comunas de Buenos Aires y San Javier. El barrio Juan Pablo II de la Comuna 9 -Buenos Aires presenta el valor de riesgo más alto asociado principalmente a altos valores de peligrosidad y vulnerabilidad.

Teniendo en cuenta que las temporadas de lluvias y las precipitaciones han aumentado, y con ellas las afectaciones a los bienes y vidas de las personas, se hace evidente la necesidad de continuar con la ejecución del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres y de implementar estrategias que mejoren la gestión del ciclo del agua, el drenaje urbano y la adaptación al cambio climático.

En relación con la ocupación del suelo rural, este plantea riesgos adicionales, como la pérdida de activos económicos y la disminución de la productividad. Además, en periodos prolongados de sequía pueden

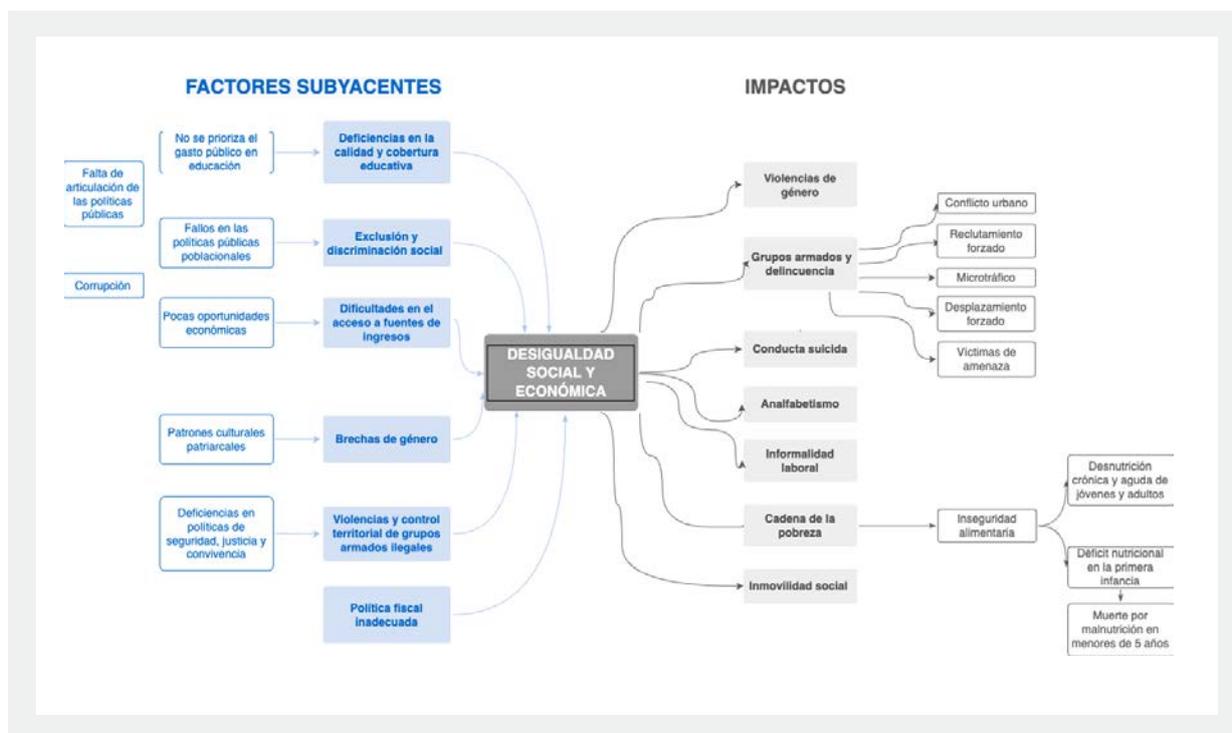


Figura 16: Árbol de problemas Asunto Prioritario 2. Fuente: Elaboración propia.

| Estreses priorizados de la Desigualdad social y económica en Medellín |  |  |
|---|--|--|
| Estreses  | Pobreza y desigualdad                  | Barreras de acceso a los servicios de educación y de salud |
|   | Discriminación poblacional y violencia |  |
| Riesgos priorizados a la Desigualdad social y económica en Medellín   |  |  |

**Tabla 16:** Estreses y choques priorizados del Asunto Prioritario 2.

experimentarse aumentos en el costo de los alimentos básicos, racionamientos energéticos y escasez de agua en las cuencas abastecedoras.

Por otro lado, la dependencia excesiva de la movilidad motorizada, las emisiones de gases contaminantes por parte de las industrias y los residuos, entre otros factores, ha llevado a un deterioro de la calidad del aire, lo que, a su vez, genera un riesgo de deterioro de la salud de los ciudadanos debido a enfermedades respiratorias. Según datos de la Encuesta de Calidad de Vida de 2021, las enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores fueron la segunda causa de muerte en Medellín durante el periodo comprendido entre 2014 y 2019.

Aunque la Administración local ha implementado acciones para abordar las consecuencias del cambio climático, es evidente que estas medidas no son del todo suficientes, pues para lograr una verdadera resiliencia frente a este desafío, se requiere una colaboración sólida entre el gobierno y la ciudadanía, y trabajar de manera conjunta en la planificación sostenible del territorio. Además, es importante dar prioridad a la implementación de los lineamientos y estrategias para la mitigación y adaptación planteadas dentro del plan de acción climática 2020-2050.

Finalmente, se señala la necesidad de reforzar los mecanismos de alerta temprana y respuesta de emergencia para prevenir y reducir impactos asociados a este riesgo.

### 2.1.2. Asunto Prioritario 2: Desigualdad Social y Económica

A pesar de la posición destacada de Medellín como una de las ciudades más importantes de Colombia, con una fuerte contribución al PIB nacional y una oferta competitiva en educación, salud y actividades comerciales, persiste el fenómeno de la desigualdad social y económica. Al respecto, en el marco del diagnóstico de resiliencia, se identificaron diversos factores subyacentes del problema de desigualdad en el Distrito.

Entre estos factores están la baja calidad y cobertura educativa, las cuales, a su vez, son generadas por la falta de priorización del gasto en educación de la institucionalidad pública. En la misma línea, se identificó el estrés referido a la exclusión y discriminación social y, entre sus principales causas, se relacionaron falencias en la implementación de las políticas públicas sociales o poblacionales. Asimismo, se identificó un estrés vinculado a la falta de oportunidades económicas y las dificultades de acceso a fuentes de ingresos para muchos habitantes del Distrito, lo que repercute inevitablemente en la instalación de cadenas de pobreza en la ciudad. Finalmente, se reconocieron las brechas existentes por asuntos de género como una de las causas fundamentales del problema principal o asunto prioritario.

Estos factores provocan toda una serie de impactos significativos. En este sentido, la normalización de las brechas de género repercute en el exacerbamiento de las violencias basadas en género. Además, la falta de

oportunidades económicas en contextos de alta desigualdad, aunadas al control territorial existente por parte de grupos armados ilegales implican el reforzamiento de estos últimos y de las prácticas que se les asocian, como la violencia, el microtráfico, el reclutamiento y el desplazamiento forzado.

Por otra parte, los problemas de calidad y cobertura educativa pueden ocasionar analfabetismo en algunos sectores de la población, así como el afianzamiento de cadenas de pobreza e inmovilidad social. Pues uno de los mínimos existenciales que posibilitan el ascenso socio-económico de las personas es el acceso a una educación de calidad. En esta misma línea, el hecho de que incrementa la pobreza representa también una mayor propensión a que en los hogares de la ciudad aumente la inseguridad alimentaria y la desnutrición, lo que termina afectando especialmente a los niños y niñas en sus primeras edades.

Por último, los participantes de los talleres consideraron que los problemas de salud mental en la población están estrechamente vinculados al fenómeno de la desigualdad. En este sentido, la conducta suicida se reconoció como una problemática de ciudad que requiere de todos los esfuerzos de la Administración, ante el aumento significativo de casos de suicidio en los últimos años.

En la figura 16, se presenta el árbol de problemas derivado de los ejercicios de diagnóstico. Esta figura, ilustra la relación entre factores subyacentes con el problema principal del Asunto prioritario, así como los impactos atribuibles al problema.

### 2.1.2.1. Estrés priorizados de la Desigualdad social y económica

#### Estrés 1

#### Pobreza y desigualdad

Durante la pandemia por COVID-19, se evidenció un notorio aumento en los niveles de pobreza en la mayoría de los países de América Latina (CEPAL, 2020). Las restricciones implementadas para contener la propagación del virus, combinadas con el cierre de empresas y la paralización de distintos sectores económicos, resultaron en una pérdida masiva de empleos y en una reducción de los ingresos de la población. Aquellas personas que ya se encontraban en situación de pobreza o vulnerabilidad fueron las más afectadas, ya que carecían de recursos suficientes o redes de apoyo para afrontar la crisis.

Aun cuando el periodo neurálgico de la pandemia fue superado, sus secuelas en cuanto a pobreza y desigualdad persisten en Medellín. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2022), en el 2021 la incidencia de la pobreza moderada en Medellín fue del 31,31% y de la pobreza monetaria extrema alcanzó el 7,42%. Ahora bien, los resultados más recientes, capturan buena parte de los efectos negativos de la pandemia en 2021, indicando mayores niveles de pobreza monetaria y extrema comparados con el histórico de los indicadores. De acuerdo a estos resultados, las zonas urbanas de mayor incidencia de pobreza monetaria extrema fueron las comunas de la Candelaria (12,7%), el Popular (10,9%), Manrique (9,9%) y Santa Cruz (9,3%), mientras que, en las zonas rurales, los niveles más elevados se registraron en el corregimiento de San Sebastián de Palmitas (16,7%) y seguido de San Cristóbal (10,5%) (Alcaldía de Medellín, 2023d).

Como consecuencia de las condiciones de pobreza, la inseguridad alimentaria es un fenómeno que también debe priorizarse en la agenda pública de Medellín. Con base en los resultados de la Encuesta de Calidad de Vida 2021, la percepción de inseguridad alimentaria alta se ubicó en un 14,6% en el año 2021, cifra superior de una serie histórica que registra información desde el año 2013. Las comunas con registros más elevados fueron San Cristóbal (23,83%), Popular (22,24%), Altavista (21,05%), Santa Cruz (20,16%) y San Javier (19,58%). La pandemia por COVID - 19 acentuó significativamente las dificultades para acceder a alimentos de calidad y nutritivos para los habitantes del Distrito. Este fenómeno, a su vez, estuvo influenciado por la subida en los niveles de desempleo y la disminución de las fuentes de ingresos provocados por el confinamiento social (Concejo de Medellín, 2020).

Por otro lado, a pesar de que gran parte del suelo es rural (69,88%), la ciudad no cuenta con una actividad agrícola significativa y depende en gran medida de alimentos provenientes de otras regiones y de importaciones. Tan solo en el Valle de Aburrá, se genera el 3,5% de los alimentos que se consumen; el 14,4% proviene de la región central de Antioquia; un 11,6% del resto del departamento; un 60,9 % del resto del país; y un 9,7% proviene de importaciones (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2019b).

Por su parte, el coeficiente de Gini, que mide la desigualdad en la distribución de los ingresos, registró en el 2021 para el área urbana, una cifra de 0,515. Si bien disminuyó con relación al año 2019 (0,59)<sup>8</sup>, continúa siendo alta en comparación con otras ciudades capitales de Colombia (Alcaldía de Medellín, 2023d).

La tasa de desempleo, es otro indicador que puede brindar una noción del panorama de la ciudad en relación con la movilidad social. Este indicador se reportó en 11,1% para el año 2022 (Alcaldía de Medellín, 2023d), y si bien evidenció una disminución sustancial respecto al año 2020, continúa siendo una tasa elevada en comparación con años anteriores al periodo de pandemia.

En relación con las brechas de género, la diferencia salarial mensual promedio entre hombres y mujeres en la ciudad fue del 8,5%<sup>9</sup> para el 2021. Lo anterior quiere decir que, mientras los hombres accedieron a una remuneración mensual promedio de \$1.645.946, las mujeres obtuvieron una de \$1.506.566. Ahora bien, la zona urbana registró una cifra de 9,2% que, si bien es la menor de toda la serie histórica del área urbana, debe reducirse a cero para considerar que existe un equilibrado acceso a ingresos entre hombres y mujeres. La brecha en el área rural reportó un 7,9% para el año 2021 (Alcaldía de Medellín, 2023d).

Por último, la medición de la calidad de vida mediante el Índice Multidimensional de Condiciones de Vida (IMCV)<sup>10</sup> revela diferencias notables entre las comunas de la ciudad. Mientras comunas como El Poblado (74,56), Laureles (68,55) y la América (61,63) registran los mejores niveles de vida, las comunas de El Popular (32,97), Santa Cruz (35,35) y Manrique (36,71) son las zonas con los puntajes más bajos señalando inequidades en el acceso a bienes, servicios y medios de subsistencia básicos (Alcaldía de Medellín, 2023d). Las dimensiones del índice que registraron mayores carencias a nivel ciudad fueron Recreación con un puntaje de 0,23, lo que denota privaciones en el acceso a actividades recreativas, de ocio o deportivas. La dimensión Trabajo, con 0,43, evidencia dificultades de las personas para conseguir empleo e inestabilidad laboral. La Participación también evidenció un bajo puntaje, con 1,31, lo que refleja un bajo nivel de participación de las personas en la vida cívica, política y social. Y la Percepción de calidad de vida reportó un 1,42, lo que demuestra una valoración baja en torno al bienestar y satisfacción en general de muchos ciudadanos.

En suma, la ciudad requiere del diseño de acciones de política pública encaminadas a revertir todos los asuntos mencionados. Por ello este perfil se propone establecer una agenda que mediante propuestas concretas, sirva de insumo a las administraciones futuras para incidir en la disminución de los ciclos de pobreza y desigualdad, aún tan presentes en la ciudad.

## Estrés 2

### Barreras de acceso a los servicios básicos de salud y educación

Este estrés está asociado a riesgos y problemas de cobertura y acceso a servicios de educación y salud, pues estos son factores que regularmente se tienen en cuenta para la medición de la movilidad social. Según los reportes del DANE, la tasa (por 100) de cobertura neta en educación de los años 2019 y 2020 registró una cifra de 82% para ambas vigencias, siendo inferiores a la del año 2018 con 83%. Lo anterior, constituye un desafío para la ciudad dado que representan las cifras más reducidas de los últimos años.

<sup>8</sup> Por dificultades en la implementación de los instrumentos para el levantamiento de información por las restricciones a la movilidad en el nivel local como consecuencia de la pandemia por COVID - 19, no se recuperó el dato para el año 2020.

<sup>9</sup> Es la primera vez que se mide el indicador global para la ciudad de la Brecha de ingreso mensual promedio entre hombres y mujeres, motivo por el cual no hay datos en la serie histórica para identificar la tendencia y comparar con el dato actual. Sólo se pudo desarrollar este ejercicio con la serie del área urbana.

<sup>10</sup> El IMCV es un indicador que permite medir la calidad de vida de una comunidad o población de una manera multidimensional. Esto quiere decir que, a diferencia de otras medidas, el IMCV es un indicador compuesto que integra diferentes dimensiones o factores que permiten identificar el nivel o la calidad de vida de las personas. Para el caso de Medellín, el índice se compone de 15 dimensiones. Se calcula con base en los resultados de la Encuesta de Calidad de Vida de Medellín.

En cuanto a la tasa de deserción estudiantil en edad escolar total fue de 3,28% en el año 2020. Para básica primaria, la tasa de deserción se estimó en 3,26%, y para básica secundaria en 3,56%, cifras superiores a las informadas en 2019. Con este contexto, resalta la necesidad de alcanzar coberturas más altas en los próximos años y así garantizar que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes tengan mayores probabilidades de ascender en la escala social en un futuro y mejorar sus condiciones de vida. A propósito de lo expresado, el Distrito ha desarrollado diferentes estrategias para reducir la deserción, como el Programa de Alimentación Escolar (PAE) y otras acciones dirigidas al incremento de la atención a las familias con embarazo adolescente, puesto que este último es uno de los fenómenos que más provocan deserción (Alcaldía de Medellín, 2020c).

Los resultados académicos para el año 2021 también denotan una realidad para el sector educativo que demanda una atención particular. Según datos aportados por el ICFES (2021), Medellín se ubicó en el puesto veinte en la evaluación del Departamento de Antioquia en las pruebas saber 11, las cuales evalúan competencias en lectura

| Año     | 2020  | 2021  | 2022  |
|---------|-------|-------|-------|
| Mujeres | 13566 | 14375 | 16345 |

Otro de los componentes que integran este estrés refiere a algunas necesidades identificadas para las intervenciones públicas Distritales en el sector Salud. Por ejemplo, respecto a las coberturas en vacunación, el Distrito registró para el 2022 un porcentaje de menores de un año con vacuna triple viral del 82,9%, una cifra inferior a la esperada para la vigencia. No obstante, se alcanzaron coberturas elevadas en vacunación de tuberculosis con biológico BGC en niñas y niños menores de cinco (5) años. De este modo, la ciudad debe incrementar los esfuerzos para lograr la completitud en los diferentes esquemas de vacunación para los niños y las niñas.

Cabe mencionar que la Secretaría de Salud ha implementado el programa ampliado de vacunación, el cual incluye equipos extramurales que se desplazan a los territorios para informar e inmunizar a la comunidad. Esta estrategia busca superar barreras como la falta de creencia en el proceso por cuestiones culturales y la dificultad de acercarse a las instituciones de salud por parte de los grupos más vulnerables.

Asimismo, a pesar de los desafíos en el acceso a servicios sanitarios, la continuidad de las operaciones en los servicios básicos de salud no presenta interrupciones significativas y el Sistema de Emergencias Médicas tiene la capacidad de regular la atención en caso de eventos de gran impacto.

Por último, tal cual se evidenciará en la caracterización del choque correspondiente, los datos asociados a la mortalidad por suicidio en la ciudad continúan siendo motivo de alerta. Para el año 2021, murieron por esta causa un total de 8,2 personas por cada 100.000 habitantes, revelando una estabilización al alta del indicador en los últimos tres años con números por encima de 7 por 100.000. En consonancia con estos reportes, los resultados del diagnóstico del perfil de resiliencia concluyen que es necesario fortalecer el acceso a programas de atención para incidir en los diferentes factores asociados al desarrollo de conductas suicidas.

### Estrés 3 Discriminación poblacional y violencia

En Medellín, como en muchos lugares del mundo, persisten prácticas discriminatorias contra minorías en la ciudad. Algunos de los grupos más vulnerables incluyen a las personas LGBTQ+, los afrodescendientes, los indígenas, los migrantes, entre otros. A menudo, estas poblaciones enfrentan barreras para acceder a la educación, la salud, el empleo y otros servicios públicos, lo que perpetúa la desigualdad y limita sus posibilidades de progreso.

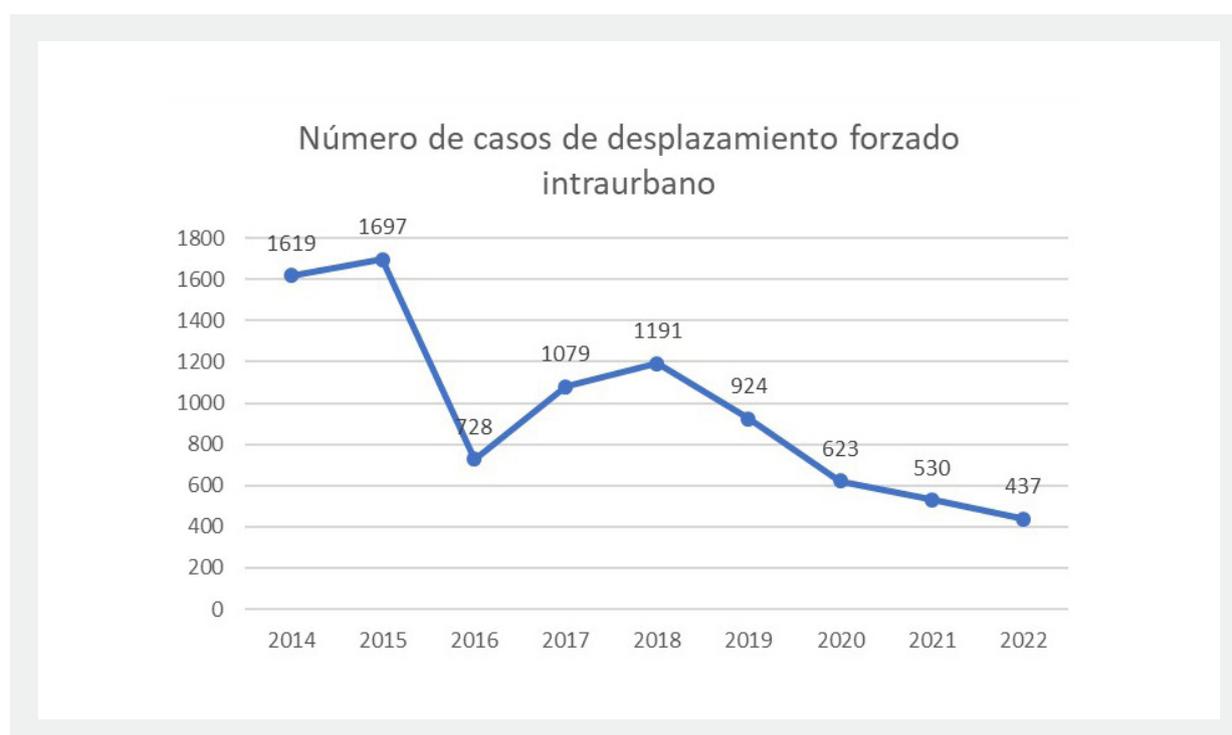
De acuerdo con la caracterización sociodemográfica realizada en el año 2011 por la Administración Distrital, el 41,7% de la población Negra, Afrodescendiente, Raizal y Palenquera que habita la ciudad se ha sentido alguna vez discriminada por su condición étnica, siendo más frecuente en el espacio público (36,1%), en el trabajo (22,8%) y en las instituciones educativas (20,3%). Las comunas en las cuales se presentan mayores hechos discriminación contra la población indígena son La Candelaria y El Poblado (Alcaldía de Medellín, 2020d).

La violencia de género, también es otro tema preocupante en Medellín, y ha experimentado un aumento durante la pandemia de COVID-19. Durante el año 2022 se registraron 17 feminicidios en la ciudad y 26 en 2021. Las

comunas de Belén, Villahermosa, Buenos Aires, Santa Cruz, Popular y Aranjuez, son las que presentan mayor nivel de violencia homicida contra la mujer. En relación a la violencia intrafamiliar, se reportaron 22.782 casos en 2022, de los cuáles 16.345 corresponde a mujeres víctimas de violencia física y psicológica. También, en 2022 se presentaron 4.387 casos de delitos sexuales, donde 3.814 corresponde a mujeres víctimas. Las comunas con mayor nivel de violencia intrafamiliar y delitos sexuales registrados fueron Manrique, Aranjuez y Villahermosa (Alcaldía de Medellín, 2023c). En la tabla 17 se pueden identificar los casos de violencia intrafamiliar en Medellín reportados entre los años 2020 y 2022.

Por parte de la Administración Distrital, a través de la Secretaría de las Mujeres, se implementa desde el año 2020 un mecanismo para proteger a las mujeres en casos de ser víctimas de violencias basadas en género. Para ello, se dispuso la línea telefónica gratuita 123<sup>11</sup> Agencia Mujer. Con este mecanismo se brinda información especializada, se hace remisión a las autoridades administrativas o judiciales, y se ofrece atención psicosocial a las mujeres en los hogares de acogida y apoyo en la defensa jurídica.

<sup>11</sup> Esta línea de atención se encuentra articulada a nivel metropolitano (conformado por el Distrito de Medellín y 9 municipios).



**Figura 17:** Número de casos de desplazamiento forzado intraurbano. Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Indicadores Estratégicos de Medellín (2023).

Respecto a las violencias urbanas, Medellín fue conocida en Colombia y el mundo por ser en el pasado uno de los epicentros de este fenómeno, específicamente en la década de 1990 hasta inicios del siglo XX (Centro Nacional

de Memoria Histórica, 2017, p. 17). Sin embargo, en lo relacionado con las políticas de seguridad y la reducción de la violencia, la ciudad ha logrado mejorar la capacidad de las autoridades militares, de policía y civiles para combatir el crimen organizado. Al tiempo, se ha fomentado la participación ciudadana en la construcción de una cultura de paz.

A pesar de estos avances, la violencia urbana continua como un estrés relevante para el fortalecimiento continuo de la resiliencia en Medellín. En algunas zonas de la ciudad, particularmente en las periferias, los grupos criminales siguen siendo una amenaza para la seguridad de los residentes (Blattman et al., 2020). En este sentido, los problemas persistentes de violencia en la ciudad son el homicidio, la extorsión, el narcotráfico, el reclutamiento de niños y adolescentes.

Según los reportes de la Secretaría de Seguridad y Convivencia de Medellín se evidenció que la tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes pasó del 23,9 en el año 2019 al 14,89 a 2022, por lo que este resultado se consideró positivo. No obstante, el número de delitos contra el patrimonio aumentó: la tasa de hurto por cada 100 mil habitantes pasó del 1.075,8 en 2019 a 1.077,22 en 2022. Entre 2019 y 2022, las comunas más afectadas por hurtos corresponden a La Candelaria, El Poblado y Laureles. En contraste, se nota una disminución de hurto a establecimientos comerciales pasando de 4.555 casos en 2019 a 3.145 en 2022 (Alcaldía de Medellín, 2023c).

Algunos de los impactos que se han identificado en la ciudad derivados de este estrés se relacionan con los conflictos entre diferentes grupos criminales que presentan disputas territoriales por el control de rentas en diferentes comunas, constituyéndose en un riesgo que enfrenta la Administración Distrital. Para abordar estos desafíos, es fundamental que se continúe con las políticas y programas que han demostrado ser efectivos en la reducción de la violencia en la ciudad, así como que se invierta en programas de desarrollo económico y social para las zonas más vulnerables de la ciudad.

### 2.1.2.2. Riesgos priorizados de la Desigualdad Social y Económica en Medellín

#### Impacto/Choque 1

#### Naturalización de la violencia y la conducta delictiva; Conflictos urbanos, Crímenes violentos

#### Estreses asociados: Discriminación poblacional y violencia; Pobreza y Desigualdad

De acuerdo con el análisis desarrollado en los talleres para el presente diagnóstico y tal como evidencia PNUD (2021) en un informe para América Latina, se determinó que existe un alto riesgo de que la desigualdad social y económica repercuta en la materialización de choques relacionados con conflictos urbanos y delitos violentos, a la vez que la violencia se convierta en un factor que exacerba la desigualdad, provocándose un círculo vicioso. Así, fenómenos ligados a la desigualdad como la insatisfacción social frente a la falta de oportunidades, la poca movilidad social, las cadenas de pobreza y la falta de presencia estatal, convierten a la ciudad en un escenario de extracción de rentas por parte de los grupos criminales (Blattman et al., 2020). A su vez, "debido a que la violencia afecta desproporcionadamente a los más vulnerables, perpetúa y amplifica la desigualdad en varios aspectos del desarrollo humano, incluidos los derechos, los ingresos, la salud, la educación y la representación política" (PNUD, 2021, p. 201).

En la ciudad, los riesgos asociados a la violencia y el conflicto urbano pueden darse particularmente en las comunas 10 La Candelaria y en las comunas de la zona norte. Pero la probabilidad de que se intensifique y se extiendan a más áreas del Distrito es muy alta. Lo anterior, puede manifestarse en choques como homicidios, hurtos, extorsiones e interrupción de la movilidad urbana; impactando de manera negativa el bienestar de la comunidad a nivel ciudad, la estructura económica de las zonas, la generación de ingresos y el comercio en donde se exacerbe el conflicto.

También se ha identificado que, en los últimos años, la dinámica delictiva de las estructuras criminales al interior de la ciudad ha cambiado, pasando de una estructura monopólica con una cabeza visible en el poder de mando, a una distribución del poder en 350 grupos denominados combos, subordinados a 15 o 20 estructuras criminales (Blattman et al., 2021). Esta reorganización se ha presentado en diferentes niveles a lo largo de los años y se encuentra fuertemente ligada al pasado en las dinámicas del conflicto armado colombiano.

Vinculado a esta dinámica de reorganización de grupos armados, también se produce el flagelo del desplazamiento

forzado intraurbano en la ciudad. Aunque en la revisión de indicadores se pudo apreciar que ha presentado una importante disminución en el periodo que va de 2014 a 2022, tal cual se observa en la gráfica 17, todavía es alarmante que en una ciudad metropolitana de la importancia de Medellín este fenómeno continúe afectando a tantas personas.

En definitiva, todos los riesgos enumerados en este apartado deben ser enfrentados por las autoridades mediante la formulación e implementación de políticas públicas de seguridad y justicia que impacten positivamente la vida, los bienes y la integridad física de los ciudadanos. Para ello se requieren herramientas que faciliten la toma de decisiones basadas en la evidencia, y de estrategias volcadas a la consolidación de la paz territorial.

### **Impacto/Choque 2**

#### **Crisis Alimentaria y Nutricional; Masificación de la desnutrición y mortalidad infantil**

##### **Estreses Asociados: Pobreza y desigualdad**

Una de las consecuencias alarmantes producidas por los niveles altos de pobreza es el incremento de la desnutrición infantil. Esta condición, puede implicar retrasos en el crecimiento y afectar gravemente el desarrollo físico y cognitivo de los niños y niñas, repercutiendo en su desenvolvimiento en los entornos escolares y en el desarrollo de capacidades para la vida adulta (FAO, 2023).

al cual se mencionó en el Elemento Urbano de Protección Social, durante el año 2021 el 8,33% de la población infantil de los 0 a los 5 años de edad, presentó desnutrición aguda. Por su parte, la prevalencia de la desnutrición global para los niños y niñas menores de 6 años registró un porcentaje de 2,78% y la desnutrición crónica un 7,77% para el mismo año. Al igual que con la percepción de la inseguridad alimentaria severa, estos indicadores fueron afectados por el fenómeno de la pandemia. Es de resaltar que en el Distrito no se han presentado muertes por desnutrición infantil entre los 0 y los 2 años desde el año 2019; y ningún deceso entre las edades de 3 a 5 años desde el año 2004.

Lo anterior puede atribuirse a la implementación de estrategias para disminuir los niveles de las distintas formas de desnutrición infantil, como el programa Buen Comienzo, intervención que se crea en el año 2004 y se oficializa como política pública desde el año 2015. Además de las atenciones a la primera infancia en centros y jardines infantiles, en este programa se suministran raciones de alimentos con suplementos multivitamínicos para tratar la deficiencia de nutrientes en los niños y niñas. Al tiempo, se realizan tamizajes en los diferentes territorios de la ciudad, así como diagnósticos y remisiones a centros de salud (Alcaldía de Medellín, 2023g). Igualmente, se ejecuta el programa de alimentación escolar PAE en las instituciones educativas, cuyo propósito es contrarrestar la deserción estudiantil a través la garantía de una adecuada alimentación y nutrición de los niños y niñas en las escuelas. Estas intervenciones son todas alternativas que permiten atajar las consecuencias de los niveles de pobreza superiores patentes en la ciudad.

Aunque, como bien se ve, el Distrito ha avanzado en la implementación de estrategias para enfrentar los desafíos referentes a la seguridad alimentaria, todavía se considera que hay trabajo por delante y es necesario fortalecer las políticas y programas a fin de incrementar coberturas y mejorar los procesos de focalización.

### **Impacto/Choque 3**

#### **Aumento de la conducta suicida**

##### **Estreses asociados: Pobreza y desigualdad, Discriminación poblacional y violencia, Barreras de acceso en salud y educación**

Durante los últimos años han aumentado considerablemente los casos de suicidio y los intentos de suicidio en la ciudad. En el 2021 la Secretaría de salud, a través de los datos suministrados por el DANE y el Registro Único de Afiliados al SGSSS, reportó 8,20 muertes autoinfligidas por cada 100.000 habitantes. Por su parte, la Personería de Medellín, indicó que al 31 de octubre del 2022 se habían registrado 2.201 casos de personas que intentaron quitarse la vida, y que, entre enero y octubre del mismo año, se presentaron 161 muertes por suicidio (Personería de Medellín, 2022).

De las muertes reportadas por el informe de la Personería, 30 fueron mujeres mientras 131 fueron hombres. En contraste, sobre los intentos de suicidio, se identificó que el 67% de los casos (1.476) corresponde a mujeres, frente

al 33% de los casos (725) correspondiente a hombres. Entre los eventos detonantes del fenómeno se referenciaron

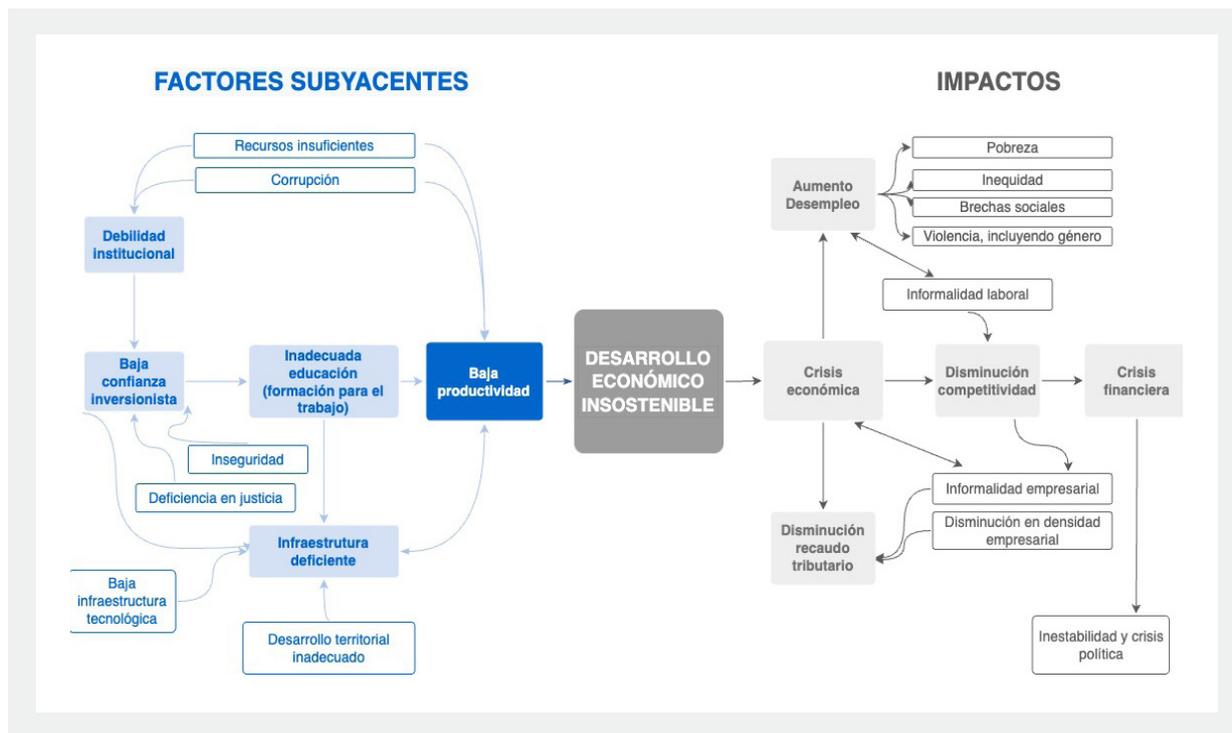


Figura 18: Árbol de problemas Asunto prioritario 3. Fuente: Elaboración propia.

los problemas familiares, de pareja, dificultades económicas; la muerte de familiares, situaciones en el entorno

**Estreses priorizados del Desarrollo económico insostenible**

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
| <b>Estreses</b> | Barreras para acceder al empleo formal y formación laboral adecuada | Baja competitividad y productividad de la economía local |
|                 | Infraestructura logística deficiente                                |  |

**Riesgos priorizados Desarrollo económico insostenible**

Tabla 18: Estreses y choques priorizados al Área Prioritaria 3.

escolar, problemas legales, suicidio de familiares y/o conocidos, maltrato y problemas laborales (Personería de Medellín, 2022).

Ante la problemática mencionada, la Alcaldía de Medellín ha venido implementando diferentes estrategias para el mejoramiento de la salud mental, entre otras: los Centros de escucha o "Escuchaderos", la Línea Amiga y el Código Dorado. Estas tres iniciativas están encaminadas a brindar orientación y atención psicológica de manera gratuita en las diferentes comunas de la ciudad.

La atención de este riesgo, requiere la participación de múltiples entidades del Distrito, dado que es un problema multicausal que involucra asuntos de pobreza, dificultades en el acceso a la canasta básica, desigualdad y exclusión educativa y laboral.

**2.1.3. Asunto Prioritario 3: Desarrollo Económico Insostenible**

Entre los resultados de los ejercicios y talleres de diagnóstico, en el asunto prioritario de Desarrollo Económico

Insostenible, sobresalieron las temáticas relacionadas con: la confianza inversionista; la pertinencia en la educación y formación para el trabajo como los principales factores que afectan la productividad; la estabilidad jurídica y la eficiencia y eficacia de la gestión de los recursos para las intervenciones públicas.

En este contexto, un desafío permanente para el distrito ha sido promover la atracción de la inversión para estimular el desarrollo sostenible de la ciudad. En algunas ocasiones, se presentan eventos de alteración del orden público relacionadas con el crimen, lo que genera un clima de inseguridad y que afecta el flujo de los recursos de inversión. Este último elemento, a su vez, resulta vital para promover la inversión en infraestructura, la transición energética, la mayor diversificación de los sectores productivos y de Ciencia, Tecnología e Innovación.

En la ciudad se evidencian dificultades para conectar la oferta del recurso humano en búsqueda de empleo con aquellas vacantes disponibles demandadas por las empresas locales; situación que es consecuencia de la escasez de personas con la cualificaciones y habilidades requeridas tanto por los sectores productivos tradicionales y los sectores de base tecnológica. Además, es considerada débil la capacidad de coordinación de las Entidades de Educación y de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) con el sector productivo y entidades del sector público para consolidar la formación de competencias blandas, transversales y de segundo idioma. Esta coordinación resulta fundamental para superar las dificultades de inserción laboral y de generación de ingresos.

Adicionalmente, se percibe que la localización geográfica de Medellín restringe parte del potencial del desarrollo de las actividades industriales y comerciales con las ciudades más grandes. Esto, debido a que la ciudad se encuentra ubicada sobre la cordillera de los Andes, región montañosa, por lo que la comunicación con algunas de las ciudades más pobladas como Bogotá D.C., Cali, y Bucaramanga, a pesar de estar relativamente cerca (entre 247 y 330 kilómetros de distancia), resulta compleja, especialmente por los costos elevados para llegar a ellas y teniendo en cuenta los medios de transporte disponibles.

La persistencia de estos estreses relacionados con las barreras de acceso al mercado laboral y de formación pertinente con las necesidades del sector empresarial, genera riesgo de una menor capacidad productiva y competitiva de la economía local y su respectivo deterioro del crecimiento económico.

Además, este escenario conlleva la afectación en la capacidad de sostener empleos en condiciones de trabajo decente, y estimula el incremento de las actividades laborales y empresariales con características informales y de menor protección social para los habitantes. Con ello, se deterioran los ingresos familiares, aumenta en riesgo de caer en situación de pobreza y finalmente se deteriora la calidad de vida de los hogares.

El debilitamiento de la capacidad productiva conduce a una disminución del recaudo tributario, y posteriormente en la materialización de los riesgos fiscales. Las normas fiscales protegen las finanzas distritales de los excesos de gastos y endeudamiento público, teniendo en cuenta la capacidad proyectada de ingresos con base en el Marco Fiscal de Mediano Plazo - MFM P.<sup>12</sup> Sin embargo, la caída de los ingresos públicos limita la capacidad de utilizar políticas fiscales de gasto público como medida contra cíclica para impulsar el crecimiento económico en periodos de crisis.

En la figura 18 se presenta el árbol de problemas relacionado al "Desarrollo Económico Insostenible" y en la tabla 18 se relacionan los choques y estreses priorizados para este mismo asunto prioritario.

En el asunto prioritario de Desarrollo Económico Insostenible, los principales estreses y choques, con mayor potencial perturbador sobre la sostenibilidad y desarrollo de la ciudad, se destacan en la siguiente tabla.

### **2.1.3.1. Estreses priorizados del Desarrollo Económico Insostenible en Medellín**

<sup>12</sup> La ley 819 de 2003, estableció obligatorio en la planificación financiera de las entidades públicas en el Marco Fiscal de Mediano Plazo -MFMP-, por medio del cual se proyectan las finanzas territoriales en un horizonte de 10 años con el propósito de evitar desajustes entre los ingresos y gastos, de tal manera que se garantice la capacidad financiera de endeudamiento, transparencia, disciplina y responsabilidad de acuerdo a las normas vigentes.

## Estrés 1

### Barreras para acceder al empleo formal y formación laboral adecuada

El comportamiento del mercado laboral tradicionalmente es una variable contra cíclica, lo que indica que el desempleo disminuye cuando el crecimiento económico está en auge y, caso contrario, tiende a incrementarse en periodos de comportamiento económico en declive. Por esta razón, los principales resultados del mercado laboral en la ciudad durante el año 2022 reflejaron en buena parte la recuperación de las actividades económicas, tras superar los años 2020 y 2021, de simultáneas restricciones productivas, comerciales y sociales como consecuencia de la emergencia sanitaria del Covid-19.

En la ciudad de Medellín, durante la vigencia de 2022, la tasa de desempleo fue del 11,1%. Con base en la desagregación por sexo la tasa de desempleo de los hombres observada fue 9,7%, mientras que en el caso de las mujeres alcanzó un 12,8%, es decir, persiste una brecha de 3,15 puntos porcentuales en comparación con los hombres. De manera similar, la tasa de informalidad laboral fue del 35,8%; la informalidad del empleo de los hombres fue del 35,2%, mientras que en las mujeres fue del 36,5%, lo que significa una diferencia de 1,3 puntos porcentuales (Alcaldía de Medellín, 2023d).

Las mayores dificultades en el mercado laboral se encuentran en la población joven; con una tasa de desempleo de los jóvenes entre 18 y 28 años de 18,5%. Dicha problemática es mayor en las mujeres, con una tasa de desempleo del 20,7%, mientras que en el caso de los hombres del 16,4%. De manera similar, es alarmante la situación en la que se encuentra el 32,3% de población entre los 14 y los 28 años que no desempeña actividades laborales ni educativas (ninis) (Alcaldía de Medellín, 2023d).

Con frecuencia, la problemática del desempleo se percibe como consecuencia de un desajuste entre la oferta de calidad de la educación y formación para el trabajo, con las habilidades demandadas por los sectores productivos y de Ciencia, Tecnología e Innovación.

A partir de la información de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) suministrada por el DANE durante el año de 2022 se identificó, respecto a las condiciones de empleo de las personas en el mercado laboral, una concentración del 52,1% del empleo en los sectores manufactureros y en el comercio, reparación de vehículos automotores y motocicletas, construcción y transporte. Esto evidencia, que una proporción considerable del empleo actual depende de estos sectores tradicionales. A su vez, esta concentración plantea la necesidad de diversificar la estructura productiva y fomentar el desarrollo de sectores emergentes que generen empleos de mayor valor agregado. Es fundamental promover la actualización de habilidades y conocimientos en línea con las demandas cambiantes del mercado laboral, a fin de mejorar la competitividad y el desarrollo sostenible de la economía local.

De manera paralela a la situación de desempleo, existen algunas otras dificultades para avanzar en la formalización laboral, con consecuencias adversas en el bienestar y la productividad de la economía local. Pues, una parte de las personas que caen en desempleo cuentan con dificultades de reincorporarse en empleos formales, por lo que terminan desplazándose a actividades informales, que en muchos casos no están acordes a su formación y capacidades.

Es importante destacar que el cambio tecnológico ha promovido nuevas tendencias en el mercado del trabajo, que se aceleraron a partir de la pandemia del 2020. Lo anterior provocó impactos significativos en la dinámica laboral, con repercusiones en la demanda de habilidades y en la forma en que las empresas operan y se adaptan a las nuevas condiciones. Por lo tanto, es fundamental abordar estos cambios, ajustando los programas de formación y educación para responder de manera efectiva a las necesidades del mercado laboral, promoviendo una mayor sinergia entre el sector educativo, las empresas y otros actores relevantes en el ecosistema laboral de Medellín.

Se reconoce también como una de las principales necesidades para el fomento del empleo, el impulso y fortalecimiento de la formación en competencias blandas y transversales en los programas de capacitación laboral, preferiblemente en colaboración con instituciones educativas, el sector público y el sector privado, con el objetivo de abordar las nuevas oportunidades productivas de la ciudad. Además, se ha identificado que en ocasiones se destinan recursos a programas de formación para el empleo con una baja demanda laboral, lo cual supone una

asignación ineficiente de los recursos públicos. Por tanto, es necesario evaluar y redirigir estratégicamente los recursos para asegurar que se maximice su impacto y se satisfagan las necesidades reales del mercado laboral.

Por otro lado, los diferentes actores que participaron en los talleres de este diagnóstico, señalaron que la búsqueda de empleo conlleva un tiempo considerable que no sólo afecta la productividad de las empresas por no ocupar la vacante disponible, sino que, además, podría ser frustrante para las personas no tener éxito en dicha búsqueda. Esta dificultad se debe, en gran parte, a la ausencia de información equitativa sobre el mercado de trabajo entre los demandantes y oferentes de empleo.

En resumen, se observa la necesidad de una mayor articulación entre el sector público, el sector privado y la academia para realizar un diagnóstico exhaustivo de la demanda laboral actual y alinear la capacitación laboral con las necesidades del mercado formal. Este enfoque, permitirá garantizar que los programas de formación y educación se ajusten a las habilidades y competencias requeridas por los empleadores, facilitando así la inserción laboral de los individuos y promoviendo un desarrollo económico más sólido.

## Estrés 2

### Baja productividad y competitividad de la economía local

A través de la estrategia Medellín Comunidad Clúster y de Especialización Inteligente se ha venido fortaleciendo el desarrollo empresarial en la ciudad. En efecto, a través de esta iniciativa se han creado áreas de oportunidad específicas para cada uno de los sectores económicos de acuerdo al grado de consolidación de las actividades económicas para la ciudad. Esta estrategia se compone de siete (7) clústeres: Moda y fabricación avanzada, Energía sostenible, Hábitat sostenible, Turismo de negocios, Health City, Negocios digitales y el clúster emergente de café.

Al respecto, es de anotar que, de acuerdo con los registros mercantiles de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, durante el año de 2022, en Medellín se reportaron un total de 110.843 empresas. De estas, el 85,5% son microempresas, 10,6% son pequeñas empresas, 2,9%, son en medianas y 0,8% representan las grandes empresas. Los sectores económicos con mayor concentración en número de empresas fueron el Comercio y la reparación de vehículos automotores y motocicletas con 33,1% de la participación total. Luego, las empresas clasificadas en el sector de Industrias manufactureras con 12,8%; el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas con 9,4%; y el sector de alojamiento y servicios de comida con 8,7%. Estos sectores concentran aproximadamente el 64% de las empresas. Especialmente el comercio y la industria manufacturera, desempeñan un papel fundamental como generadores de empleo por el uso intensivo de recurso humano, como se mencionó anteriormente.

La distribución Industrial por sectores de la economía local, estimada por el índice de Diversificación Industrial<sup>13</sup> (IHH, por sus siglas en inglés) estimaron un puntaje de 0,135, lo cual indica una leve concentración y dependencia al valor agregado producido por algunos sectores económicos en Medellín. En este contexto, el desarrollo económico de la ciudad demanda una mayor diversificación productiva y el incremento de la competencia en un entorno cada vez más globalizado. Lo anterior es condición necesaria para impulsar la creación de empleos de alta calidad y el desarrollo de sectores con mayor valor agregado.

De manera similar, la composición empresarial, evaluada mediante un puntaje de IHH de 0,157, indica que en el año 2022 la distribución de empresas por sectores en la ciudad muestra un grado moderado de concentración. Esto se debe en buena parte a la persistencia de sectores tradicionales en la economía y a un rezago en la transformación de las actividades productivas hacia sectores con mayor valor agregado y un mayor posicionamiento en el contexto global. Así, se hace necesario impulsar la diversificación y la modernización de la estructura productiva,

<sup>13</sup> Cuanto menor sea el IHH, indica que mayor será el nivel de diversificación, indicando menor concentración económica y el nivel de dependencia de la economía local.

promoviendo la incorporación de sectores emergentes y fomentando la innovación y el desarrollo de capacidades tecnológicas. De esta manera, se podrá aumentar la competitividad de la economía local y fortalecer su posición en el mercado internacional.

Otro factor identificado en el diagnóstico como obstáculo para el mejor funcionamiento de las actividades productivas y comerciales es el conflicto urbano que se vive en algunas zonas (asunto prioritario 2). El fenómeno de rentas ilegales (extorsión y vacunas) agrava aún más el desarrollo del comercio, la generación y acceso al empleo, así como la generación de ingresos. Esta situación, podría generar un "círculo vicioso" de pobreza y conflicto.

También se hace necesario mencionar en esta problemática, las restricciones y el bajo nivel de acceso a los recursos de capital financiero para promover la creación empresarial y generar un ambiente adecuado para los negocios. En este sentido, algunas de las barreras radican en la carencia de mecanismos de inversión por ausencia de líneas de financiación, recursos de capital privado y de ángeles inversionistas. Además, en la ciudadanía, el conocimiento sobre la búsqueda de recursos de capital es relativamente escaso y el asesoramiento sobre nuevos instrumentos de inversión es considerado bajo.

Finalmente, dado que este estrés está estrechamente relacionado con múltiples factores que impactan negativamente la productividad en la ciudad a través del sector empresarial, se podría decir que incide de manera cardinal en el refuerzo de las problemáticas identificadas sobre el acceso al empleo y formalización laboral. En este sentido, tal y como se postuló en el ejercicio de diagnóstico, es fundamental fortalecer la calidad y pertinencia de los programas de formación técnica, tecnológica, profesional y de posgrado, en aras de satisfacer las necesidades empresariales tanto de los sectores tradicionales como de aquellos emergentes vinculados a la cuarta revolución industrial.

### **Estrés 3**

#### **Infraestructura logística deficiente**

Para Medellín, el desarrollo de las actividades de logística, en especial de transporte de carga, es determinante para promover la reducción de costos de transacción. Estas actividades favorecen la competitividad de las empresas de la ciudad y su vez, permiten consolidar un relacionamiento cada vez más eficiente con los mercados nacionales e internacionales.

Sin embargo, buena parte de la problemática logística de Medellín está condicionada por su ubicación geográfica en el Valle De Aburrá, hecho que provoca grandes deficiencias en accesibilidad y conectividad. Al respecto, cabe mencionar que las actividades económicas de la ciudad se extienden incluso más allá de los municipios que conforman el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

En esta misma línea, como resultado del diagnóstico, se evidenció que existe una marcada dependencia del transporte de carga terrestre. Tanto para la entrada como para la salida de productos, se utiliza en gran medida el transporte por camiones de carga, mientras que el transporte de carga aérea representa una proporción mínima. Según datos del Ministerio de Transporte, durante el año 2021, aproximadamente el 99,25% de la carga se transporta por vía terrestre. Este indicador, además, ha presentado una tendencia creciente en los últimos 10 años. Por su parte, el transporte de carga por vía aérea representa solo el 0,75% (Ministerio de Transporte, 2022). A pesar de haber experimentado un aumento significativo, aún no alcanza un porcentaje relevante.

Por otro lado, el potencial de competitividad de la ciudad está limitado por la desarticulación con la infraestructura de transporte que promueve la intermodalidad y las instalaciones de logística locales, regionales y nacionales. Por su ubicación, Medellín constituye una zona estratégica del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, lo que indica un mayor protagonismo a través del ordenamiento territorial para liderar una estrategia logística con el transporte aéreo, transporte marítimo-fluvial y transporte de carga.

De la misma manera, cabe destacar que la ciudad de Medellín y los municipios que integran el Área Metropolitana y el Valle de Aburrá, debido a sus dinámicas institucionales, empresariales, de comercio e inversión, están

inmersos en una importante escala de interdependencia económica. Pues, como se mencionó anteriormente, la ciudad congrega al menos 110 mil establecimientos comerciales y unidades productivas.

Para el año 2022, aproximadamente el 85,5% de estas unidades productivas fueron registradas como microempresas, lo que indica que buena parte de sus operaciones logísticas no son muy especializadas. Además, dado el tamaño de la población de Medellín (2.612.958 de personas) se infiere que buena parte de la carga de importaciones de la región tiene como destino la ciudad y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Estas situaciones establecen la necesidad de que se instale en la ciudad una plataforma logística que contemple mejor la gestión de las cadenas de producción y distribución.

Por último, vale la pena señalar que actualmente en el Distrito no se cuenta con una priorización del acceso a determinadas cadenas de suministro en nodos críticos de carga durante situaciones disruptivas, y tampoco se dispone de un organismo o sistema integrado de coordinación para gestionar eficazmente la operación logística urbana. Estas circunstancias representan retos significativos para el desarrollo económico de la ciudad y para garantizar una movilidad de carga eficiente y segura. En este sentido, se hace necesario implementar estrategias y políticas que fomenten la diversificación de los medios de transporte de carga, mejoren las instalaciones logísticas y promuevan la colaboración entre los diversos actores involucrados en la operación logística urbana.

### 2.1.3.2. Riesgos priorizados del Desarrollo Económico Insostenible

#### Impacto/Choque 1

#### Crisis Económica y Fiscal

Estreses asociados: Baja competitividad y productividad de la economía local; Barreras para acceder al empleo formal y formación laboral adecuada; Infraestructura logística deficiente

Generalmente, los periodos de declive y crisis económicas, así como las perturbaciones del sistema financiero, van acompañados de destacables pérdidas de empleo e ingresos, incrementando la pobreza y deteriorando el bienestar de la sociedad. Entre las manifestaciones de las crisis económicas se encuentra la disminución del tejido empresarial y con ello la destrucción de empleos formales, teniendo como consecuencia la pérdida de ingresos de los hogares. Bajo esta situación, se incrementa la incidencia en la pobreza, lesionando considerablemente

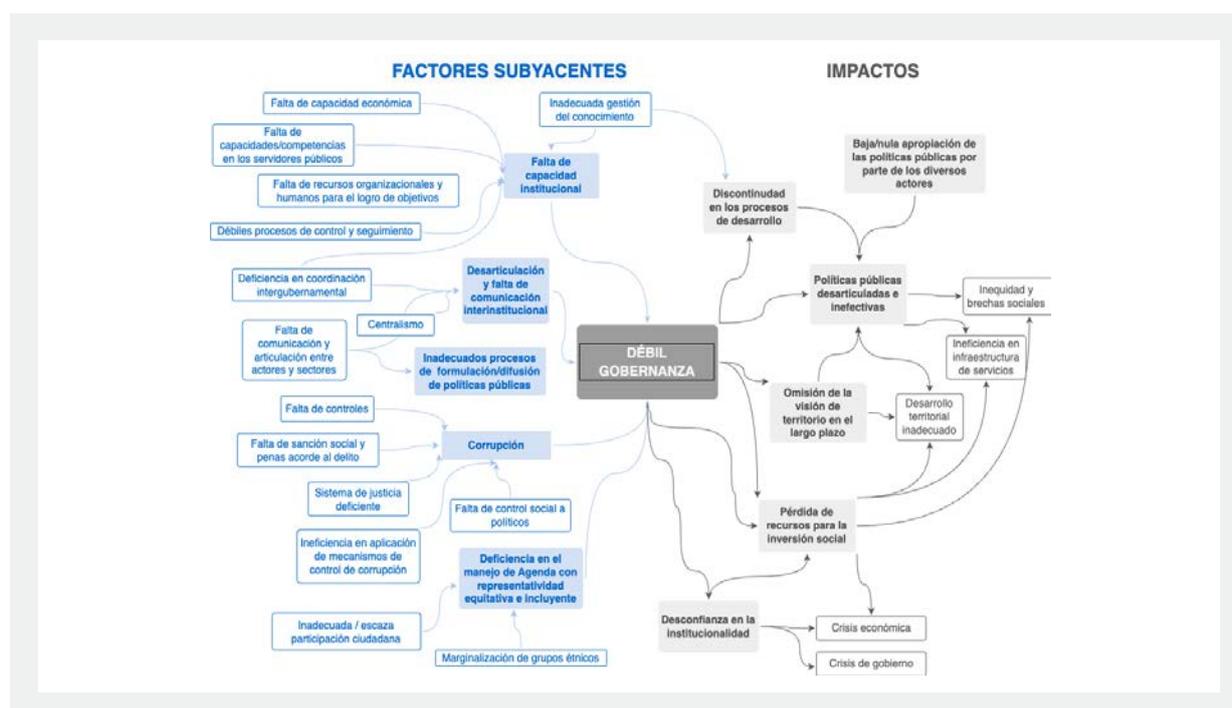


Figura 19: Árbol de problemas del Asunto Prioritario 4. Fuente: Elaboración propia.

### Estreses priorizados de la Débil gobernanza

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| <b>Estreses</b> | Deficiencias en modelos participativos con representatividad equitativa e incluyente | Déficits en capacidad institucional                               |
|                 | Brechas de articulación y comunicación intersectorial                                | Debilidades en la formulación y seguimiento de Políticas Públicas |
|                 | Riesgos de corrupción y obstáculos a la transparencia                                |   |

### Riesgos priorizados de la débil gobernanza

**Tabla 19:** Estreses y choques priorizados del Área Prioritaria 4.

el bienestar de los hogares, incrementando las protestas sociales, y el riesgo de experimentar escenarios de violencia.

Según el estudio de Mancera (2008), la pobreza tiene un impacto significativo en el aumento de los delitos de homicidio, secuestro y terrorismo. De manera similar, el desempleo muestra una correlación positiva con el secuestro y el terrorismo, mientras que la obtención de ingresos provenientes de fuentes ilegales está relacionada con el homicidio y el secuestro. Asimismo, es importante señalar que la conexión entre los bajos niveles de calidad de vida y la ubicación en zonas con baja densidad poblacional aumenta el riesgo de la presencia de grupos criminales y la realización de actividades subversivas en los territorios.

La emergencia sanitaria del Covid-19, ocasionó afectaciones económicas que desencadenaron crisis por la disminución en la demanda de bienes y servicios, contrayendo inmediatamente el PIB, ocasionando pérdidas de empleo y mayor incertidumbre en los hogares. Conjuntamente con la disminución de ingresos, se incrementaron los precios de las materias primas y productos de consumo básico, lo que suscitó dificultades en buena parte de la población para satisfacer sus necesidades básicas y, con ello, presionar a un aumento en la incidencia de la pobreza. También se elevaron los costos del comercio internacional, y junto con el sobreendeudamiento de la economía, se experimentó devaluación de la moneda local frente a las monedas de referencia en los mercados internacionales como el dólar estadounidense.

Por otra parte, la baja diversidad industrial y empresarial hace que Medellín sea más vulnerable ante escenarios de crisis económicas. Cuando una ciudad o región depende en gran medida de un sector o industria específica, cualquier perturbación en ese sector puede tener un impacto significativo en toda la economía. Esto se debe a que una crisis en ese sector en particular puede propagarse rápidamente y afectar a todas las empresas y sectores relacionados, lo que, a su vez, puede resultar en una disminución del empleo, una caída de los ingresos y un debilitamiento de la economía en su conjunto.

Además de las crisis económicas, las crisis fiscales también representan un desafío significativo para el Distrito de Medellín. En efecto, durante eventos disruptivos como las crisis económicas, los ingresos fiscales disminuyen y los gobiernos locales enfrentan dificultades para financiar sus operaciones y programas, e incluso políticas contra cíclicas de expansión del gasto. La falta de recursos fiscales limita la capacidad de los municipios para mantener y mejorar los servicios públicos, así como para implementar políticas de desarrollo económico y social. En el caso de Medellín, esto puede tener un impacto negativo en la calidad de vida de los ciudadanos y en la capacidad del Distrito para impulsar su desarrollo sostenible.

Adicionalmente, el deterioro de la productividad y la competitividad de la economía local, además de reducir la capacidad de creación empresarial y generación de empleo, logra impactar negativamente, y en algunos casos con rezago en el tiempo, la capacidad de recaudo del gobierno local. Esta misma situación puede llegar a limitar la capacidad del Distrito de financiar sus programas y de realizar política contra - cíclica mediante los instrumentos

del gasto público.

### 2.1.4. Asunto Prioritario 4: Débil Gobernanza

Las problemáticas que se describen en este asunto prioritario, revisten de importancia y prioridad para el Perfil de Resiliencia de la ciudad, puesto que, de manera directa, pueden incidir en el abordaje de muchos de los estreses y problemas expuestos en los asuntos prioritarios anteriores. Esto es, una débil gobernanza, tiene efectos claros sobre la cantidad, cobertura, eficiencia e impacto de las políticas públicas y acciones estatales para solucionar los problemas públicos de diversa índole en la ciudad.

En el marco de este gran asunto, se identifican cinco grupos principales de estreses: a) déficits en las capacidades institucionales; b) problemas de articulación y comunicación intersectorial; c) inadecuados o insuficientes procesos de formulación, difusión y evaluación de políticas públicas; d) debilidades en los modelos participativos con representación equitativa e inclusiva; y e) riesgos de prácticas de corrupción. Estos estreses, pueden generar impactos negativos en la continuidad de los procesos de desarrollo; en el buen uso de los recursos públicos para la inversión social y, en la confianza en la institucionalidad por parte de las comunidades y los diversos actores.

Los principales desafíos que enfrenta el Distrito en términos de gobernanza están principalmente vinculados a ciertas insuficiencias en la capacidad institucional. En el ejercicio del diagnóstico del perfil se puso de manifiesto que la Administración, además de tener limitada capacidad presupuestal, posee oportunidades de mejora en sus procesos y mecanismos de: gestión de riesgos; control interno; seguimiento y evaluación de políticas públicas; y gestión del conocimiento.

De otro lado, también se evidenció que la falta de una comunicación interinstitucional efectiva, junto con una limitada participación ciudadana, trae como consecuencia una poca apropiación de las políticas públicas por parte de los diversos actores involucrados. Lo anterior conlleva, además, a ineficiencias operativas y, en última instancia, a una falta de optimización de recursos destinados a la inversión social, ya que no se logra el máximo impacto y eficacia en la implementación de programas y proyectos sociales.

En términos generales, el problema identificado como una débil gobernanza, además de incidir negativamente en una eficiente gestión administrativa tal como se ha descrito, podría generar altos riesgos de corrupción impactando negativamente la confianza hacia la institucionalidad por parte de los ciudadanos.

La figura 19, presenta en mayor detalle el árbol de problemas de asunto prioritarios y las relaciones causales entre los factores subyacentes e impacto del mismo.

#### 2.1.4.1. Estreses priorizados de la Débil Gobernanza

##### Estrés 1

##### Deficiencias en modelos participativos con representatividad equitativa e incluyente

La evaluación del funcionamiento de los mecanismos de participación y colaboración a través de los indicadores de la herramienta CRGP, permitieron identificar las plataformas y métodos para promover la participación social que han sido implementadas en Medellín. Con lo anterior se evidenció como un reto de la Administración Distrital, el mejoramiento de la promoción y el ejercicio de las iniciativas ciudadanas, la organización social y la inclusión social en los procesos de toma de decisiones.

Un aspecto relevante a destacar, son las consultas que realiza el gobierno territorial a los habitantes para la toma de decisiones frente a las intervenciones de desarrollo local en las diferentes comunas y corregimientos que conforman el Distrito. Como ya se mencionó en el Elemento Urbano de Protección Social, a través del programa de la Planeación Local y el Presupuesto Participativo, reglamentado mediante el Decreto 0146 de 2022, se realiza un proceso de planeación participativa en cada comuna y corregimiento. En este proceso, la ciudadanía realiza

acuerdos sobre las principales problemáticas y necesidades que requieren ser atendidas, y proponen posibles alternativas de solución para atender dichas demandas.

Los datos recopilados de los indicadores de consulta pública correspondientes al año 2022, muestran que un total de 171.543 ciudadanos participaron en el proceso de priorización participativa (Alcaldía de Medellín, 2022b), lo que refleja la necesidad de incentivar un mayor interés y compromiso por parte de la comunidad, en la toma de decisiones sobre las inversiones locales.

Otro elemento de relevante análisis en este estrés, es el modelo de participación de las diversas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el Distrito. Estas entidades son consideradas actores fundamentales en la planificación del desarrollo local, contribuyendo de manera notable al mejoramiento de sus respectivos territorios. A pesar de su activa participación en diferentes programas y proyectos de la Administración, estas organizaciones, no logran ejercer una influencia directa, ni incidir significativamente en las decisiones sobre las políticas adoptadas por la institucionalidad. Este escenario, plantea una oportunidad de reflexión sobre cómo fortalecer la colaboración y la interacción entre las OSC y las instancias gubernamentales para lograr una gestión más efectiva y coherente en beneficio de la comunidad.

Entre otros problemas asociados a los modelos de participación que trata este estrés, se evidenció también: una limitada disponibilidad de mecanismos que permitan a la ciudadanía influir en la toma de decisiones; dificultades para acceder a la información; y desconfianza y apatía por parte de los ciudadanos frente a lo público. Esto se traduce, en una percepción generalizada de que sus intereses y demandas no son debidamente considerados.

Sumada a la anterior problemática se evidencia la necesidad de incrementar la diversidad en la participación para incorporar la mayor cantidad de requerimientos de los ciudadanos. A partir del análisis de los criterios de la participación de las organizaciones que representan los intereses de las mujeres y de los grupos en situación de vulnerabilidad, se concluyó que, si bien el Distrito incorpora los requerimientos de la población, es necesario potenciar su capacidad de atención frente a estos públicos específicos. Por ejemplo, durante los talleres de identificación de estreses y asuntos prioritarios, se destacaron debilidades en la incorporación de grupos étnicos vulnerables en la toma de decisiones. El manejo de una Agenda de desarrollo local con representatividad equitativa e inclusiva, se convierte en condición para solidificar los procesos de gobernanza distrital.

Con todo lo anterior, estos estrés plantea la necesidad de diseñar e implementar efectivas estrategias de difusión de la información, mayores mecanismos para incorporar iniciativas ciudadanas y mejores canales de comunicación para la participación social, con la finalidad de avanzar en el empoderamiento de los actores de la sociedad frente a las políticas públicas.

## **Estrés 2**

### **Déficits en capacidad institucional**

Durante la realización del diagnóstico de resiliencia, se ha identificado como un estrés relevante asociado a la gobernanza, los diversos déficits en la capacidad institucional; estos, en gran medida relacionados con los recursos económicos, humanos y físicos disponibles para el Distrito. A pesar de que Medellín cuenta con asignaciones presupuestarias significativas a nivel nacional, la ciudad tiene una creciente necesidad de inversión que excede la capacidad actual del presupuesto.

Uno de los principales desafíos, en cuanto a recurso humano se refiere, es lograr garantizar en el Distrito una cantidad suficiente de servidores públicos de carrera administrativa<sup>14</sup>, con competencias suficientes para desarrollar la labor pública y alcanzar los objetivos establecidos. Actualmente se posee una limitada disponibilidad de plazas

<sup>14</sup> La Carrera Administrativa en Colombia es un sistema técnico de administración de personal, que regula los procesos de selección, evaluación del desempeño, calificación, capacitación, estímulos y retiro de los servidores públicos y busca la profesionalización del Talento Humano del sector público, teniendo como principio de ingreso y ascenso a los cargos públicos, el mérito, con el fin de fortalecer la transparencia y el buen gobierno del país. (Comisión Nacional de Servicio Civil -CNSC, 2023).

para servidores de carrera, lo que lleva a la necesidad de complementar los equipos de trabajo especializados con un número considerable de contratistas para apoyar las tareas misionales. También se identificó que en ciertas ocasiones, el personal asignado a determinadas funciones dentro de la Administración, puede presentar conocimientos y capacidades diferentes a los requeridos para dichos cargos, generando con ello reprocesos y una mayor carga de trabajo para otros colaboradores.

La alta contratación de personas bajo la modalidad de "contrato de prestación de servicios" puede derivar en una mayor rotación de personal, lo que muchas veces genera interrupción y retrasos de las intervenciones públicas. Adicionalmente, esta rotación provoca fuga de conocimiento; puesto que, si bien este tipo de colaboradores prestan servicios de "apoyo", en su recorrido laboral se vuelven portadores de información y conocimiento crítico para la misión de la entidad, y que no siempre es fácil capturar y transferir.

De igual manera, la Administración Distrital se enfrenta a desafíos significativos debido a la escasez de recursos económicos. Este factor compromete la capacidad de proporcionar servicios y programas de calidad a los ciudadanos, e implica que muchas veces no se pueden asignar el presupuesto necesario para proyectos clave en áreas como- infraestructura, educación y salud.

Por otro lado, los débiles procesos de control y seguimiento crean un ambiente propicio para el uso indebido de recursos públicos y la falta de transparencia en la gestión pública, lo que a su vez debilita la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales.

### **Estrés 3**

#### **Brechas de Articulación y Comunicación Institucional**

En las instituciones del estado es común que existan brechas de articulación y comunicación, debido a que sus estructuras son complejas y rígidas. Los actos administrativos que dictan los roles y responsabilidades de las unidades de trabajo y de los mismos servidores, en algunas ocasiones se contraponen y, en otras, se quedan cortos en garantizar que la labor misional pueda estar debidamente articulada. Con lo anterior, se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna entre las diversas dependencias a fin de evitar la duplicidad de esfuerzos y competencias que llevan a iniciativas similares, y que puede traducirse en un uso ineficiente de los limitados recursos públicos.

Una efectiva y adecuada sincronía a nivel de gobernanza, es uno de los principales retos que debe enfrentar la Administración Distrital, y para ello, se deben disponer de medios eficaces de articulación tanto al interior de ésta, entre los distintos niveles de gobierno y con todos los actores externos de la organización. El abordaje de este estrés implica la promoción de espacios de diálogo, intercambio de información y colaboración entre instituciones a fin de lograr una gestión pública más eficaz y participativa, en la que los distintos actores puedan trabajar juntos en la consecución de objetivos comunes y beneficios para toda la sociedad. En este sentido, el Distrito debe afianzar las estructuras internas de liderazgo y compromiso, que involucren los niveles de decisión de las diferentes dependencias y que establezcan visiones y objetivos comunes de la administración.

La aplicación de la metodología CRGP para identificar áreas prioritarias en la resiliencia urbana ha evidenciado que la estrategia de trabajo conjunto potencia la eficacia en la administración pública; éste enfoque no solo mejora la comunicación, sino que también enriquece la comprensión de todos los sectores sobre el funcionamiento y competencias en la gestión pública. Dicha estrategia, promueve una mayor cohesión entre las dependencias, permitiendo así definir prioridades, fomentar la adopción de políticas públicas integrales y establecer un trabajo conjunto entre las distintas agendas políticas y entidades gubernamentales. Es evidente que la falta de coordinación y articulación intergubernamental genera tensiones, y que las carencias y debilidades en las competencias de la administración pública, afectan la confianza de la ciudadanía y están directamente vinculadas con los desafíos en cuanto a riesgo de corrupción.

En lo que respecta a la coordinación multinivel, es importante mencionar casos como el correspondiente

a la escala metropolitana en temas asociados a la movilidad y el ordenamiento territorial, ya que, debido a la autonomía de cada municipio, pueden surgir dificultades en los procesos de planificación y ejecución de proyectos comunes, que afectan de manera conjunta a la región. Con relación a esto, durante los talleres que se realizaron, se hizo hincapié en la importancia de activar la Comisión Tripartita,<sup>15</sup> creada en el año 2004 como una iniciativa de colaboración entre la Gobernación de Antioquia, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y la Alcaldía de Medellín para abordar y coordinar acciones en distintas materias a nivel regional. La Comisión Tripartita, enfocada en el trabajo colaborativo y coordinado entre estas partes, es una herramienta fundamental que puede contribuir significativamente al desarrollo de la región, promoviendo y fortaleciendo la coordinación multinivel entre los diferentes actores involucrados.

Vale la pena también mencionar que en Medellín, se han establecido diversas entidades e iniciativas dentro del Conglomerado para promover la colaboración entre el sector público y privado, cuyo propósito es facilitar la coordinación y lograr acuerdos que permitan la obtención de financiamiento destinado a la ejecución de proyectos emblemáticos en el Distrito. Entre estas instituciones se destaca la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas (APP), cuya misión principal es fomentar la participación de capitales privados en inversiones que redunden en beneficios para el interés público.

Aunque la presencia de estas iniciativas demuestra el esfuerzo que realiza el Distrito en cuanto a la concertación con el sector privado, es primordial fortalecer las relaciones entre ambas partes para lograr ejecutar más proyectos, planes, programas y otorgar mayor solidez a las políticas públicas, permitiendo alcanzar mejores resultados y establecer un vínculo sólido de confianza y cooperación.

Finalmente, es importante hacer referencia a los canales de atención mediante los cuales se establece la comunicación entre la Administración y la comunidad, y se gestionan las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (Sistema PQRS). En el ejercicio de diagnóstico de resiliencia se destacó el buen funcionamiento de este sistema, dado que es un mecanismo de control que permite la atención y respuesta oportuna de las diferentes solicitudes, en los tiempos que establece la ley. Además, a través de la página web de la Alcaldía Distrital se brinda información permanente sobre el funcionamiento de la entidad, dando cumplimiento con la Ley 1712 de 2014-, para garantizar que toda persona tenga acceso a la información pública en condiciones de gratuidad, celeridad, eficacia y calidad.

Para concluir la descripción de este estrés, se concluye que es fundamental para el Distrito establecer un marco adecuado que propicie el diálogo, la negociación y la concreción de acuerdos entre los actores del sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil, promoviendo la transparencia y la colaboración mutua para beneficio de la ciudadanía y del desarrollo sostenible de la ciudad.

#### **Estrés 4**

##### **Debilidades en la formulación y seguimiento de Políticas Públicas**

Durante los debates realizados en el ejercicio de diagnóstico de resiliencia urbana, se resaltó la necesidad de transformar las prácticas fragmentadas en el abordaje de los problemas urbanos en Medellín, evitando que las políticas sean diseñadas e implementadas de manera aislada y sin considerar otros instrumentos de planificación territorial, ambiental y fiscal.

La inadecuada articulación y coordinación en estos procesos de formulación de políticas públicas ha llevado a desafíos significativos en la gestión de la ciudad, dando como resultado la falta de sinergia entre las diversas iniciativas y una no siempre óptima utilización de los recursos. Es esencial, por lo tanto, establecer un marco

---

<sup>15</sup> La Comisión Tripartita es un acuerdo de voluntades entre la Gobernación de Antioquia, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y la Alcaldía de Medellín, que busca armonizar esfuerzos en la planeación, el ordenamiento y gestión territorial y la competitividad regional. Se creó en el 2004, por declaratoria de trabajo conjunto y ha logrado coordinar y articular estrategias, optimizar estudios y unir las escalas que en muchos temas del desarrollo deben funcionar unidas como región. (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2019c).

integral que promueva una visión unificada y multidisciplinaria para la planificación y gestión urbana, garantizando así una mayor efectividad y sostenibilidad en la resolución de los problemas públicos de la ciudad.

Adicional a la falta articulación y visión sistémica en los procesos de diseño de políticas, el Distrito enfrenta una serie de desafíos asociados a la planificación y seguimiento de las intervenciones públicas. Estas dificultades, abarcan una amplia gama de áreas, desde protocolos insuficientes o inadecuados para los procesos de formulación, monitoreo y evaluación, hasta un desconocimiento técnico por parte del personal involucrado en dichos procesos. En esta misma línea, la formulación de políticas públicas sin la debida participación de los actores relevantes, resulta en un problema recurrente que debe abordarse en pro de mejorar la efectividad de la acción estatal.

Por otro lado, los modelos de seguimiento de las políticas públicas a menudo no están en sintonía con la complejidad de los problemas que abordan o los indicadores definidos en los mismos no aportan información de "valor" para la toma de decisiones. Los ejercicios de evaluación se ven restringidos por recursos limitados, lo que dificulta la obtención de datos precisos y el análisis exhaustivo de los resultados de las políticas implementadas. Estas debilidades en la formulación y seguimiento, representan un desafío que requiere un enfoque integrado y un compromiso serio por parte de todas las partes involucradas.

En el marco de este estrés, también vale la pena mencionar como un factor subyacente, la falta de continuidad en las políticas cuando hay cambios de gobierno. Dicha discontinuidad puede deberse a varios motivos, como diferencias ideológicas entre administraciones, falta de compromiso con las políticas preexistentes o la priorización de nuevas agendas por parte del gobierno entrante.

Así las cosas, se requiere que Medellín avance en generar cambios institucionales para garantizar que se proponen e implementan intervenciones públicas de valor y que se toman decisiones frente a las mismas, obteniendo evidencias y datos de procesos rigurosos de seguimiento, monitoreo y evaluación, en los cuales se involucra, además, la participación de la ciudadanía. De igual manera, se necesita fortalecer la formación y capacitación de los empleados públicos que están involucrados en todo el ciclo de las políticas. Estas mejoras son fundamentales para impulsar el progreso de la ciudad y alcanzar resultados significativos en términos de desarrollo sostenible y resiliencia.

## **Estrés 5**

### **Riesgo de corrupción y obstáculos a la transparencia**

Abordar los temas de transparencia y riesgos de corrupción juega un papel clave en la buena gobernanza del distrito. Las adecuadas prácticas de transparencia permiten que los ciudadanos confíen en la acción pública y que se fortalezca la gobernabilidad en los territorios. Por el contrario, las denuncias o probados casos de corrupción, dificultan las relaciones de confianza con las comunidades y afecta de manera significativa, la legitimidad de la institucionalidad, ante los diferentes actores de la sociedad.

Según el Índice Nacional de Anticorrupción (INAC) para el año 2020, Medellín fue la ciudad capital mejor posicionada del país (situada 88,06 % por encima del promedio nacional, que es de 65,61 %). Este instrumento analiza las capacidades institucionales de las entidades públicas para abordar y prevenir la corrupción, al mismo tiempo que informa a la ciudadanía sobre las fortalezas y debilidades frente a esta problemática (Alcaldía de Medellín, 2021b).

Múltiples esfuerzos del Distrito de Medellín se han traducido en un mayor cumplimiento de las pautas de anticorrupción en comparación con el resto del país. Un ejemplo de esto, es la campaña pública denominada "Medellín Cuida lo Público", por medio de la cual, se han realizado visitas a cada comuna y corregimiento del Distrito para evaluar el estado de la infraestructura y los servicios públicos y, periódicamente, elaborar informes sobre la política de compras públicas. Asimismo, esta campaña acompaña los distintos proyectos que se adelantan en todas las dependencias, con el fin de promover una mayor transparencia y una clara rendición de cuentas sobre el gasto y la ejecución de los fondos públicos.

Además, Medellín cuenta con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano- PAAC, cuyos objetivos

principales, de acuerdo con el Estatuto Anticorrupción Ley 1474 del 201, son: a) fortalecer la gestión de riesgos para prevenir la corrupción; b) mejorar el acceso a trámites y servicios públicos; c) mejorar la eficacia y transparencia en la adquisición de bienes y servicios; d) fortalecer la rendición de cuentas; y e) mejorar los canales de participación ciudadana y los mecanismos de acceso a la información pública.

Según el informe de seguimiento al PAAC, correspondiente al periodo comprendido entre septiembre y diciembre del año 2022 se mantienen en total 63 riesgos de corrupción identificados en 27 procesos que venían de la revisión del cuatrimestre anterior (Alcaldía de Medellín, 2022c). En el informe, se observa que las actividades y dependencias donde más riesgo se presenta son: la Administración de Bienes Muebles e Inmuebles; la Gestión de Compras Públicas Transparentes; la Gestión de Obra Pública; la Gestión del Desarrollo Económico; el Direccionamiento Estratégico y la Gestión Jurídica.

Además de los riesgos de corrupción identificados en este plan, también hay percepciones relevantes que se dieron durante el taller de mapeo de áreas prioritarias, y tienen relación con las deficiencias en los mecanismos de control social. Es importante señalar, que Medellín presenta estrategias hacia el gobierno abierto, pero éstas aún se encuentran en un estado "de desarrollo", y carecen de una mayor adherencia por parte de algunos de los sectores internos del gobierno y de la sociedad civil. Un ejemplo de esto, es el portal de datos abiertos de la Alcaldía de Medellín, que no cuenta con una amplia apropiación por parte de algunas dependencias, ni de una publicación de datos abiertos por defecto.

También es de relevancia señalar, que, en los resultados del presente diagnóstico, surgió por parte de los participantes la preocupación referente a la insuficiente y poco efectiva imposición de penas proporcionales a los delitos de corrupción, lo cual se atribuye a fallas en el sistema judicial colombiano. Todo esto, crea un entorno propicio para que las prácticas de corrupción sean más comunes, afectando negativamente la reputación y la legitimidad de las instituciones. Aunque los desafíos del sistema judicial están fuera del ámbito de la gestión distrital, es claro que la Alcaldía está en el deber de aplicar y mejorar continuamente los mecanismos de control interno y control social como un punto estratégico en la lucha contra la corrupción.

#### **2.1.4.2. Riesgos priorizados de la Débil Gobernanza**

##### **Impacto/Choque 1**

##### **Crisis de Gobierno; Crisis Social; Crisis Económica y Financiera**

**Estreses asociados: Deficiencias en modelos participativos con representatividad equitativa e incluyente; Déficits en capacidad institucional; Brechas de articulación y comunicación institucional; Debilidades en la formulación y seguimiento de políticas públicas; Riesgo de corrupción y obstáculos a la transparencia.**

Como bien se mencionó en la descripción de los estreses del asunto prioritario 4, uno de los principales riesgos de un esquema de gobernanza débil, es la pérdida de confianza institucional y, por ende, la deslegitimación del gobierno. Lo anterior, puede tener impacto de importante dimensión, puesto que, si a la desconfianza se le suman los efectos de la actual recesión económica mundial, los niveles de insatisfacción social, inevitablemente incrementarán, provocando crisis sociales y de gobierno.

Las crisis gubernamentales afectan la continuidad de los procesos de desarrollo y la coordinación entre los diferentes actores y sectores para la implementación y seguimiento de las políticas públicas, impactando, además, todas las dimensiones de la resiliencia (áreas prioritarias descritas anteriormente).

Otro impacto negativo de las crisis referidas, es la baja apropiación de las políticas públicas por parte de los actores sociales, puesto que se complejiza el diálogo entre la administración pública y la población. Cuando la institucionalidad es cuestionada, la capacidad de los actores estatales para comunicarse y colaborar con los ciudadanos se ve comprometida, generando conflictos de diversa índole. En resumen, es más difícil para la Administración lograr el consenso necesario para implementar políticas efectivas.

Como resultado del diagnóstico y, con lo expuesto anteriormente, se concluyó que los riesgos asociados a las crisis sociales y conflictos urbanos son críticos y deben ser abordados con prioridad alta, para evitar impactos

catastróficos en la vida y bienestar de las personas. Los conflictos urbanos relacionados con la etnia, es decir, aquellos vinculados a diferencias culturales, étnicas o raciales entre distintos grupos de la población, se calificaron como un riesgo moderado; pues estos, tienen el potencial de generar tensiones en la convivencia y, en consecuencia, afectar la estabilidad de la ciudad. En este sentido, se destacó la importancia de fortalecer la Gerencia Étnica, a través del desarrollo de estrategias de enfoque diferencial y el acceso equitativo a oportunidades para los grupos étnicos presentes en la ciudad.

En relación con los estreses de la gobernanza ya descritos, cabe destacar que la falta de transparencia y rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos, puede generar un aumento de los riesgos de choques como las crisis financieras. Cuando los procesos de contratación y toma de decisiones no son claros y abiertos, se propicia un ambiente favorable para la corrupción y una mala gestión administrativa y financiera. Además, la falta de un marco regulatorio adecuado, así como el uso inadecuado de los recursos, también pueden propiciar un aumento de los riesgos financieros, resultando en déficits, suspensión de proyectos y renunciaciones de funcionarios de alto rango de la administración.

Es fundamental comprender la importancia de abordar, desde una perspectiva integral, los retos de la gobernanza frente a las crisis sociales. Esto implica, no solo trabajar en el fortalecimiento de las instituciones, sino también

### Criterios generales

|              |   |
|--------------|---|
| Integralidad | El PPI tiene objetivos y metas claras. Adicionalmente cuenta con indicadores formulados adecuadamente (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo). Fue construido/formulado con base al análisis riguroso de datos (históricos y actuales). Las alternativas de solución que propone son coherentes con la evidencia presentada. Informa sobre los riesgos críticos asociados a la problemática que trata y a su gestión; y propone acciones proactivas y preventivas que buscan evitar la materialización de dichos riesgos. Incorporó procesos participativos durante su construcción y, además, propone acciones e iniciativas que involucran diferentes actores externos e internos. |
|--------------|---|

|                   |  |
|-------------------|--|
| Implementabilidad | El PPI se alinea en su totalidad con el marco legal vigente y con otras políticas de orden regional y nacional. Determina el recurso, presupuesto y las capacidades técnicas para su implementación. La instancia ejecutora cuenta con capacidad técnica (recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros) para el desarrollo de la política. Se reconoce de manera transparente las barreras sociopolíticas y técnicas que afectan su implementación y se proponen medidas de acción para contrarrestarlas o superarlas. |
|-------------------|--|

### Criterios de resiliencia

|             |   |
|-------------|---|
| Persistente | Anticipa los impactos con el fin de prepararse para las conmociones y tensiones actuales y futuras, genera solidez mediante la incorporación de mecanismos de reacción para resistir las perturbaciones y proteger a las personas y los activos, y fomenta la redundancia mediante la generación de capacidad sobrante y copias de seguridad para mantener y restaurar los servicios básicos, asegurando la confiabilidad. durante y después de una interrupción. |
|-------------|---|

|           |   |
|-----------|---|
| Adaptable | Considera no sólo los riesgos previsibles, sino que también acepta la incertidumbre actual y futura al diversificar servicios, funciones y procesos, establecer alternativas, fomentar el ingenio en su capacidad de reutilizar el capital humano, financiero y físico, y buscar la flexibilidad que lo anime a absorber, ajustar y evolucionar ante circunstancias cambiantes. |
|-----------|---|

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Inclusivo                       | Reconoce y asegura la provisión a las personas en situación de vulnerabilidad, promueve la igualdad, la equidad y el cumplimiento de los derechos humanos, fomenta la cohesión social y potencia la participación integral y significativa en los procesos de gobernanza.   |
| <b>Criterios de resiliencia</b> |   |
| Integrado                       | Considera sistemas indivisibles, interdependientes e interactivos; combina y alinea muchas lentes para garantizar que los aportes sean holísticos, coherentes y se apoyen mutuamente hacia una causa común; permite una colaboración transdisciplinar que fomenta la comunicación abierta y facilita la coordinación estratégica. |

**Tabla 20:** Características de la resiliencia.

abordar de manera prioritaria otros problemas sociales como la concentración de pobreza y exclusión social en algunos barrios de la ciudad, los cuales pueden generar tensiones y conflictos (asunto prioritario 2 y 3). Asimismo, es importante enfrentar la persistencia de violencia y delincuencia en algunas zonas, las brechas de acceso a servicios básicos y los desplazamientos forzados, ya sea por migraciones urbanas-rurales, como aquellos derivados de conflictos armados.

En conclusión, se debe adoptar una visión más amplia y contextualizada de los retos y riesgos de la gobernanza frente a las crisis económicas, sociales y gubernamentales. Esto implica, un enfoque más integrado y coordinado que involucre a diferentes sectores y actores, y que tenga como horizonte la promoción de la equidad, la justicia

| Plan, Política Iniciativa                                      | Año de aprobación | Tipo de PPI | Estado actual            | Escala   | Asunto prioritario |
|--|-------------------|-------------|--------------------------|----------|--------------------|
| Acuerdo 2/2020. Plan de desarrollo Medellín Futuro 2020 - 2023 | 2020              | Plan        | En implementación        | Local    | 1, 2, 3, 4         |
| Acuerdo 48/2014. Plan de Ordenamiento Territorial (POT)        | 2014              | Plan        | En implementación        | Local    | 1, 4               |
| Acuerdo 105/2018. Política "Construye de Bien"                 | 2018              | Política    | En Implementación        | Local    | 1                  |
| Acuerdo 145/2019. Política Pública de Protección a Moradores.  | 2019              | Política    | En implementación        | Local    | 1                  |
| Plan de Acción Climática Medellín 2020-2050                    | 2020              | Plan        | Aprobado por implementar | Local    | 1                  |
| Plan Integral de Movilidad Sostenible - PIMSMed                | 2022              | Plan        | En Formulación           | Local    | 1                  |
| Plan de Movilidad Segura de Medellín 2014-2020                 | 2019              | Plan        | Implementado             | Local    | 1                  |
| Decreto 261/2019. Visión cero en materia de seguridad vial     | 2019              | Política    | En implementación        | Local    | 1                  |
| Plan Nacional de Seguridad Vial PNSV 2022-2031                 | 2022              | Plan        | En implementación        | Nacional | 1                  |

| Plan Municipal de Gestión de Riesgo de Desastres   | 2020                     | Plan               | En implementación    | Local         | 1                         |
|--|--------------------------|--------------------|----------------------|---------------|---------------------------|
| <b>Plan, Política Iniciativa</b>   | <b>Año de aprobación</b> | <b>Tipo de PPI</b> | <b>Estado actual</b> | <b>Escala</b> | <b>Asunto prioritario</b> |
| Acuerdo Metropolitano 23/2015. Política de Construcción Sostenible en el Área Metropolitana  | 2015                     | Política           | En implementación    | Supra-local   | 1                         |
| Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca del Río Aburrá (POMCA)  | 2018                     | Plan               | En implementación    | Supra-local   | 1                         |
| Acuerdo 10/2014. Política de biodiversidad para Medellín   | 2014                     | Política           | En implementación    | Local         | 1                         |
| Acuerdo 31/2019. Plan Estratégico Metropolitano de Ordenamiento Territorial  | 2019                     | Plan               | En implementación    | Supra-local   | 1                         |
| Acuerdo 16/2017. Plan Integral de Gestión de la Calidad del Aire del Valle de Aburrá   | 2017                     | Política           | En implementación    | Supra-local   | 1                         |
| Decreto 903/2021. Comité de Direccionamiento para la articulación de la intervención institucional en los asentamientos humanos irregulares y construcciones ilegales en el Municipio de Medellín. | 2021                     | Política           | En implementación    | Local         | 1                         |
| Plan Integral de Desarrollo Metropolitano  | 2021                     | Plan               | En implementación    | Supra-local   | 1, 4                      |
| Acuerdo 102/2018. Política pública para la igualdad de género  | 2018                     | Política           | En implementación    | Local         | 2                         |
| Plan Territorial de Salud  | 2020                     | Plan               | En implementación    | Local         | 2                         |
| Plan Estratégico de Igualdad de Género   | 2018                     | Plan               | En implementación    | Local         | 2                         |
| Acuerdo 100/2013. Política pública de seguridad y soberanía alimentaria  | 2013                     | Política           | En implementación    | Local         | 2                         |
| Acuerdo 130/2019. Política pública para la protección de los derechos indígenas de Medellín  | 2019                     | Política           | En implementación    | Local         | 2                         |
| Acuerdo 144/2019. Política Pública para la Inclusión de las Personas con Discapacidad.   | 2019                     | Política           | En implementación    | Local         | 2                         |
| Acuerdo 54/2011. Política pública de familia.  | 2011                     | Política           | En implementación    | Local         | 2                         |
| Acuerdo 08/2012. Política pública de envejecimiento y vejez.   | 2012                     | Política           | En implementación    | Local         | 2                         |

|   |                          |                    |                          |               |                           |
|---|--------------------------|--------------------|--------------------------|---------------|---------------------------|
| Acuerdo 132/2019. Política pública de diversidad sexual .   | 2019                     | Política           | En implementación        | Local         | 2                         |
| Acuerdo 143/2019. Política pública de protección y atención integral a la infancia y adolescencia | 2019                     | Política           | En implementación        | Local         | 2                         |
| <b>Plan, Política Iniciativa</b>  | <b>Año de aprobación</b> | <b>Tipo de PPI</b> | <b>Estado actual</b>     | <b>Escala</b> | <b>Asunto prioritario</b> |
| Acuerdo 12/2020. Política pública de salud mental.  | 2020                     | Política           | En implementación        | Local         | 2                         |
| Acuerdo 074/2017. Política Pública de Desarrollo Económico.                                       | 2017                     | Política           | Implementada             | Local         | 3                         |
| Acuerdo 024/2012. Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación para Medellín                          | 2022                     | Plan               | Aprobado por implementar | Local         | 3                         |
| Acuerdo 78/2023. Política Distrital CTi+Sostenibilidad  | 2023                     | Política           | Aprobado por implementar | Local         | 3                         |
| Acuerdo 064/2013. Política Pública de Trabajo Decente.  | 2013                     | Política           | Implementada             | Local         | 3                         |
| Planes de Desarrollo Local (PDL)  | 2017                     | Plan               | En implementación        | Sub-local     | 3                         |
| Acuerdo 65/2008. Política Pública de Transparencia Administrativa y Probidad Institucional.       | 2008                     | Política           | En implementación        | Local         | 4                         |
| Ley 2169/2021. Ley de acción climática  | 2022                     | Política           | En implementación        | Nacional      | 4                         |
| Plan de Desarrollo Cultural Medellín 2011-2020  | 2022                     | Política           | En implementación        | Local         | 4                         |

**Tabla 21:** PPIs Evaluados.

social y el bienestar para todos los habitantes de la ciudad.

## Impacto/Choque 2

### Fallos en servicios e infraestructuras; ataques cibernéticos

**Estreses asociados:** Déficits en capacidad institucional; Brechas de articulación y comunicación institucional.

Los fallos de los sistemas de infraestructura y servicios se relacionan estrechamente con déficits de inversión y mantenimiento adecuado de los mismos. La falta de recursos financieros puede llevar a una gestión inadecuada de dichas infraestructuras, lo que, a su vez, puede ocasionar deterioro, provocando colapsos y situaciones de riesgo para los ciudadanos.

Durante el proceso de análisis de los datos, se pudo evidenciar que los esquemas débiles de gobernanza tienen un impacto significativo en la calidad y disponibilidad de los servicios y la infraestructura. Cuando la gobernanza es ineficaz, la operación de las políticas e intervenciones tienen mayor probabilidad de fallar y, por tanto, de generar problemáticas y choques en el funcionamiento normal del sistema urbano como los fallos en las infraestructuras

básicas o en el suministro de servicios públicos o esenciales como las telecomunicaciones.

Otros riesgos de naturaleza tecnológica, también diagnosticados para la ciudad de Medellín, son los derivados de los ciberataques. A principios de 2023, de acuerdo con el comunicado de la Secretaría de Seguridad y Convivencia del 01 de febrero de 2023, el Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad de Medellín (SIES-M) sufrió un ciberataque de gran magnitud, pero que no tuvo la capacidad de interrumpir los servicios de recepción, atención y respuesta a la emergencia de las 11 dependencias que conforman el SIES-M, lo que demuestra resiliencia del sistema frente a consecuencias adicionales de la falla en los servicios.

De igual forma, a finales de 2022, los servicios de las Empresas Públicas de Medellín también sufrieron ciberataques; aunque no se vio afectada la calidad y la prestación de servicios públicos energía, agua y gas, fue necesario disponer de recursos humanos y financieros para enfrentar la contingencia. Estos ataques, pueden estar relacionados con la falta de medidas adecuadas de seguridad en las redes y sistemas de información del Distrito, además de la falta de capacitación en seguridad cibernética tanto para el personal como para los usuarios, y la creciente sofisticación de las prácticas de ciberdelincuencia.

Con la implementación de tecnologías como el Internet de las Cosas<sup>16</sup>, con el uso de dispositivos inteligentes y la digitalización de servicios gubernamentales y financieros, la ciudad se ha vuelto aún más vulnerable a ataques cibernéticos. El aumento en el uso de redes sociales y plataformas en línea también ha aumentado la exposición de los ciudadanos a posibles amenazas. Para reducir estos riesgos, es necesario implementar medidas de seguridad adecuadas, capacitar al personal y ciudadanos en seguridad cibernética, y mantenerse actualizado sobre las amenazas cibernéticas emergentes.

## 2.2. Trayectorias de resiliencia urbana Una revisión de planes, políticas e iniciativas en Medellín

En este apartado, se presenta una relación y análisis de las Políticas, Planes e Iniciativas (PPIs) que pueden considerarse "punto de entrada" para definir las Recomendaciones de Acciones para la Resiliencia (RARs). Utilizando los criterios de evaluación del CRGP, durante el proceso de diagnóstico de resiliencia, se llevó a cabo una revisión y valoración participativa de la amplia gama de políticas, legislaciones, planes, iniciativas y proyectos actuales que tienen, o tendrían, un importante potencial para incidir de manera positiva en alguno de los cuatro asuntos prioritarios previamente expuestos.

El valor de este análisis reside, no solo en su capacidad para reconocer avances previos de la Administración Local y Nacional por medio de programas y políticas que han demostrado ser efectivos, sino también en la identificación de brechas de implementación de los mismos, para garantizar contribución a las capacidades de resiliencia de la ciudad. En resumen, las conclusiones derivadas de esta revisión sentarán las bases para formular recomendaciones con respecto a las Acciones de Resiliencia.

La rúbrica de evaluación aplicada a estos PPis, las cuales se detallan en la tabla 20, se divide en dos partes: 1) la evaluación general, que abarca los criterios de integralidad e implementabilidad de las políticas, y 2) la evaluación de las características de resiliencia, que incluye criterios como persistencia, adaptabilidad, inclusión, integración, reflexión y transformación. Cada uno de estos criterios se calificó asignando un valor entre 0 y 3, siendo 3 el valor óptimo y 0 el valor más deficiente.

Esta evaluación detallada permitió obtener una visión holística y precisa de la efectividad de las políticas, planes e iniciativas existentes en términos de resiliencia en Medellín. Al analizar meticulosamente cada criterio de las

<sup>16</sup> El Internet de las cosas describe objetos físicos (o grupos de estos) con sensores, capacidad de procesamiento, software y otras que se conectan e intercambian datos con otros dispositivos y sistemas a través de internet u otras redes de comunicación.

PPIs, se logró identificar fortalezas y áreas de mejora, así como proponer acciones concretas para aumentar la resiliencia de la ciudad. La evaluación proporciona una base sólida para el desarrollo de recomendaciones prácticas y viables, presentando un panorama claro y una guía para avanzar hacia una Medellín más resiliente y preparada para enfrentar los desafíos futuros.

En total, se evaluaron 48 planes, políticas e iniciativas (PPIs) para los cuatro asuntos prioritarios. Es de aclarar, que algunos de los PPIs se repiten en la evaluación de dos o más asuntos prioritarios, puesto que, son políticas o planes de gran dimensión que podrían aportar a crear resiliencia en una o más de sus dimensiones (social, territorial, económica o institucional). Como ejemplo de esto, se cita el Plan de Desarrollo 2020-2023; este, por medio de cinco líneas estratégicas, plantea una variedad de componentes y programas que tienen potencial de generar impacto positivo en las problemáticas asociadas a todos los asuntos prioritarios.

En la tabla 21 se relacionan los PPIs evaluados y, posteriormente se describe con mayor detalle, algunos de los planes más relevantes y transversales.

### **Plan de desarrollo "Medellín futuro" 2020-2023, Acuerdo 02 de 2020**

Los planes de desarrollo son un instrumento de planificación que orienta las acciones o intervenciones públicas de las entidades territoriales durante un período de gobierno. Este, determina ejes estratégicos para la implementación de programas y/o proyectos con sus objetivos, así como el plan de inversiones para su ejecución. En Medellín, actualmente está vigente el Plan de Desarrollo denominado "Medellín Futuro 2020-2023", el cual tiene como principal propósito contribuir al cierre de las brechas y la desigualdad social y económica, a través de la toma informada y racional de decisiones y la generación de capacidades y oportunidades para todos los ciudadanos (Concejo de Medellín, 2020). Las líneas estratégicas de este plan son:

#### **Línea Estratégica 1**

Reactivación Económica y Valle del Software. Apunta a convertir el Distrito de Medellín en la capital industrial de Colombia en el marco de la Cuarta Revolución Industrial y de la economía digital. Esta estrategia de reactivación económica, busca gestionar, a partir de la educación, la innovación y el emprendimiento, nuevas oportunidades de desarrollo. Asimismo, sofisticar y diversificar la economía de la ciudad abriendo nuevos escenarios para la generación de empleos en áreas relacionadas a la economía digital y la Cuarta Revolución Industrial (Concejo de Medellín, 2020, p.264).

#### **Línea Estratégica 2**

Transformación Educativa y Cultural. El propósito fundamental de este eje es garantizar una educación de calidad como derecho que moviliza la transformación humana, económica, política, ambiental y social de Medellín. Lo anterior implica cualificar no solo el acceso, la permanencia, la infraestructura y los resultados en pruebas estandarizadas, sino también aplicar los principios de pertinencia, inclusión, equidad, diversidad, integralidad, y formación integral en todos los procesos de proceso de enseñanza y aprendizaje (Concejo de Medellín, 2020, p.317).

#### **Línea Estratégica 3**

Medellín Me Cuida. Esta estrategia que surge como respuesta a la crisis por la pandemia del COVID-19 que conlleva a la reflexión sobre la vulnerabilidad del ser humano, y sobre lo esencial que resulta el Cuidado. Con lo anterior, Medellín Me Cuida se concibe como una apuesta de transformación social para llevar a cabo acciones protectoras de la vida y de la integridad de las personas. Su objetivo concreto es promover, crear, renovar y garantizar las condiciones básicas sociales y culturales que les permita a los ciudadanos de Medellín, en sus diferentes cursos de vida, tener las capacidades para desarrollar su potencial humano e individual y contribuir desde sus posibilidades a la creación de entornos sociales y comunitarios saludables, seguros, creativos y sostenibles (Concejo de Medellín, 2020, p.381).

#### **Línea Estratégica 4**

Ecociudad. Por medio de esta línea, la ciudad incorpora una apuesta por el reconocimiento de la interdependencia

entre los seres humanos y ecosistemas en general, para propender por formas alternativas de producción, reproducción de la vida y habitabilidad en el territorio. El propósito de esta línea radica en establecer las bases de la transición ecológica para direccionar a Medellín a un futuro de sostenibilidad, donde se garantice el pleno disfrute del derecho a la ciudad, la habitabilidad digna de sus habitantes y la integración funcional y armoniosa de la ruralidad mediante el reconocimiento y acceso a los derechos de los pobladores rurales (Concejo de Medellín, 2020, p.466).

### **Línea Estratégica 5**

Gobernanza y Gobernabilidad. Esta, la última línea estratégica del Plan de Desarrollo, se propone generar las condiciones y capacidades institucionales, políticas y ciudadanas para el fortalecimiento de lo público, lo que permita además, crear sinergias entre el gobierno y la ciudadanía. El eje de Gobernanza y Gobernabilidad propende por la creación y fortalecimiento del diálogo abierto entre los diversos actores de la sociedad para la construcción de procesos ciudadanos y de desarrollo (Concejo de Medellín, 2020, p.534).

### **Plan de Ordenamiento Territorial, Acuerdo 48 de 2014**

El proceso administrativo de planificación y gestión territorial del Distrito de Medellín, se fundamenta en el instrumento denominado Plan de Ordenamiento Territorial -POT, el cual es de obligatorio cumplimiento conforme con las previsiones consagradas por la Ley 388 de 1997 de Ordenamiento Territorial. Dicha Ley reconoce los desequilibrios en el desarrollo económico, social y ambiental que existen entre diferentes regiones geográficas de nuestro país y busca crear instrumentos para superarlos.

El Plan de Ordenamiento Territorial de Medellín, establece un modelo de organización espacial, que se inspira en el imaginario de ciudad deseada, recoge las principales expectativas sociales e incorpora los objetivos planteados para el ordenamiento futuro, los cuales han de procurarse mediante la aplicación de estrategias, normas generales, programas y proyectos.

Dicho modelo de ocupación, está orientado a la ciudad compacta que busca que el crecimiento se concentre al interior de la ciudad, y a desincentivar el crecimiento hacia las laderas, así como el consumo del suelo rural. De igual manera define el Corredor del Río como un eje estructural para el desarrollo de vivienda, por medio de la renovación urbana de grandes polígonos industriales que han ido modificando su uso, para contener el crecimiento sobre las laderas en el borde urbano rural (Alcaldía de Medellín, 2014).

Para ello, el POT, categoriza el territorio en Áreas de Intervención Estratégica - AIE -, con el fin de lograr un equilibrio urbano- rural, metropolitano y regional, que permite resolver la escala intermedia de la planeación y que articule la escala general del POT y la escala de detalle de los proyectos públicos y privados, en un proceso multiescalar de direccionamiento e intervención del territorio.

Las AIE entonces, son porciones del territorio distrital que presentan las mayores oportunidades para que en ellas se produzcan las transformaciones territoriales necesarias, que permitan concretar el modelo de ocupación. En la ciudad, se identifican tres grandes áreas de intervención estratégica, como se describe a continuación:

#### **AIE MEDRío**

Corresponde al Corredor del Río Medellín y su área de influencia; en esta área se concentran todos los suelos con tratamiento de renovación urbana asociados a la recuperación del Río Medellín (Aburrá) como eje ambiental y de espacio público de la región y la ciudad. Se busca en esta AIE una nueva ocupación de los suelos próximos al río con el fin de alcanzar una ciudad compacta que propicie el urbanismo de proximidad y aproveche las infraestructuras existentes.

#### **AIE MED Borde Urbano Rural**

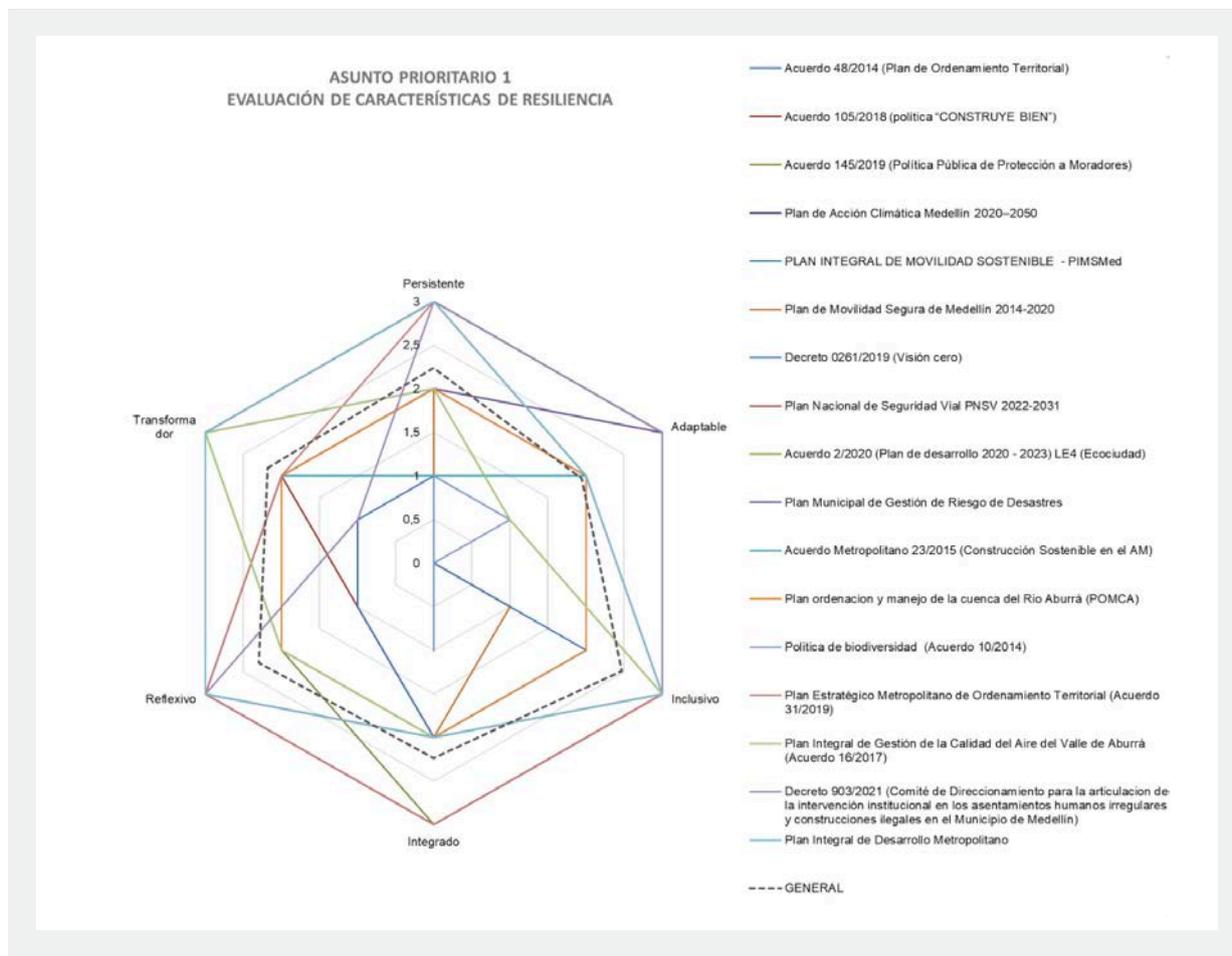


Figura 20: Evaluación de características de resiliencia del Asunto Prioritario 1.

Corresponde a las áreas del Borde Urbano y Borde Rural a planificar integralmente con el fin de mejorar los sistemas públicos, cualificar los barrios, propiciar el reordenamiento y mejoramiento de las Unidades de Planificación Rural –UPR., recuperar las zonas en condición de riesgo, propiciar reasentamientos de la población prevalentemente en sitio, preservar los suelos de protección y potenciar los suelos para la producción rural. Con esto, se busca orientar el crecimiento urbano hacia zonas adecuadas, bajar la presión en zonas de protección ambiental y/o riesgo, potenciar la productividad del suelo rural y favorecer el mejoramiento integral de barrios.

**AIE MED Transversalidades**

Están situadas entre los ámbitos Borde y Río de los conjuntos montañosos centro-occidental y centro-oriental de Medellín y corresponden a las franjas conformadas por el curso y los márgenes de las quebradas Santa Elena y La Iguaña y sus áreas adyacentes. Se consolidarán como las franjas para la conectividad ambiental y funcional entre el área rural, el borde Urbano y borde Rural, la media ladera y el Corredor del Río Medellín que deberá propiciar el reordenamiento y mejoramiento de las unidades de planificación rural, favorecer el mejoramiento integral de barrios, potenciar la productividad rural, potenciar la educación, la innovación y el desarrollo, además de la inserción de un nuevo sistema de conexión vial de escala urbana y regional, con el fin de disminuir el desequilibrio ambiental, propiciar la integración ecológica y regional.

**Plan de acción climática 2020-2050 -PAC**

El Plan de Acción Climática (PAC) 2020 –2050 para Medellín tiene el gran propósito de construir una ciudad sostenible, resiliente y equitativa. Su estructuración se realizó con base a los lineamientos y buenas prácticas

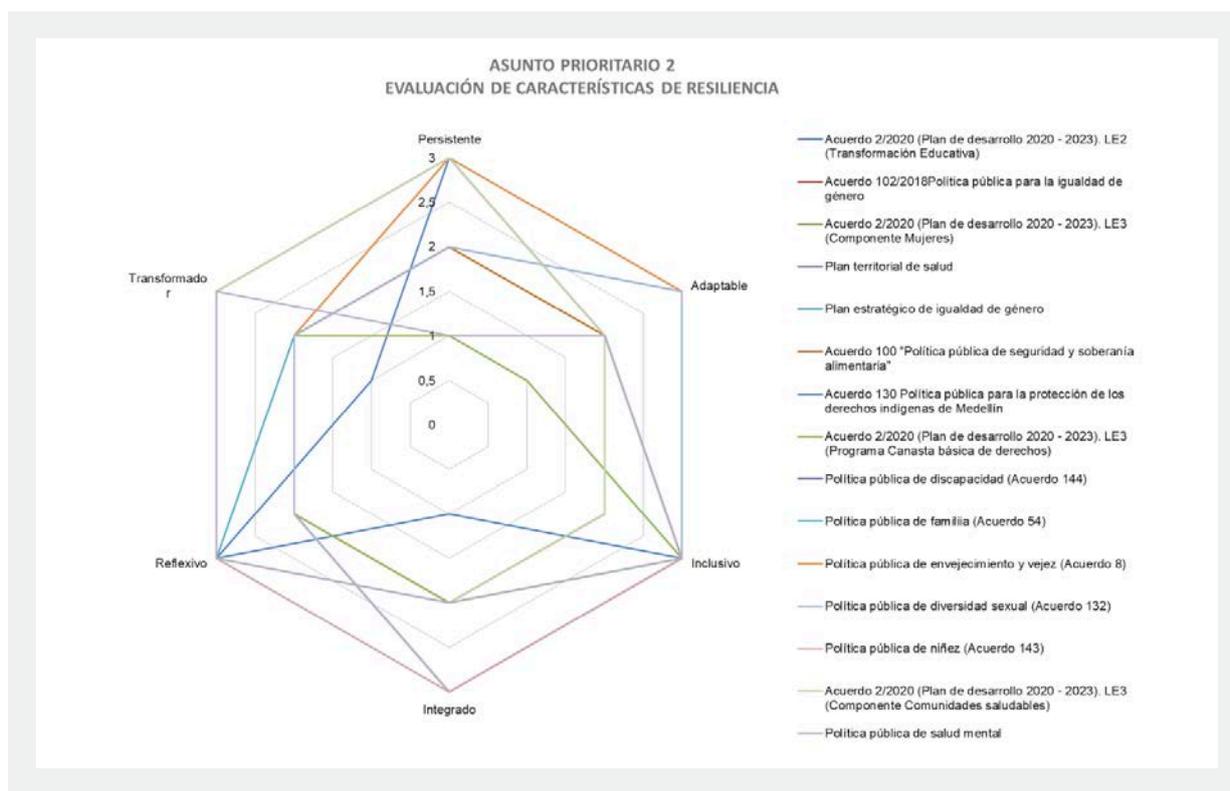


Figura 21: Evaluación de características de resiliencia del Asunto Prioritario 2.

definidas por C40<sup>17</sup> Cities (Alcaldía de Medellín, 2021a). Los compromisos y acciones establecidos en este instrumento de planificación se centran en los tres principales ámbitos de gestión para enfrentar el cambio climático:

1. Mitigación: reducción de las emisiones GEI
2. Adaptación: preparación para afrontar los efectos del cambio climático
3. Acción climática inclusiva: reparto equitativo de los beneficios e involucramiento de actores

### Plan Integral de Gestión de Calidad del Aire -PIGECA

El propósito del plan es ofrecer alternativas que reduzcan la contaminación a través de un enfoque integral que incluya a las diferentes entidades del Estado involucradas, y a los sectores de la actividad urbana y productiva relacionados con los procesos que generan contaminación atmosférica. Sus líneas de acción estratégica son: Planeación y Gestión Territorial para la Equidad; Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible; Movilidad Sostenible Segura y Amable; y Seguridad, Convivencia y Paz (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2017).

### Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos -PGIRS

Es el documento rector para el manejo de residuos sólidos en Medellín, con el cual se priorizan los programas y proyectos viables en torno a la prestación del servicio público de aseo, la gestión de residuos, y la dignificación

<sup>17</sup> Son un grupo de ciudades que aúnan esfuerzos para reducir las emisiones de carbono en la atmósfera y adaptarse al cambio climático.

de la población recicladora como parte esencial del plan. También busca potencializar nuevas fuentes de trabajo a partir de los aprovechables (Alcaldía de Medellín, 2016).

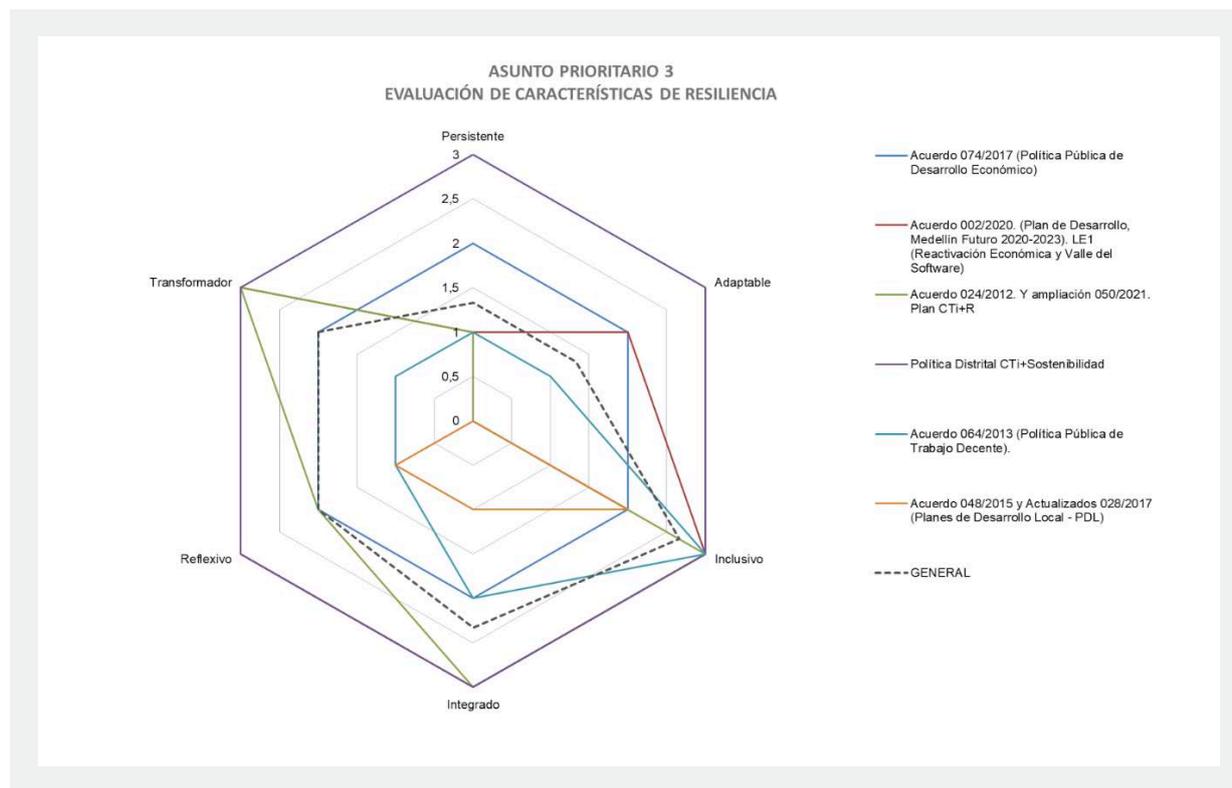


Figura 22: Evaluación de características de resiliencia del Asunto Prioritario 3.

### Plan de Ordenamiento y Manejo de la Cuenca Hidrográfica del Río Aburrá - POMCA

Es el plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca Hidrográfica del Río Aburrá o como se nombra comúnmente Río Medellín. El POMCA, es un instrumento para planear el uso coordinado del suelo, de las aguas, de la flora y la fauna, y el manejo de la cuenca. Lo anterior se entiende, como la ejecución de obras y tratamientos, en la perspectiva de mantener el equilibrio entre el aprovechamiento social y económico de tales recursos, y la conservación de la estructura físico-biótica de la cuenca y particularmente del recurso hídrico (CORANTIOQUIA et al., 2007; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

#### 2.2.1. Valoración de PPIs del Asunto prioritario 1 : Desarrollo Territorial Insostenible

En este asunto prioritario se valoraron 17 PPIs; 11 de estos, de escala local, cinco supra-local y una nacional. Frente a la integralidad de estas políticas se evidencian las mejores calificaciones para el Plan Municipal de Gestión de Riesgos de Desastres, el Plan Integral de Gestión de la Calidad del Aire del Valle de Aburrá, el Plan Nacional de Seguridad Vial y la Política Pública de Protección a Moradores.

El criterio de implementabilidad, fue calificado de manera media en la mayor parte de PPIs; lo anterior puede significar, que a excepción de la Línea Estratégica de Ecociudad del Plan de Desarrollo y del Plan Integral de Movilidad Sostenible, los planes y políticas evaluados presentan dificultades para ser implementados, especialmente en lo que se refiere a capacidad de recursos financieros, técnicos y humanos.

Con base a la valoración realizada, también se puede deducir que los PPIs de escala local con mayor potencial de aporte a la resiliencia es la Política Pública de Protección a Moradores y el Plan de Acción Climática, pues estos obtienen altas calificaciones en criterios como la persistencia, adaptabilidad, inclusividad, integridad y capacidad de transformación. Se destaca el carácter inclusivo, tanto de los anteriores PPIs, como del Plan de Desarrollo actual (2020-2023), en la medida en que estos se centran en las comunidades vulnerables como principal grupo

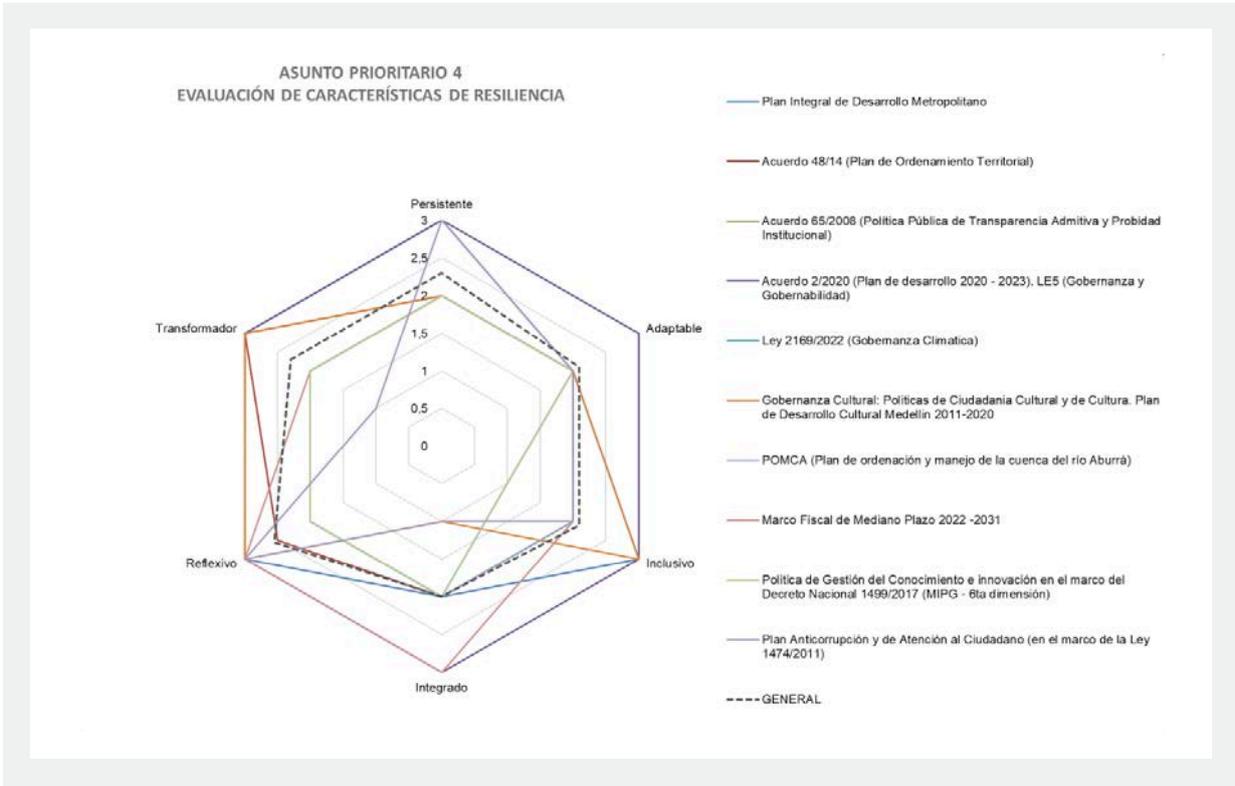
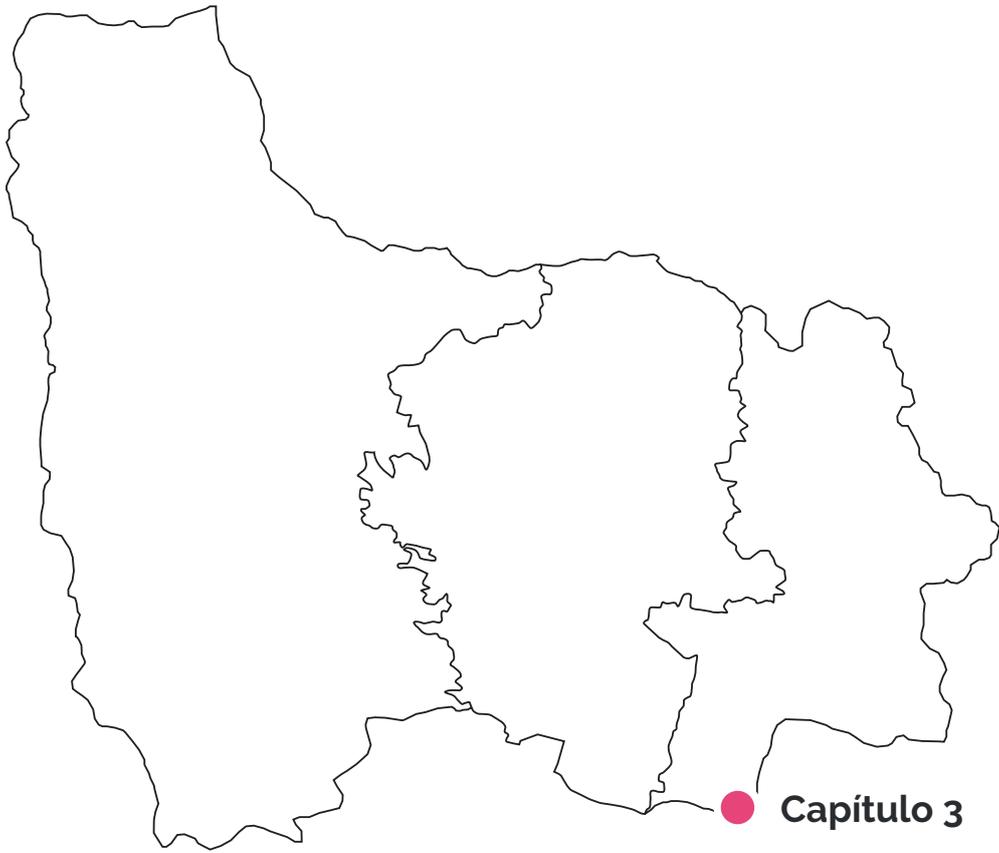


Figura 23: Evaluación de características de resiliencia del Asunto Prioritario 4.



## **Capítulo 3**

Recomendaciones Acciones para  
la Resiliencia y la Sostenibilidad



de valor para asegurar su bienestar.

De otro lado, los PPIs que evidencian mayores oportunidades de mejora para llegarse a considerar "políticas con capacidades de resiliencia", son la Política de Biodiversidad y la política de Visión Cero en Seguridad Vial (Decreto 261 de 2019).

En general, las principales barreras de implementación de los PPIs evaluados en este asunto prioritario, hacen referencia a: 1) la falta de mecanismos explícitos de financiación o procesos que aseguren la asignación de recursos a través de los Planes de Desarrollo Territoriales; 2) la insuficiente garantía de que los PPIs puedan tener continuidad en los diferentes periodos de gobierno; y 3) las dificultades en los procesos de comunicación y retroalimentación con las comunidades. Adicionalmente, existen barreras institucionales que dificultan la articulación entre instrumentos de orden regional con los planes de acción sectorial y territorial.

### **2.2.2. Valoración de PPIs del Asunto prioritario del Asunto prioritario 2: Desigualdad Social y Económica**

En el ámbito de la desigualdad social y económica, se valoraron 15 PPIs, todos de carácter local. Frente a la evaluación general (implementabilidad e integralidad), la mayor parte de estas políticas evidencian resultados positivos, destacando entre los mejores puntajes el Plan Territorial de Salud y el Componente de Comunidades Saludables del Plan de Desarrollo 2020-2023. En cuanto a las capacidades de implementación (suficiencia de recursos económicos, físicos y humanos), se evidencian mayores debilidades en la Política Pública para la Protección de los Derechos de los Indígenas de Medellín y en la Política Pública de Salud Mental.

La capacidad de resiliencia fue valorada en un término medio en casi todo el conjunto de PPIs asociados a este asunto prioritario, sin embargo, se reconocen los mayores puntajes en las políticas públicas de discapacidad, familia y niñez. Se resalta que, 12 de 15 políticas obtuvieron el máximo puntaje en el criterio de "inclusividad", lo cual significa que dichos PPIs reconocen la situación de las personas más vulnerables y proponen acciones concretas para promover la equidad y el desarrollo humano de esta población.

El principal obstáculo de implementación identificado en las políticas de este asunto, se relaciona con la falta de articulación entre los actores responsables, específicamente, en la ejecución de acciones que le tributan a un mismo sector de política y que, no obstante, son operadas por distintas dependencias de manera descoordinada. En este sentido, existen falencias al identificar la oferta institucional existente y en operación por parte de la dependencia que figura como responsable de un sector particular de política. Lo anterior, además, genera falencias en los sistemas de monitoreo debido a indicadores que no se construyen a partir del reconocimiento de toda la oferta institucional en las diversas dependencias de la Administración.

Otro inconveniente identificado fue que algunos de los instrumentos marco de política (Acuerdos y planes estratégicos) asociados a estos PPIs, no se alinean del todo con los planes de desarrollo, pues la falta de una proyección operativa y presupuestal de la política, hace inviable la incorporación en los PDM de todas las acciones proyectadas.

### **2.2.3. Valoración de PPIs del Asunto prioritario 3: Desarrollo Económico Insostenible**

En este asunto prioritario se evaluaron seis PPIs; de los cuales, tres son políticas y tres planes. Todos de carácter local. Tanto la evaluación de los criterios generales, como de las características de resiliencia, evidencia los mayores puntajes para la Política Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), aprobada en el primer semestre de 2023. Si bien, este PPI se encuentra en proceso de implementación, los participantes del diagnóstico consideraron que es la política de mayor alcance e importancia, pues esta integra iniciativas de otras políticas de desarrollo económico, empleo, emprendimiento, ciencia y tecnología.

En general, los PPIs de este asunto, a excepción de la política anteriormente mencionada, CTI, no presentan resultados altos frente a los criterios de evaluación general, y en este sentido, llama la atención la baja calificación

del criterio de "implementabilidad" de la Política Pública de Trabajo Decente y la Política Pública de Desarrollo Económico. Otros aspectos débiles en este sentido, es que los PPIs valorados no integran herramientas de seguimiento y evaluación y tampoco indican el presupuesto necesario para su implementación.

Las características de resiliencia mejor valoradas en los PPIs de este asunto prioritario son la "inclusividad" y la "capacidad de transformación"; lo cual se evidencia especialmente en la Línea de Reactivación Económica y Valle del Software del Plan de Desarrollo (2020-2023) y en la Política Distrital de CTI. Por otro lado, los criterios de resiliencia de "Persistencia", "Adaptabilidad" y "Reflexividad" fueron los más ausentes en dicha evaluación, y con mayor evidencia, en la Política Pública de Trabajo Decente, en los Planes de Desarrollo Local (PDL) y en el Plan de CTI+R.

Como principal obstáculo en el desarrollo de los PPIs acá evaluados, se resalta la falta de articulación entre los Planes de Desarrollo Distritales y la multiplicidad de Políticas y Planes que existen para la ciudad. Si bien existen documentos de política de gran valor para solucionar problemáticas públicas o mitigar los mayores riesgos del Distrito, muchas veces quedan como "planes o proyectos idealizados" no ejecutables, pues no se llegan a incorporar en los programas de gobierno ni en los planes de desarrollo subsiguientes que, finalmente, son los que dotan de capacidad financiera e implementabilidad, a través del Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI).

#### **2.2.4. Valoración de PPIs del Asunto prioritario del Asunto Prioritario 4: Débil Gobernanza**

Dentro del área prioritaria de Débil Gobernanza, se han identificado 10 PPI como punto de entrada para las acciones de resiliencia (cinco a nivel local, dos supra-local y tres de alcance nacional). Según los datos obtenidos en las evaluaciones efectuadas a los mismos, se ha determinado una probabilidad media de cumplir con las metas establecidas, pues solo dos de ellos alcanzaron calificaciones altas en términos de integridad e implementabilidad (El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y la Línea de Gobernanza y Gobernabilidad del Plan de Desarrollo 2020-2023).

Frente a la evaluación de las capacidades de resiliencia para estos PPIs, se evidencia que el criterio de mayor puntaje fue la "reflexividad"; en la mayoría de las políticas tuvo una puntuación superior a 2.5. Esto, podría demostrar la capacidad que tienen los PPIs de gobernanza en cuanto al aprendizaje de las experiencias pasadas para mejorar de manera sistemática y continua, los procesos, las estructuras y las intervenciones públicas.

Por el contrario, se evidenciaron calificaciones más bajas en los criterios de "adaptabilidad", "inclusividad" e "integridad"; situación que invita a la revisión y mejora de estas políticas o planes a fin de que puedan contribuir, en una mayor medida, a generar resiliencia institucional. Lo anterior, aplica especialmente a PPIs de carácter local como el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano del Distrito o la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Se debe, además, prestar especial atención al desarrollo de políticas y estrategias inclusivas y adaptativas para fortalecer la colaboración entre todos los actores involucrados en los procesos de resiliencia.

Al igual que en los asuntos prioritarios anterior, se identificaron barreras de implementación u operación de los PPIs relacionados con la falta de mecanismos o procesos de financiamiento explícitos, que garanticen la asignación efectiva de recursos. Igualmente, se reconoció un bajo nivel de alineamiento entre los planes de desarrollo y algunas de las políticas institucionales relacionadas con la gobernanza.

## **Capítulo 3**

# Recomendaciones Acciones para la Resiliencia y la Sostenibilidad

## **Introducción**

Las Recomendaciones de Acciones para la Resiliencia (RARS) presentadas en este capítulo, constituyen el producto final del Perfil de Resiliencia del Distrito de Medellín, el cual fue desarrollado bajo la metodología propuesta por el Programa Global de Ciudades Resilientes (CRGP por sus siglas en inglés) de ONU-Hábitat. El principal objetivo de las RARS que aquí se proponen, es brindar un marco o guía de actuación al gobierno local, orientado a crear y fortalecer las capacidades de resiliencia urbanas en la ciudad, sus habitantes e instituciones y, con lo anterior, procurar un territorio preparado para asumir los grandes retos de sostenibilidad que enfrenta la región y el mundo en general.

El proceso de construcción de estas acciones se caracterizó por ser altamente participativo y reflexivo, y puso siempre en el centro del análisis, los resultados de la fase de diagnóstico en los ocho elementos urbanos estudiados previamente: entorno construido; cadena de suministro y logística; infraestructura básica; movilidad; servicios públicos; inclusión y protección social; economía; y ecología. A continuación, se realiza un repaso sobre las principales actividades y productos de dicho proceso, las cuales permitieron la definición de las 52 recomendaciones que conforman esta hoja de ruta.

En primer lugar, y tomando como insumo los resultados de la recolección de datos y del mapeo de choques y estreses de la ciudad (ya descritos en los capítulos anteriores), se procedió a definir los asuntos prioritarios del Distrito y, en coherencia con estos, las principales líneas de acción que contendría el Perfil de Resiliencia de Medellín. Esta priorización, se llevó a cabo por medio de talleres, en los cuales se aplicaron metodologías de lógica causal (árbol de problemas y objetivos) con la participación de más de 50 personas (servidores públicos, contratistas y representantes de diversos sectores, como la academia, la empresa privada, las veedurías y las organizaciones de la sociedad civil, entre otros). Complementariamente, se realizó una actividad de identificación de stakeholders y de priorización de planes, políticas e iniciativas (PPIs), que pudiesen contribuir a los impactos esperados para cada línea de acción.

El paso que siguió fue, quizás, el más relevante en la construcción de un planteamiento sólido para las acciones de resiliencia. Este, consistió en realizar una rigurosa evaluación de los PPIs que permitiera identificar, entre otros aspectos: a) aquellas políticas y planes que, de manera comprobada, han logrado contribuir a mejorar situaciones de riesgo asociadas a cada asunto prioritario de ciudad; b) aquellas nuevas iniciativas, que desde diferentes esferas se están implementando para impactar positivamente los problemas públicos previamente identificados y c) aquellas barreras y obstáculos que se han presentado en la implementación de los PPIs, y que se hace necesario abordar, con el fin de construir capacidad de resiliencia en los ámbitos ambiental, social, económico e institucional.

La evaluación de planes, políticas e iniciativas, permitió entonces, valorar qué tanto estos PPIs pueden aportar a la resiliencia urbana, teniendo como referente las siguientes características: persistencia; adaptabilidad; inclusividad; reflexividad; integridad; y capacidad de transformación. Dicha valoración, se realizó por medio de un instrumento de calificación (cuantitativa y cualitativa) y sesiones de discusión, en las cuales participaron más de 40 servidores de diversas dependencias y entidades del Conglomerado Público.

Una vez evaluados los PPIs, el paso a seguir fue la elaboración de una teoría de cambio para cada línea de acción, con unos impactos y objetivos claros asociados a cada asunto prioritario de la ciudad, se construyó, colectivamente, la cadena causal de insumos, actividades, productos y resultados que llevarían al logro de dichos impactos. La base del segundo eslabón clave de esta cadena son las actividades y las posteriores acciones de resiliencia, se propusieron, precisamente, a partir del resultado de la evaluación de los planes, políticas e iniciativas. Es decir, las RARS que aquí se plantean, son una compilación de acciones que ya han evidenciado un importante potencial para abordar efectivamente los choques, estreses y retos que enfrenta la ciudad, o bien, de iniciativas que procuran solucionar brechas de implementación de políticas públicas o institucionales con capacidad de fortalecer la resiliencia en el Distrito.

Con todo lo anterior, en este capítulo se expone, de manera detallada, la hoja de ruta de resiliencia para la ciudad, la cual, vale aclarar, debe ser objeto de revisión y actualización periódica por parte de los gobiernos locales de acuerdo con los avances, cambios y nuevos desafíos que se vayan identificando en el territorio.

El capítulo se desarrolla bajo la siguiente estructura: posterior a esta introducción, (I) se presenta la Visión de Resiliencia de Medellín (lineamiento estratégico del Perfil), construido y validado colectivamente, que expone la manera en que se visualiza el distrito a largo plazo, como un referente de resiliencia; (II) Seguido a la visión, se describen resumidamente las cuatro líneas de acción que enmarcan las acciones de resiliencia; (III) posteriormente

en el más extenso de los apartados se describe, para cada línea de acción, la teoría de cambio de la cual surgen las RARS y, (IV) En última instancia se detalla en las actividades que conforman cada una de estas recomendaciones.

## Visión de Resiliencia del Distrito de Medellín

En el año 2040, Medellín como ciudad región, destacó por ser un territorio innovador, sostenible y resiliente. Asumirá de forma activa y preventiva, los diferentes retos, riesgos, choques y estreses, por medio de una planificación participativa y articulada que considere los aprendizajes de experiencias pasadas y la diversidad de posibles escenarios futuros. Promoverá una amplia gobernanza donde confluyen múltiples sectores y actores, y fortalecerá las capacidades individuales y colectivas de la ciudadanía, para que esta sea la impulsora y protagonista de sus propios procesos de desarrollo. En este contexto, la acción estatal resultará en el mejoramiento de los sistemas socioecológicos y el bienestar de su población.

## Descripción General de las Líneas de Acción

### Línea de Acción 1: Desarrollo Territorial Sostenible

La resiliencia implica anticipar y prevenir problemas, buscando responder adecuadamente a ellos. Por su parte, el desarrollo sostenible procura encontrar un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección ambiental y la equidad social. En este sentido, este asunto prioritario pretende conocer y transformar las situaciones más conflictivas del territorio, como las afectaciones derivadas del crecimiento poblacional desmedido y el cambio



Imagen 1: Medellín, Colombia. Fuente: Ronedya Fotografía.

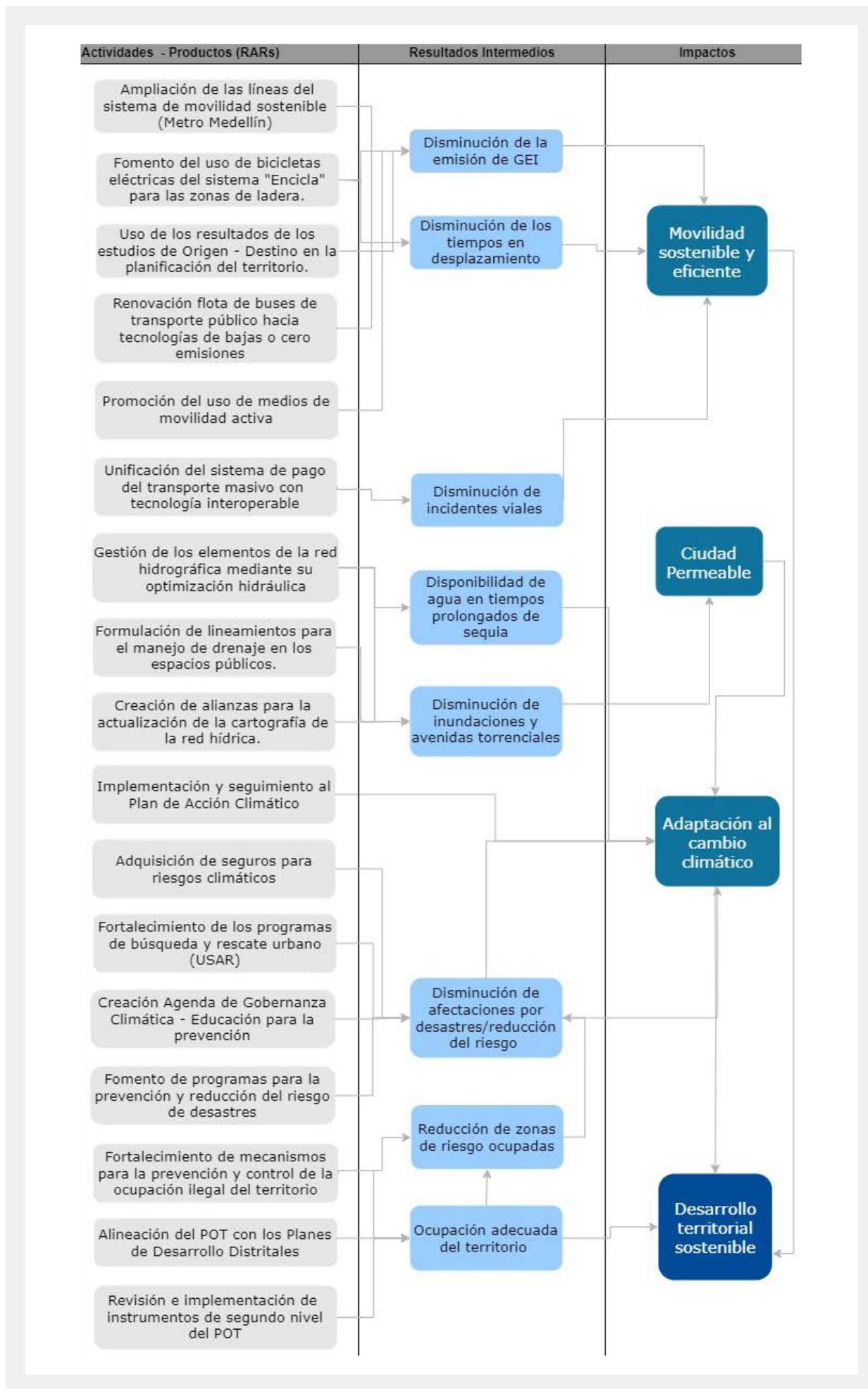


Figura 24: Línea de Acción 1: Desarrollo Territorial Sostenible.

climático, y evolucionar hacia un territorio planificado y organizado, que se desarrolla en función de generar

|   | Actividades de sensibilización  | Desarrollo de Capacidades | Ajustes organizacionales  | Actividades Estratégicas   |
|---|---|---------------------------|---|--|
| <p><b>RAR 1:</b><br/>Unificación del sistema de pago del modo de transporte masivo con el transporte público colectivo (TPC) a través de tecnología interoperable</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementación de campañas de divulgación y sensibilización de la comunidad.</li> </ul>  |                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Centralización de la información del sistema de pago.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación de la tecnología a emplear para el sistema de pago.</li> <li>● Identificación y elección del operador del sistema de pago.</li> <li>● Identificación del marco normativo para la implementación del sistema de pago.</li> <li>● Adecuación de buses para la implementación del sistema de pago.</li> </ul>   |
| <p><b>RAR 2:</b><br/>Renovación de la flota de buses del transporte público hacia tecnologías de bajas o cero emisiones.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementación de campañas de capacitación y sensibilización a conductores.</li> <li>● Procesos de divulgación y sensibilización sobre la importancia de la renovación de la flota.</li> </ul> |                           |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de un fondo para el fomento de la movilidad sostenible.</li> <li>● Definición del tipo de buses</li> <li>● Adecuaciones para la instalación de estaciones de carga para buses eléctricos.</li> <li>● Diseño de Plan de Incentivos para adopción de buses de bajas o cero emisiones por parte de empresas privadas.</li> <li>● Recopilación y uso de datos de movilidad.</li> </ul> |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p><b>RAR 3:</b><br/>Promoción del uso de medios de movilidad activa mediante programas de incentivos.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Campaña de divulgación y sensibilización de la comunidad.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de la cobertura de la infraestructura de ciclo-caminabilidad en la ciudad.</li> <li>● Cierre de brechas en las ciclorrutas.</li> <li>● Establecimiento de alianzas para promover la movilidad activa.</li> <li>● Aumento de la integración de las bicicletas con otros medios de transporte.</li> <li>● Desarrollo de estrategias para aumentar la seguridad.</li> </ul> |   |
| <p><b>RAR 4:</b><br/>Fomento del uso de bicicletas eléctricas en el sistema "Encicla", como alternativa de transporte sostenible para las zonas de ladera.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilización de la comunidad para el adecuado uso de las bicicletas.</li> <li>● Empoderamiento de la comunidad sobre el sistema EnCicla.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Articulación con actores del sistema EnCicla de Medellín.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un estudio de necesidades y uso de las bicicletas eléctricas.</li> <li>● Ampliación de las ciclo rutas y sus conexiones.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 5:</b><br/>Uso de los resultados y</p>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomento de espacios de articulación entre los municipios del Área metropolitana,</li> <li>● Priorización de los resultados de los estudios en los instrumentos de planeación.</li> </ul>   |   |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p><b>RAR 6:</b></p> <p>Aumento de la cobertura de las líneas del sistema de movilidad sostenible a través de la ejecución del plan rector de expansión del metro.</p>                            |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de presupuesto para los estudios y diseños de los corredores de movilidad.</li> <li>● Desarrollo de los estudios de los corredores del PRES y del Inventario de líneas de deseo.</li> <li>● Incorporación de corredores al Plan de Desarrollo.</li> <li>● Gestión de las fuentes de financiación para la implementación de los corredores del PRES.</li> <li>● Estructuración del proyecto.</li> <li>● Ejecución y socialización del proyecto.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 7:</b></p> <p>Gestión de los elementos de la red hidrográfica mediante su optimización hidráulica (mantenimiento y obras) y recuperación de fuentes hídricas en sus áreas de retiro</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilización de la comunidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición clara de las competencias de los actores involucrados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Control de ocupación de retiros y cauces hídricos.</li> <li>● Adquisición o recuperación de zonas de retiro y sus cauces de quebradas.</li> </ul>   |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p><b>RAR 8:</b><br/>Formulación de lineamientos para el manejo de drenaje de excedentes de agua lluvia en los espacios públicos de Medellín</p>                                    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de competencias.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de las tipologías de obras físicas para el manejo de drenaje sostenible que aplican en el territorio.</li> <li>Definición de las restricciones para el manejo de la escorrentía en los predios privados.</li> </ul>          |
| <p><b>RAR 9:</b><br/>Creación de alianzas estratégicas para la gestión de información para la actualización de la cartografía de la red hídrica de Medellín</p>                     |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la alianza.</li> <li>Elaboración y adopción de protocolo para actualización de la cartografía.</li> </ul>   |
| <p><b>RAR 10:</b><br/>Implementación de mecanismos de consolidación y seguimiento de las acciones que se realizan en el marco de los diferentes planes de acción climática -PAC</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Articulación con el plan de desarrollo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de estrategias de articulación y socialización con las dependencias involucradas en el PAC.</li> <li>Elaboración del Sistema de Seguimiento.</li> <li>Construcción de un protocolo para la priorización de proyectos.</li> </ul> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p><b>RAR 11:</b><br/>Fortalecimiento de los mecanismos para la prevención y control de la ocupación ilegal e inadecuada del territorio.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Activación de red estratégica para la prevención de la ocupación ilegal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición e</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecimiento de los instrumentos de monitoreo.</li> </ul>  |
| <p><b>RAR 12:</b><br/>Fortalecimiento de los programas de búsqueda y rescate urbano (USAR).</p>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de la certificación a nivel nacional.</li> <li>● Redes de conocimiento, buenas prácticas y lecciones aprendida.</li> </ul>               |  |
| <p><b>RAR 13:</b><br/>Adquisición de seguros para riesgos climáticos y desastres naturales.</p>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción del proceso de contratación de un derivado financiero.</li> <li>● Elaboración del procedimiento para el uso de recursos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apropiación presupuestal para la colocación del derivado financiero.</li> </ul>   |
| <p><b>RAR 14:</b><br/>Creación e implementación de la Agenda de Gobernanza Climática</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apropiación social del conocimiento.</li> </ul>                                     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecimiento de la ruta de trabajo para la Agenda.</li> <li>● Gestión por gerencias territoriales por comuna.</li> </ul> |

|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| <p><b>RAR 15:</b><br/>Fomento de los programas para la prevención y reducción del riesgo de desastres</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilización y educación de la comunidad en la reducción y gestión del riesgo.</li> <li>● Sensibilización y educación de la comunidad en los riesgos asociados al cambio climático.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación de los organismos de socorro en el manejo de desastres y gestión del riesgo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Divulgación y articulación con las dependencias del Sistema Distrital de Gestión de Riesgo de Desastres.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición de estrategias preventivas a través de la apropiación del Plan de Acción Climática -PAC.</li> <li>● Ampliación de la cobertura de los sistemas de monitoreo.</li> <li>● Siembra de vegetación cortafuego.</li> </ul>    |
| <p><b>RAR 16:</b><br/>Alineación del Componente General del Plan de Ordenamiento Territorial POT con el Plan de Inversiones de los Planes de Desarrollo Distritales.</p>                                     |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Asignación de recursos y responsables al programa de ejecución del POT.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso de revisión y ajuste del POT.</li> <li>● Evaluación del Modelo de Ocupación Distrital.</li> </ul>  |
| <p><b>RAR 17:</b><br/>Revisión, ajuste e implementación de los instrumentos de planificación complementaria de segundo nivel que le aportan al Modelo de Ocupación del Plan de Ordenamiento Territorial.</p> |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación del estado del avance de los</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ajuste y complemento de los Macroproyectos.</li> <li>● Priorización de intervenciones y ejecución de proyectos en el Ámbito de Ladera.</li> <li>● Inclusión de nuevas modalidades del Tratamiento de Renovación Urbana.</li> </ul> |

bienestar a la población actual y futura.

De acuerdo con lo anterior, esta línea de acción busca: propiciar el desarrollo de un modelo de ocupación adecuado a las condiciones geográficas y sociales de Medellín; fortalecer la apropiación y conocimiento de los programas para la reducción del riesgo; fomentar una movilidad óptima y amigable con el medio ambiente; articular las acciones de adaptación y mitigación del cambio climático; y promover una gestión ambiental eficiente, con énfasis en el manejo integral de la red hídrica.

## Línea de Acción 2: Equidad Social y Económica

La equidad social y económica tiene como objetivo principal, el bienestar social de todos los ciudadanos de un territorio, favoreciendo así las demás situaciones que rodean a la persona en el ámbito económico, productivo, educativo, cultural, de salud y ambiental. Con lo anterior, esta línea de acción propone una agenda orientada a disminuir los niveles de desigualdad social y sus factores subyacentes relacionados con: brechas de género; exclusión, discriminación social; insuficiente inversión en educación; dificultades de acceso a fuentes de ingresos para la población que lo requiere; deficiencias en las políticas de justicia y seguridad.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Unificación del sistema de pago del modo de transporte masivo con el transporte público colectivo (TPC) a través de tecnología interoperable   |                    |  |
|--|--|--------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  | Tipo de actividad  | Actores            |  |
| <p><b>Actividad 1:</b><br/>Identificación de la tecnología a emplear para el sistema de pago</p> | <p>Identificar la tecnología adecuada para implementar el sistema (tarjeta, celulares con tecnología Near Field Communication (nfc), código QR), y si es viable, combinarlas con el uso de efectivo. Este proceso debe ser el resultado de una estructuración técnica a detalle, en la que se debe estimar el mecanismo de pago ya existente en la región metropolitana para no generar alto traumatismo en la implementación de uno nuevo. En este sentido, el mecanismo inicial a implementar debería corresponder igualmente a una tarjeta sin contacto, sin perjuicio de la posibilidad de implementar mecanismos adicionales.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Movilidad.<br/><br/>Metro de Medellín.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.<br/><br/>Empresas de buses.</p> |

|   |   |                        |  |
|---|---|------------------------|--|
| <p><b>Actividad 2:</b><br/>Identificación y elección del operador del sistema de pago.</p>                    | <p>Para la modalidad de transporte público colectivo, se debe seleccionar el recaudador, teniendo en cuenta el cumplimiento de los parámetros de interoperabilidad dictados por la autoridad de transporte público colectivo de Medellín y el marco de referencia de adopción de ITS (Sistema Inteligente de Transporte -siglas en inglés) definido para esta operación. También debe considerarse lo correspondiente a la implementación de la red de recarga del mecanismo de pago.</p> | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Movilidad.<br/><br/>Metro de Medellín.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.<br/><br/>Empresas de buses.</p> |
| <p><b>Actividad 3:</b><br/>Identificación del marco normativo para la implementación del sistema de pago.</p> | <p>Identificar, crear y adoptar el marco normativo que permita implementar las herramientas tecnológicas o mecanismos ITS para la operación del transporte público colectivo de Medellín.</p>   | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Movilidad.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p>   |
| <p><b>Actividad 4:</b><br/>Adecuación de buses para la implementación del sistema de pago.</p>                | <p>Una vez identificado el sistema de recaudo a implementar, se debe proceder, por parte del recaudador, a la caracterización técnica de los vehículos con el fin de realizar las adecuaciones y ajustes requeridos para instalar los equipos a bordo.</p>  | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Movilidad, recaudador, empresas de buses.</p>   |
| <p><b>Actividad 5:</b><br/>Implementación de campañas de divulgación y sensibilización de la comunidad.</p>   | <p>Realizar campañas de sensibilización y divulgación a la comunidad para garantizar la buena acogida y adecuado uso del nuevo sistema de recaudo en los buses del TPC.</p>   | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Movilidad.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.<br/><br/>Empresas de buses.</p>                             |

### Comenzó piloto para pagar con Cívica en ruta de buses no integrada al Metro

Desde el 1 de noviembre de 2022 los pasajeros que emplean las rutas 300 y 301 de Coonatra pueden ingresar a los buses pagando con la tarjeta Cívica.

El Metro de Medellín ha firmado un acuerdo con la empresa de transporte público colectivo Coonatra para permitir que los usuarios de las rutas 300 y 301 ingresen con su tarjeta Cívica y próximamente con código QR. Esto, les permitirá disfrutar del beneficio de integración tarifaria con la Red Metro y ahorrar dinero, tiempo y tener facilidad en el pago, además de contribuir a la movilidad sostenible de la ciudad-región. El Metro de Medellín operará el recaudo de estas rutas durante los próximos 20 años, lo que garantizará su sostenibilidad financiera y su incursión en nuevos negocios.

Esta estrategia de recaudo electrónico hace parte de los esfuerzos de la Empresa Metro para facilitar la vida de las personas, brindando soluciones tecnológicas al alcance de todos, dando cobertura no solo a las líneas de la Red Metro, sino también a las rutas del transporte público colectivo. En la actualidad, el Metro de Medellín tiene el contrato de operación de recaudo de más de 2.500 vehículos de transporte público que prestan servicio en el Valle de Aburrá y sigue explorando la posibilidad de llegar a más empresas de Antioquia y del país con el sistema de recaudo y control de flota para garantizar su sostenibilidad financiera. (Metro de Medellín, 2022).



Imagen 2: Pago con tarjeta cívica. Fuente: Metro de Medellín (2022).

En este sentido, la línea de acción de equidad social y económica, propone acciones para la resiliencia de gran alcance en temas como: seguridad alimentaria; permanencia y cobertura educativa; fortalecimiento de la oferta institucional en el distrito para la superación de la pobreza; seguridad, en términos de paz territorial; y satisfacción de necesidades básicas.

### Línea de Acción 3: Desarrollo Económico Sostenible

Mediante esta línea de acción, se pretende posicionar y fortalecer la economía de la ciudad de Medellín para protegerse de futuros choques y adaptarse a las dinámicas y eventos inesperados, proporcionando un camino más sostenible de crecimiento y de mejores niveles de calidad de vida para los habitantes. Para la construcción de esta resiliencia económica, se busca fortalecer y promover la formación y educación para el trabajo pertinente de acuerdo con las necesidades del sector productivo y del Sistema de Ciencia, Tecnología, Innovación y Sostenibilidad<sup>18</sup> – CTI+S–, contribuyendo así, a la generación de empleo decente.

<sup>18</sup> Se entiende el Sistema Distrital de Ciencia, Tecnología, Innovación como un sistema abierto del cual forman parte las políticas, estrategias, programas, metodologías y mecanismos para la gestión, promoción, financiación, protección y divulgación de la investigación científica y la innovación tecnológica, así como las organizaciones públicas, privadas o mixtas que realicen o promuevan el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas y de innovación.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Renovación de la flota de buses del transporte público hacia tecnologías de bajas o cero emisiones   |                   |   |
|--|--|-------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |  | Tipo de actividad | Actores   |
| <b>Actividad 1:</b><br>Creación de un fondo para el fomento de la movilidad sostenible | Crear un fondo financiero, con destinación específica, que permita implementar los proyectos de movilidad sostenible y renovación de flota de buses.   | Estratégica       | Secretaria de Movilidad.<br><br>Metro de Medellín.<br><br>Área Metropolitana del Valle de Aburrá. |
| <b>Actividad 2:</b><br>Definición del tipo de buses                                    | Definir criterios para el tipo de buses que deben ser renovados por sus efectos negativos. Definir qué tipo de vehículos (o con qué tecnología) se van a adquirir de acuerdo a las condiciones del territorio. | Estratégica       | Secretaria de Movilidad.<br><br>Metro de Medellín.<br><br>Área Metropolitana del Valle de Aburrá. |

|  |  |                        |  |
|--|--|------------------------|--|
| <p><b>Actividad 3:</b><br/>Adecuaciones para la instalación de estaciones de carga para buses eléctricos</p>   | <p>Diseñar la ruta, los espacios para carga, el mantenimiento, y lugares de parqueo de buses. Este último debe contemplar las definiciones de criterios y búsqueda de espacio para las estaciones de carga.</p>  | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Movilidad, Metro.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.<br/><br/>Secretaría de Infraestructura Física.</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b><br/>Diseño de Plan de Incentivos para adopción de buses de bajas o cero emisiones por parte de empresas privadas</p>  | <p>Crear un comité con las principales empresas de transporte para definir necesidades y prioridades financieras, técnicas y de otra índole y diseñar de manera conjunta un plan de incentivos para hacer viable la renovación de los buses.</p>   | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Movilidad, Metro.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p>  |
| <p><b>Actividad 5:</b><br/>Implementación de campañas de capacitación y sensibilización a conductores</p>  | <p>Formular e implementar programas de formación y capacitación en temas de movilidad sostenibles (¿cómo conduzco?, conocimiento del vehículo, interacción con los peatones, etc.) para los transportadores.</p>   | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Movilidad, Metro.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p>  |
| <p><b>Actividad 6:</b><br/>Procesos de divulgación y sensibilización sobre la importancia de la renovación de la flota</p>   | <p>Implementar procesos de divulgación y sensibilización con la comunidad con el fin de cambiar el pensamiento de la ciudadanía, hacia una movilidad que contribuye al medio ambiente. Estos procesos pueden incluir cátedra para la movilidad sostenible (incluir en la política de educación, acercamiento con SMA), talleres, capacitaciones etc.</p> | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Movilidad.<br/><br/>Metro de Medellín.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p>                           |
| <p><b>Actividad 7:</b><br/>Recopilación y uso de datos de movilidad</p>  | <p>Usar la data recopilada de movilidad (13 millones de datos) y gestionar la información generada a través de modelos para toma de decisiones.</p>  | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Movilidad.</p>  |
| <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 20px;">  <p><b>9</b> INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p> </div> <div> <p><b>ODS 9 (9.4)</b></p> <p>De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.</p> </div> </div> |  |                        |  |

### Inicia piloto para transformar las rutas de buses en Medellín a movilidad eléctrica

En el año 2022, Medellín inició un piloto con el primer bus eléctrico que será operado por las empresas privadas de transporte público colectivo, con el objetivo de reducir los impactos negativos en el medio ambiente. El servicio se comenzó con la empresa Flota Nueva Villa, que atiende la zona nororiental, y con la empresa Copatra, que cubre rutas del centro oriente de la ciudad. El proyecto de migración a energías limpias no contaminantes estimula a las demás empresas a implementar en sus vehículos esta tecnología, que aporta en la construcción de la Ecociudad planteada en el programa de gobierno Medellín Futuro.

Medellín, contará inicialmente con una flota de 70 vehículos 100 % eléctricos; 69 que ya son operados por el sistema Metro destinados al transporte masivo (y que ha dejado de emitir 147 toneladas anuales de CO<sub>2</sub> y 3.57 kilogramos de material particulado PM 2.5), y uno que prestará servicio en las empresas de transporte público colectivo. Con la entrada en operación de este piloto de bus eléctrico, se espera que se reduzca la contaminación y se mejore la calidad de vida en la ciudad (Álvarez, 2022).



Imagen 3: Buses eléctricos. Fuente: Alcaldía de Medellín (2022).

Así mismo, para este futuro sostenible de la economía local, se propone reducir las barreras a la creación y formalización empresarial, proporcionando y fortaleciendo los mecanismos de acceso al financiamiento de pequeñas y medianas empresas –PYMES–. Como complemento de lo anterior, esta línea también busca promover los procesos de simplificación de trámites y procedimientos administrativos para un funcionamiento más eficiente de las actividades comerciales y productivas y, además, fortalecer el marco de sostenibilidad fiscal mediante el cual se pueda garantizar la inversión pública como uno de los aspectos clave para la estabilidad económica.

### Línea de Acción 4: Esquemas Sólidos de Gobernanza

El foco de esta línea de acción, se centra en consolidar esquemas de gobernanza que garanticen la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las políticas públicas y, por tanto, permitan la atención adecuada de las problemáticas del territorio y la generación de mayor valor social. Para alcanzar los objetivos enmarcados en la buena gobernanza, se considera crucial el involucramiento de diversos actores, pues el trabajo participativo y colaborativo entre el estado, la comunidad, el sector privado y la academia, es clave para el planteamiento de políticas e intervenciones efectivas y en el aseguramiento del uso adecuado de los recursos públicos.

Es así, como las acciones propuestas dentro de esta línea, buscan fortalecer el ejercicio de la gestión pública

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Promoción del uso de medios de movilidad activa mediante programas de incentivos  |                   |  |
|---|---|-------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |   | Tipo de actividad | Actores  |
| <b>Actividad 1</b><br>Aumento de la cobertura de la infraestructura de ciclo-caminabilidad en la ciudad | Aumentar la cobertura de ciclorrutas, senderos peatonales, bici-parqueaderos, entre otras; a través de la construcción de carriles o por medio de señalización, priorizando en zonas con déficit de cobertura.    | Estratégica       | Secretaría de Movilidad.<br><br>Secretaría de Infraestructura Física.<br><br>Área Metropolitana del Valle de Aburrá. |
| <b>Actividad 2</b><br>Cierre de brechas en las ciclorrutas  | Identificar sitios dentro de la red de cicloruta donde se presentan las brechas de conexión, para realizar los estudios y diseños que permitan la construcción de tramos faltantes para la integración de la red. | Estratégica       | Secretaría de Movilidad.<br><br>Secretaría de Infraestructura Física.  |

|  |  |                        |  |
|--|--|------------------------|--|
| <p><b>Actividad 3</b><br/>Campaña de divulgación y sensibilización de la comunidad</p>                   | <p>Realizar campañas de sensibilización y divulgación por diferentes medios, con el fin de incentivar este tipo de movilidad con la comunidad. Estas campañas deberán enfatizar en los beneficios para la salud y en la necesidad de respetar (no invadir) los carriles específicos.</p> | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Movilidad.<br/><br/>Secretaría de Cultura Ciudadana.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> |
| <p><b>Actividad 4</b><br/>Aumento de la integración de las bicicletas con otros medios de transporte</p> | <p>Identificar y priorizar dentro del sistema de movilidad, qué sitios estratégicos se pueden conectar a la red de ciclorrutas, tales como estaciones del metro, de Metroplús, Metrocable, terminales de transporte, entre otras.</p>  | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Movilidad, Metro de Medellín.</p>   |
| <p><b>Actividad 5</b><br/>Establecimiento de alianzas para promover la movilidad activa</p>              | <p>Identificar las zonas de alta demanda como centros comerciales, centros empresariales, entre otros, y establecer alianzas con los diferentes actores del sector con el fin de promover programas de incentivos para este tipo de movilidad.</p>                                       | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Movilidad.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p>   |

### En el barrio Perpetuo Socorro, pionero en movilidad activa, se estrena el primer contador de bicicletas de Medellín

En el año 2022, la Administración Distrital de Medellín instaló el primer contador de bicicletas de la ciudad, en el barrio Perpetuo Socorro, en colaboración con la Embajada de Dinamarca y la empresa Novo Nordisk. Este dispositivo automático, recopila datos sobre el número de ciclistas que utilizan la cicloinfraestructura, así como información sobre los horarios y días de mayor tránsito de bicicletas en la zona. También ofrece detalles sobre la fecha, hora y temperatura del ambiente, y envía mensajes que fomentan el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.

El contador de bicicletas forma parte del inventario de elementos que componen la línea base de 105 kilómetros de cicloinfraestructura de la ciudad, que busca promover la bicicleta como medio de transporte saludable y sostenible. La instalación de estos dispositivos permite planificar ciudades con datos fiables sobre el uso de bicicletas y su evolución, lo que crea conciencia sobre el ciclismo como modo de transporte y reconoce a los ciclistas urbanos como eje transversal de la Ecociudad. (Agencia para la Cooperación Internacional, 2022).



a través de un enfoque de gobierno abierto, que tiene como objetivo principal construir confianza institucional. Para lograrlo, se propone la implementación y/o continuidad de prácticas transparentes de gestión, basadas especialmente, en un manejo racional de las finanzas públicas, entre otros aspectos.

Se plantea, además, en el desarrollo de esta línea, recomendaciones orientadas a mejorar la capacidad institucional y los procesos de operación del Distrito, específicamente en temas relacionados con: los sistemas de seguimiento, control y evaluación; la rendición de cuentas; la comunicación interinstitucional; los procesos de participación ciudadana; y la gestión del conocimiento.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Fomento del uso de bicicletas eléctricas en sistema "EnCicla", como alternativa de transporte sostenible para las zonas de ladera  |                    |  |
|---|--|--------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |  | Tipo de actividad  | Actores  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Elaboración de un estudio de necesidades y uso de las bicicletas eléctricas</p> | <p><b>ambio</b></p> <p>Elaborar un estudio que caracterice y describa las condiciones del territorio, tanto físicas como económicas; que defina la demanda y tipo de usuarios que utilizan este tipo de movilidad, las zonas y formas de recarga, los parámetros para la adquisición de bicicletas de acuerdo con las condiciones físicas del territorio; los recursos que se requieren y posibilidades de cobro de acuerdo a las zonas; los espacios requeridos y disponibles para ampliar e instalar nuevas estaciones, entre otros.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Departamento Administrativo de Planeación, Secretaría de Movilidad, Municipio de Medellín</p> |

Los impactos aquí trazados, también exigen una gestión ambiental eficaz por parte del distrito. Dicha gestión, debe centrarse en la articulación y coordinación de las actividades críticas, para manejar adecuadamente la red hídrica de la ciudad y para contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático.

## Acciones Recomendadas

### Acción Recomendada 1

#### Unificación del sistema de pago del modo de transporte masivo con el transporte público colectivo (TPC) a través de tecnología interoperable

Con la unificación del sistema de pago, se fomenta la gestión eficiente del transporte público de pasajeros y se moderniza la operación del mismo. Este sistema, genera mayor comodidad a los usuarios, reducción de costos y tiempo, y posibilita la disminución de incidentes viales, así como de robos y extorsiones a las empresas transportadoras. De la misma manera, con la implementación del recaudo electrónico centralizado, se mejora la

|  |   |                              |  |
|--|---|------------------------------|--|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Articulación con actores del sistema EnCicla de Medellín</p>               | <p>Establecer una red interinstitucional colaborativa con actores claves, como el metro de Medellín y el AMVA, para definir las acciones principales, tales como los criterios de uso de la bicicleta, las responsabilidades del usuario, las zonas prioritarias para la instalación y adecuación de estaciones ENCICLA, las conexiones con otros medios de transporte colectivo, entre otras acciones claves que requieren un trabajo conjunto y coordinado entre las instituciones.</p> | <p>Ajuste organizacional</p> | <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> <p>Metro de Medellín.</p>   |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Sensibilización de la comunidad para el adecuado uso de las bicicletas</p> | <p>Establecer campañas permanentes, que generen en la comunidad una cultura de apropiación y cuidado de este sistema, al tiempo que fomenten el uso las bicicletas como medio de transporte eficiente y sostenible, y además incluyan capacitaciones para el adecuado uso, con el fin de prevenir accidentes viales.</p>  | <p>Sensibilización</p>       | <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> <p>Secretaría de Movilidad.</p> <p>Secretaría de Educación.</p> <p>Secretaría de Cultura Ciudadana.</p> <p>Metro de Medellín.</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Ampliación de las ciclorutas y sus conexiones.</p>                         | <p>De acuerdo con los resultados de los estudios de demanda que se realizan en la actividad 1, definir y habilitar las conexiones óptimas de la red de ciclo rutas existentes y ampliar la cantidad de las mismas en zonas altas de la ciudad, a través de la construcción de carriles o la señalización en las zonas que lo permiten.</p>  | <p>Estratégica</p>           | <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> <p>Secretaría de Movilidad.</p> <p>Secretaría de Infraestructura Física.</p>  |

### Con 50 bicicletas eléctricas, inicia piloto de nuevo sistema de transporte sostenible del Área Metropolitana del Valle de Aburrá

Desde el mes de diciembre de 2021, El Área Metropolitana del Valle de Aburrá - AMVA lanzó un piloto de bicicletas eléctricas, con el propósito de incentivar el uso de modos activos de transporte en Medellín. En esta fase piloto, se han introducido 50 bicicletas eléctricas en el campus del Instituto Tecnológico Metropolitano, las cuales estarán disponibles para su uso a través de una aplicación. El objetivo del proyecto fue evaluar la eficacia de las bicicletas eléctricas en la ciudad y recopilar información sobre las rutas más utilizadas por los estudiantes y la comunidad educativa.

Este proyecto hizo parte de la iniciativa del Área Metropolitana del Valle de Aburrá para crear un sistema de bicicletas eléctricas públicas gratuitas, que busca reducir la contaminación del medio ambiente y generar más opciones de movilidad en el territorio metropolitano. El sistema ha sido desarrollado con tecnología propia y las bicicletas poseen una duración de batería de 40 horas. Con la implementación de este piloto, se buscó identificar la canasta de costos y la tecnología necesaria en las estaciones del sistema, así como si las bicicletas son aptas para llegar hasta los barrios ubicados en las zonas altas de la ciudad (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2021).



calificación financiera y el acceso a créditos para las empresas transportadoras, lo que repercute directamente en la modernización de la flota de buses. Adicionalmente, se podrían recopilar y analizar datos sobre el uso del transporte en la ciudad y el área metropolitana, lo que permitiría a las autoridades planificar mejor las rutas y los horarios de los servicios.

La implementación del sistema de pago unificado supone la adopción de un marco normativo favorable y una conformidad por parte de los conductores respecto al nuevo sistema que se adopte. Por parte de los usuarios, se espera que cuenten con la tecnología requerida para acceder al sistema de pago y además que asuman los posibles incrementos en la tarifa.

## Acción Recomendada 2

### Renovación de la flota de buses del transporte público hacia tecnologías de bajas o cero emisiones

Actualmente, la contaminación atmosférica es uno de los mayores desafíos a nivel mundial. A medida que la población sigue creciendo, la necesidad de transporte también aumenta. Sin embargo, el uso de medios de

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Uso de los resultados y recomendaciones de los estudios de Origen - Destino como insumo en la planificación de un territorio más sostenible y eficiente  |                    |  |
|---|--|--------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |  | Tipo de actividad  | Actores  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Fomento de espacios de articulación entre los municipios del Área metropolitana</p> | <p>Propiciar espacios de articulación entre actores públicos y privados que intervienen en la elaboración e implementación de los estudios de Origen - Destino, para socializar los resultados y construir acciones que posibiliten mejorar la toma de decisiones en materia de movilidad, capacidades y cargas urbanas. Los espacios, estrategias y acciones deben incluir a los otros municipios del área metropolitana y los movimientos de la población entre las fronteras de los mismos.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Movilidad.<br/><br/>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> |

|  |  |                    |  |
|--|--|--------------------|--|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Priorización de los resultados de los estudios en los instrumentos de planeación</p> | <p>Vincular la información de las estrategias derivadas de los estudios de Origen - Destino en los instrumentos de planeación como el plan de desarrollo u otros planes sectoriales, con el fin de que se asignen recursos que permitan la implementación de las mismas.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Movilidad.</p> <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> |
|--|--|--------------------|--|

transporte contaminantes como los vehículos a gasolina y diésel empeora la calidad del aire y contribuyen significativamente a las emisiones de gases de efecto invernadero. Para abordar este problema, es crucial que las sociedades implementen sistemas de transporte público eléctrico o con tecnologías de bajas emisiones. Esto permitirá la disminución de los gases contaminantes y las emisiones de gases de efecto invernadero, lo que a su vez beneficiará la salud de las personas y el medio ambiente.

La modernización de la flota de buses del transporte público en Medellín, tendría múltiples efectos positivos. Contar con una flota de buses modernos equipados con tecnologías avanzadas, permitiría un mejor control y seguimiento de las rutas, además de aumentar la seguridad de los pasajeros. También se lograría mejorar la calidad del servicio y aumentar la competitividad del transporte público frente a otros medios de transporte.

Para renovar la flota de buses hacia tecnologías de bajas o cero emisiones se debe contar con capacidad y viabilidad financiera de los sectores públicos y privados. También debe tenerse en cuenta que el cambio de tecnología requiere espacios suficientes para las estaciones de carga y parqueo.

### Acción Recomendada 3

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | <b>Aumento de la cobertura de las líneas del sistema de movilidad sostenible a través de la ejecución del plan rector de expansión del metro</b> |                           |  |
|---|--|---------------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores                   |  |
| <b>Actividad 1:</b><br>Elaboración de presupuesto para los estudios y diseños de los corredores de movilidad.     | Estratégica  | Metro de Medellín<br>Área |  |
| <b>Actividad 2:</b><br>Desarrollo de los estudios de los corredores del PRES y del Inventario de líneas de deseo. | Estratégica  | Metro de Medellín<br>Área |  |

### Acción Recomendada 4

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | <b>Desarrollo de bicicletas eléctricas en el sistema "Encicla", como alternativa sostenible para las zonas de ladera</b> |                           |  |
|---|--|---------------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores                   |  |
| <b>Actividad 1:</b><br>Elaboración de presupuesto para los estudios y diseños de los corredores de movilidad.     | Estratégica  | Metro de Medellín<br>Área |  |
| <b>Actividad 2:</b><br>Desarrollo de los estudios de los corredores del PRES y del Inventario de líneas de deseo. | Estratégica  | Metro de Medellín<br>Área |  |

Se espera que la implantación de este tipo de estrategias tenga acogida por parte de los usuarios que habitan las

<sup>19</sup> EnCicla es el Sistema de Bicicletas Públicas del Valle de Aburrá que promueve la bicicleta como un medio de transporte con gran impacto social, económico y sostenible. Las estaciones de EnCicla están dispuestas en el espacio público para que los ciudadanos las usen y se desplacen, prescindiendo de transportes motorizados convencionales. EnCicla hace parte del Sistema de Transporte Integrado del Valle de Aburrá, SITVA. (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, s.f.)

|  |  |                    |                                    |
|--|--|--------------------|------------------------------------|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Incorporación de los corredores al Plan de Desarrollo.</p> | <p>Incluir las propuestas de los corredores del PRES en el marco de los planes de gobierno y posteriormente en los Planes de Desarrollo que atienden aspectos políticos, sociales y económicos, y que benefician a las comunidades con dificultades de acceso de transporte público digno y con riesgo de exclusión social.</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Metro de Medellín,<br/>Área</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Gestión de las fuentes de financiación para la</p>         | <p>Una vez determinados los costos preliminares del CAPEX para cada uno de los corredores en fase de Factibilidad y teniendo presente la priorización del plan de implementación del PRES, formular las estrategias de financiación de los recursos necesarios para su implementación, planteando, para su correcta operación, sentido de pertenencia por parte de la comunidad hacia el sistema. Adicionalmente, requiere que la adecuación de las bicicletas sea acorde y suficiente para afrontar las condiciones topográficas del distrito.</p> <p>a) Recursos nacionales (Cofinanciación);<br/>b) Recursos locales; c) Nuevas fuentes de financiación generadas por los mismos corredores con el aprovechamiento del uso del suelo; d) Fuentes de financiación generadas por políticas del cambio climático; e) Incentivos financieros para inversiones en infraestructura generados por la disminución de externalidades negativas asociadas al transporte motorizado ; f) Recursos por medio de cooperación internacional; entre otras.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Metro de Medellín,<br/>Área</p> |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Estructuración del proyecto.</p>                           | <p>Desarrollar la estructuración técnica, legal y financiera del proyecto, a fin de estructurar el proceso contractual, para la construcción de las líneas del PRES; elaborar los contratos, cronogramas de actividades y ejecución de obras (construcción) y mecanismo de créditos. Asimismo, desarrollar las gestiones interinstitucionales entre todos los actores relacionados con la ejecución del proyecto, para la intervención en la infraestructura, la consecución de predios, los cambios en la movilidad de la región y la intervención social que requiere el proyecto.</p>   | <p>Estratégica</p> | <p>Metro de Medellín,<br/>Área</p> |

## Acción Recomendada 5

### Uso de los resultados y recomendaciones de los estudios de Origen -Destino como insumo en la planificación de un territorio más sostenible y eficiente

Gran parte del territorio de Medellín está compuesto por laderas y zonas rurales alejadas. La población que lo transita se distribuye en toda el área metropolitana que se extiende a lo largo de 10 municipios. En este sentido, moverse dentro

|   |  |                    |   |
|---|--|--------------------|---|
| <p><b>Actividad 6:</b><br/>Ejecución y socialización del proyecto.</p>            | <p>Desarrollar la ejecución del proyecto de los corredores de movilidad hasta los diseños, construcción, pruebas y puesta en operación, así como la socialización con todos los actores de la comunidad, para que se apropien del nuevo corredor de movilidad con los beneficios que este genera para ellos y para la región.</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Metro de Medellín.<br/><br/>Área</p> |
|  | <p><b>ODS 11 (11.2)</b></p> <p>De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.</p> |                    |   |
|  | <p><b>ODS 13 (13.2)</b></p> <p>Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.</p>   |                    |   |

## Metro de la 80

El proyecto del Metro de la 80, es una obra de transporte de pasajeros de mediana capacidad que conectará la estación Caribe con la estación Aguacatala, con un tiempo de recorrido de 32 minutos, pasando por 14 paradas y 3 estaciones. Esta obra, que mejorará la integración del sistema metro con la red de movilidad de la ciudad, se iniciará con recursos de la Alcaldía de Medellín y el Gobierno Nacional, y será gestionada por la empresa Metro de Medellín. Se tiene previsto que se comience a disfrutar a partir del año 2025.

Esta mega obra tendrá un impacto positivo en la ciudad región, generando mayor espacio público, un aire más limpio para respirar, rapidez, economía en el transporte cotidiano. La zona occidental de la ciudad será la principal beneficiada, pero su impacto positivo será para toda la ciudad región. Se destaca el trabajo articulado entre varias entidades para hacer realidad este proyecto (Metro de Medellín, s.f.).



del distrito es un proceso continuo y dispendioso, que genera una movilidad densa y poco amigable con el medio ambiente y la salud. Teniendo presente esta situación, es fundamental contar con herramientas, como los estudios de Origen - Destino, en los cuales se obtiene información relevante para orientar las decisiones en función de disminuir los tiempos en el desplazamiento y fomentar una movilidad eficiente en el área metropolitana.

Es primordial priorizar dentro de las políticas, planes e iniciativas de los municipios del Área Metropolitana, la articulación e inclusión de estos estudios con los planes de desarrollo locales para propiciar sistemas de movilidad óptimos y eficientes. De esta manera, se puede mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y reducir los impactos negativos en el medio ambiente y la salud pública.

## Acción Recomendada 6

### Aumento de la cobertura de las líneas del sistema de movilidad sostenible a

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Gestión de los elementos de la red hidrográfica mediante su optimización hidráulica (mantenimiento y obras) y recuperación de fuentes hídricas en sus áreas de retiro   |  |  |
|---|---|--|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad   | Actores  |  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Definición clara de las competencias de los actores involucrados.</p> | <p>Establecer de manera clara las funciones, alcances, responsabilidades y competencias, de cada una de las unidades y dependencias que participan dentro de la administración y gestión de los elementos de la red hídrica.</p>          | <p>Ajuste organizacional</p> <p>Secretaría de Medio Ambiente.</p> <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> <p>Secretaría General.</p> <p>Secretaría de Infraestructura Física.</p> <p>DAGRD.</p> |  |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Control de ocupación de retiros y cauces hídricos.</p>                | <p>Implementar instrumentos de monitoreo y metodologías/protocolos ágiles y eficientes de control, que prevengan la ocupación ilegal dentro de las zonas de retiro y los cauces hídricos.</p>   | <p>Estratégica</p> <p>Secretaría de Gestión y Control Territorial – Subsecretaría de Control Urbanístico.</p>  |  |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Sensibilización de la comunidad.</p>                                  | <p>Fortalecer las campañas de sensibilización y educación a la comunidad sobre el manejo y conservación de las fuentes hídricas a través de alianzas con actores estratégicos como medios de comunicación o instituciones educativas.</p> | <p>Sensibilización</p> <p>Secretaría de Medio Ambiente.</p>  |  |

|  |   |                    |  |
|--|---|--------------------|--|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Adquisición o recuperación de zonas de retiro y sus cauces de quebradas.</p> | <p>Definir y documentar el procedimiento para realizar de manera eficiente los procesos de adquisición o recuperación de zonas de retiro y sus cauces de quebradas. (Este procedimiento se debe priorizar en las zonas donde exista alto riesgo no mitigable asociado al cauce hídrico).</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Suministros y Servicios.<br/><br/>ISVIMED<br/><br/>DAGR<br/><br/>Secretaría de Medio ambiente,<br/>Departamento Administrativo de Planeación.</p> |
|                           | <p><b>ODS 6 (6.5)</b></p> <p>De aquí a 2030, implementar la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación transfronteriza, según proceda.</p> <hr/> <p><b>ODS 6 (6.6)</b></p> <p>En 2020 a proteger y restaurar los ecosistemas relacionados con el agua, incluyendo montañas, bosques, humedales, ríos, acuíferos y lagos.</p> |                    |  |

## través de la ejecución del plan rector de expansión del metro (PRES)<sup>20</sup>

La expansión del sistema Metro en Medellín, tiene un gran potencial para conectar zonas adicionales de la ciudad y reducir los tiempos de traslado de los usuarios del transporte público. Esta iniciativa, tendría un impacto significativo en la movilidad urbana, al disminuir la congestión vehicular y las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas con el transporte automotor. Lo anterior, a su vez, contribuiría a mitigar el cambio climático, mejorar la calidad del aire y proteger la salud de los ciudadanos. La ampliación del sistema de Metro también facilitaría el mayor acceso a servicios generando un impacto positivo en la calidad de vida de la población.

El desarrollo exitoso de esta iniciativa dependerá de la factibilidad en los estudios y diseños, la asignación de presupuesto para todas las fases y el saneamiento de los predios que se afectan por el proyecto.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Formulación de lineamiento para el manejo de drenaje de excedentes de agua lluvia en los espacios públicos de Medellín |  |  |
|--|--|--|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  | Tipo de actividad  | Actores  |  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Definición de competencias.</p>  | <p>Ajuste organizacional</p>   | <p>Secretaría General.</p> <p>Secretaría de Gobierno y Gabinete.</p> <p>Secretaría de Medio Ambiente.</p> <p>Secretaría de Infraestructura Física.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> |  |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Identificación de las tipologías de obras físicas para el manejo de drenaje sostenible que aplican en el territorio.</p> | <p>Estratégica</p>   | <p>Secretaría de Infraestructura física.</p> <p>Secretaría de Medio Ambiente.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p>  |  |

<sup>20</sup> El Metro de Medellín ha establecido una estrategia de crecimiento sostenido, que aborda diferentes dimensiones de la movilidad. Los planes rectores están diseñados para garantizar la excelencia en cada operación a largo plazo, conjugando la tecnología, la gestión organizacional, la sostenibilidad financiera, la inclusión social y la satisfacción de todos los usuarios (Metro de Medellín, 2014, p.11).

<sup>21</sup> CAPEX por sus siglas en inglés (Capital Expenditures), se traduce literalmente como gastos de capital y son aquellos fondos usados por cualquier empresa para actualizar, adquirir y mantener las instalaciones, inmuebles, maquinaria, tecnología o cualquier otro equipo de trabajo (Suarez, 2023).

|   |   |                              |  |
|---|---|------------------------------|--|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Documentación y adopción de los lineamientos para el manejo de drenaje urbano.</p>            | <p>Definir y documentar los lineamientos para el manejo de drenaje de excedentes de agua lluvia, en suelo urbano de acuerdo a las características del territorio. Elaborar un mecanismo de adopción vinculante que permita su implementación dentro del plan de desarrollo y las demás políticas de construcción y mantenimiento de las obras y espacios públicos.</p>            | <p>Ajuste Organizacional</p> | <p>Secretaría de infraestructura física.</p> <p>Secretaría de Medio Ambiente.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>EPM.</p> <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Definición de las restricciones para el manejo de la escorrentía en los predios privados.</p> | <p>Definir una estrategia que permita intervenir y aplicar medidas de manejo de la escorrentía en los predios privados de las zonas rurales y urbanas.</p>  | <p>Estratégica</p>           | <p>Secretaría de infraestructura Física.</p> <p>Secretaría de Medio Ambiente.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>EPM.</p> <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> |
|    | <p><b>ODS 6 (6.5)</b></p> <p>De aquí a 2030, implementar la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación transfronteriza, según proceda.</p> <hr/> <p><b>ODS 6 (6.6)</b></p> <p>En 2020 a proteger y restaurar los ecosistemas relacionados con el agua, incluyendo montañas, bosques, humedales, ríos, acuíferos y lagos.</p> |                              |  |

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?                     | Creación de alianzas estratégicas para la gestión de información para la actualización de la cartografía de la red hídrica de Medellín   |                    |   |
|---|--|--------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?                   |  | Tipo de actividad  | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Creación de la alianza.</p> | <p>Identificar y listar las entidades e instituciones claves en el manejo de la información cartográfica de la red hídrica y definir los términos de la alianza incluidas las competencias y responsabilidades de cada actor. Los términos deben contemplar un sistema de monitoreo para realizar el seguimiento de las intervenciones o modificación de la red hídrica.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaria de Medio Ambiente.</p> <p>Secretaría de Infraestructura Física.</p> <p>DAGR.D.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaria de Gestión y Control Territorial.</p> <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> <p>Universidades.</p> <p>EPM.</p> <p>Gobernación de Antioquia.</p> <p>Corantioquia.</p> |

|   |   |                    |  |
|---|---|--------------------|--|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Elaboración y adopción de protocolo para actualización de la cartografía.</p> | <p>Establecer las necesidades de escala y demás criterios técnicos y metodológicos para la actualización de la cartografía de la red, definir los sistemas de consulta y divulgación de la información (páginas Web, visualización, permisos entre otros), definir actores y grupos de interés. La metodología para la actualización debe incluir la concertación con las autoridades ambientales para la estandarización, aprobación y validación de la información actualizada, y su posterior adopción en POT.</p> <p>Posteriormente, Definir con las dependencias y entidades competentes un mecanismo vinculante para la adopción del protocolo elaborado.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaria de Medio Ambiente.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.</p> <p>Corantioquia.</p> |
|---|---|--------------------|--|



6  
AGUA LIMPIA  
Y SANEAMIENTO

**ODS 6 (6.5)**

De aquí a 2030, implementar la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación transfronteriza, según proceda.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Implementación de mecanismos de consolidación y seguimiento de las acciones que se realizan en el marco del plan de acción climática -PAC   |                    |  |
|--|---|--------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |   | Tipo de actividad  | Actores  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Definición de estrategias de articulación y socialización con las dependencias involucradas en el PAC.</p> | <p>Diseñar una estrategia de articulación que permita conocer y trabajar de manera coordinada las acciones que desde las dependencias se realizan en el marco del PAC. Esta estrategia debe contemplar un plan de socialización y sensibilización para que las dependencias se apropien de sus actividades.</p>   | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Medio Ambiente.</p> <p>Todas las dependencias y entidades que estén involucradas en el PAC.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Elaboración del Sistema de Seguimiento</p>   | <p>Definir un modelo de seguimiento del PAC para conocer su grado de implementación y la reducción de emisiones de GEI y vulnerabilidad como resultado de la inversión pública. Este modelo debe incluir un reporte anual de los avances en la ejecución de proyectos asociados a la gestión del cambio climático que desarrollan en el marco de las acciones del PAC</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Medio Ambiente.</p>   |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Construcción de un protocolo para la priorización de proyectos.</p>  | <p>Elaborar un protocolo para la identificación de proyectos y presupuestos asociados a la gestión del cambio climático. Analizar las diferentes agendas o programas que compartan indicadores que aportan al PAC y establecer mesas de concertación con las dependencias para priorizar los proyectos a ejecutar.</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Medio Ambiente.</p>   |

|   |  |                              |  |
|---|--|------------------------------|--|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Articulación con el plan de desarrollo.</p> | <p>Definir, de manera conjunta con el DAP, un mecanismo de vinculación de los proyectos y acciones priorizadas en la formulación e implementación del Plan de desarrollo. Asimismo, diseñar un sistema de seguimiento del Plan de Desarrollo, enfocado en indicadores y proyectos asociados a la gestión del cambio climático.</p> | <p>Ajuste Organizacional</p> | <p>Secretaría de Medio Ambiente.<br/><br/>Departamento Administrativo de Planeación.</p> |
|---|--|------------------------------|--|



**ODS 11 (11.6)**

De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

## Acción Recomendada 7

### Gestión de los elementos de la red hidrográfica mediante la optimización hidráulica (mantenimiento y obras) y recuperación de fuentes hídricas en sus áreas de retiro

Medellín es un territorio con una gran riqueza hídrica. Sin embargo, en los años recientes los cambios en el clima, han generado que las lluvias se prolonguen y generen afectación por desbordamientos de los cauces. Teniendo presente esta condición, es fundamental la gestión adecuada de los cuerpos de agua superficiales y elementos del sistema hidrográfico, de tal manera que en el futuro se asegure su disponibilidad y se disminuyan los riesgos asociados al cambio climático como inundaciones, avenidas torrenciales y periodos prolongados de sequías.

La adecuada gestión de los elementos de la red hidrográfica, supone la adopción de instrumentos de control

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Fortalecimiento de los mecanismos para la prevención y control de la ocupación ilegal e inadecuada del territorio |  |  |
|---|---|--|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad   | Actores  |  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Definición e implementación de los mecanismos de actuación.</p> | <p>Desarrollo de Capacidades</p>  | <p>Secretaría de Gestión y Control Territorial.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |  |

|  |   |                        |  |
|--|---|------------------------|--|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Activación de red estratégica para la prevención de la ocupación ilegal.</p> | <p>Incluir los diferentes actores del territorio como una red que denuncia y cuida su espacio, a través de:</p> <p>Campañas de sensibilización con talleres, visitas puerta a puerta, campañas en los colegios, jornadas de sensibilización, entre otras.</p> <p>Estrategias de apropiación del territorio con acciones de urbanismos táctico como dotación de mobiliarios institucionales públicos.</p> <p>Fortalecimiento de los espacios con actores claves como las JAL para ampliar las redes de control y prevención.</p> | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Gestión y Control Territorial.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Fortalecimiento de los instrumentos de monitoreo.</p>                        | <p>Fomentar y ampliar los sistemas de monitoreo a través de redes de personas y herramientas tecnológicas como drones o cámaras.</p>  | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Gestión y Control Territorial.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p>  |
|                         | <p><b>ODS 11 (11.1)</b></p> <p>De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.</p> <hr/> <p><b>ODS 11 (11.3)</b></p> <p>De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.</p>   |                        |  |

eficientes, que permitan la reducción y prevención de la ocupación ilegal e inadecuada de las zonas de retiro de las quebradas. Además, esta gestión requiere campañas eficaces que deriven en un cuidado de los cauces por parte de la ciudadanía. **Acción Recomendada 8**

### Formulación de lineamiento para el manejo de drenaje de excedentes de agua lluvia en los espacios públicos de Medellín

La impermeabilización del suelo, el aumento de lluvias y la inadecuada ocupación de cauces y zonas de retiro, han generado inundaciones y otras afectaciones cada vez más frecuentes sobre la población del distrito. Con el fin de mitigar dichas afectaciones y los riesgos asociados al cambio climático, se deben elaborar lineamientos claros y efectivos que permitan el manejo en el drenaje de excedentes de agua lluvia, en el suelo urbano y rural. Priorizando acciones de fácil implementación, tales como la inclusión del municipio receptor de dicho drenaje en

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Fortalecimiento de los programas de búsqueda y rescate urbano (USAR)   |                                  |             |
|---|--|----------------------------------|-------------|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores                          |             |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Gestión de la certificación a nivel nacional.</p>                   | <p>Construir, documentar, socializar e implementar procedimientos y actividades internas para lograr la certificación nacional en el nivel intermedio USAR para el Cuerpo Oficial de Bomberos de Medellín -COBM. A partir de esta certificación, se puede garantizar la alineación de las capacidades del grupo especializado de Búsqueda y Rescate en Estructuras Colapsadas con los estándares nacionales.</p>   | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>DAGR</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Redes de conocimiento, buenas prácticas y lecciones aprendidas.</p> | <p>Participar en actividades de simulaciones y simulacros con otras entidades a nivel regional, nacional e internacional, a fin de evaluar las capacidades actuales y definir planes de acción sobre las lecciones aprendidas. Estas acciones permitirán lograr el nivel requerido para la certificación del grupo especializado en USAR nivel intermedio.</p>   | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>DAGR</p> |
|                | <p><b>ODS 11 (11.5)</b></p> <p>De aquí a 2030, reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y de personas afectadas por ellos, y reducir considerablemente las pérdidas económicas directas provocadas por los desastres en comparación con el producto interno bruto mundial, haciendo especial hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad.</p> |                                  |             |

### Medellín activó un grupo especializado de rescate en estructuras

La Administración Distrital tiene activo un Grupo de Búsqueda y Rescate Urbano, para intervenir en cualquier tipo de emergencia en la ciudad, incluyendo terremotos, colapso de estructuras y movimientos en masa con personas atrapadas. El grupo está integrado por 42 personas del Cuerpo Oficial de Bomberos Medellín, especializadas en rescate en estructuras colapsadas y demás especialidades de respuesta que se requieren para intervenir. Además, cuenta con herramientas especializadas para sus maniobras, como cámaras de búsqueda, detectores de movimiento en edificios, detectores sísmicos inalámbricos, taladros, martillos de impacto, cortadoras de concreto y equipos hidráulicos.

Este grupo está disponible para actuar en cualquier momento y su margen de acción puede ser local, departamental o nacional. En caso de que se presente alguna emergencia en Medellín, el grupo intervendría de manera inmediata para buscar, localizar y rescatar a las personas atrapadas, con el objetivo de que el rescate termine con éxito (Giraldo, 2021).



## Acción Recomendada 9

### Creación de alianzas para actualizar la cartografía de la red hídrica

La información es un insumo fundamental en la planificación territorial, especialmente en la gestión de información para la actualización de la cartografía de la red hídrica de Medellín. Esta información, nos permite conocer el estado actual de la red y, por lo tanto, diseñar modelos de intervención enfocados en la reducción de riesgos de inundación y otros riesgos asociados al cambio climático. Sin embargo, para la gestión efectiva de la cartografía de la red hídrica, es necesario contar con datos actualizados, lo que demanda un esfuerzo y recursos por parte de los diferentes actores involucrados en su gestión.

En este sentido, es esencial establecer alianzas estratégicas, entre las entidades clave para lograr la obtención eficiente y ágil de información confiable y actualizada. Estas alianzas, presumen la voluntad y colaboración por parte de todos los actores y, a su vez, requieren la adopción y homologación de los protocolos para la caracterización de la red en los diferentes planes y programas que se desarrollan al interior de las entidades involucradas.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Adquisición de seguros para riesgos climáticos y desastres naturales |   |  |
|---|--|---|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores   |  |
| <p><b>Actividad 1:</b><br/>Apropiación presupuestal para la colocación del derivado financiero.</p> | Estratégica  | Secretaría de Hacienda.                               |  |
| <p><b>Actividad 2:</b><br/>Construcción del proceso de contratación de un derivado financiero.</p>  | Ajuste   | Secretaría de Suministros.<br>Secretaría de Hacienda. |  |
| <p><b>Actividad 3:</b><br/>Elaboración del procedimiento para el uso de recursos.</p>               | Ajuste   | DAGRD.  |  |



#### ODS 13 (13.1)

Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.

<sup>22</sup> Se refieren a un conjunto de acciones o políticas que aprovechan el poder de la naturaleza para abordar algunos de nuestros desafíos sociales más urgentes (Campo Capital, 2022)

## Acción Recomendada 12

### Fortalecimiento de los programas de búsqueda y rescate urbano (USAR)<sup>23</sup>

Los eventos climáticos extremos, como vientos huracanados, movimientos en masa, inundaciones y sequías, pueden tener un impacto significativo en las comunidades y el medio ambiente. Frecuentemente, estos eventos también pueden desencadenar desastres naturales y emergencias que requieren una respuesta inmediata

<sup>23</sup> El USAR es un conjunto de técnicas y procedimientos especializados que se utilizan para buscar, localizar y rescatar personas atrapadas o lesionadas en estructuras colapsadas o dañadas. La implementación de esta técnica busca una atención más efectiva de las emergencias y, por tanto, una disminución de las afectaciones.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Creación e implementación de la Agenda de Gobernanza Climática  |                   |                 |
|--|---|-------------------|-----------------|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?                                      |   | Tipo de actividad | Actores         |
| <b>Actividad 1:</b><br>Establecimiento de la ruta de trabajo para la Agenda. | En articulación con las dependencias de la Administración, establecer una ruta de trabajo para el desarrollo de la Agenda, la cual debe definir: equipos de trabajo, recursos, objetivos y metas, cronograma con actividades, plazos y responsables, metodologías y resultados esperados.   | Estratégica       | DAGRD.<br>Demás |
| <b>Actividad 2:</b><br>Apropiación social del conocimiento.                  | De acuerdo con los objetivos y resultados esperados de la ruta de trabajo establecida en la Agenda de Gobernanza Climática, desarrollar actividades educativas con las comunidades como talleres y paneles de expertos. Estas actividades, están dirigidas a la comunidad, con el fin de generar apropiación social del conocimiento como estrategia de adaptación al cambio climático y gestión del riesgo de desastres. | Sensibilización   | DAGRD           |
| <b>Actividad 3:</b><br>Gestión por gerencias territoriales.                  | De acuerdo con las temáticas, crear gerencias, que están conformadas por una o más dependencias. Estas gerencias, deben estar a cargo de dar continuidad a los procesos de apropiación social que se comiencen con las actividades de capacitación programadas dentro de la ruta. Además, la gerencia debe responder las inquietudes de la comunidad y hacer seguimiento al proceso y a los resultados.                   | Estratégica       | Todas las       |



y efectiva. Para hacer frente a estas afectaciones, es fundamental contar con equipos de búsqueda y rescate urbano altamente capacitados y expertos en el manejo de situaciones críticas, tales como la técnica USAR. (por sus siglas en inglés, Urban Search and Rescue).

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Fomento de los programas para la prevención y reducción del riesgo de desastres   |                             |         |
|---|---|-----------------------------|---------|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |   | Tipo de actividad           | Actores |
| <b>Actividad 1:</b><br><br>Divulgación y articulación con las dependencias del Sistema Distrital de Gestión de Riesgo de Desastres. | Divulgar, dentro del Comité de Gestión del Riesgo, acciones y competencias que cada dependencia debe realizar para su correcto actuar dentro del Sistema Distrital de Gestión de Riesgo de Desastres. Esta divulgación pretende mejorar el conocimiento sobre la atención de desastres y fomentar la articulación entre diferentes actores del sistema. | Ajustes<br>Organizacionales | DAGRD.  |
| <b>Actividad 2:</b><br><br>Definición de estrategias preventivas a través de la apropiación del Plan de Acción Climática- PAC.      | Activar las comisiones asesoras del Sistema de Municipal de Desastres para que generen y difundan estrategias preventivas, en concordancia con las acciones definidas dentro del PAC.   | Estratégica                 | DAGRD.  |

### Acción Recomendada 13

#### Adquisición de seguros para riesgos climáticos y desastres naturales

La incidencia del cambio climático se manifiesta a través de desastres naturales como inundaciones y movimientos en masa, que afectan a las personas y sus bienes materiales. Estas situaciones requieren recursos para llevar a cabo la ejecución de las labores de respuesta y recuperación. En este sentido, esta acción permite la adquisición de un producto para la protección financiera del Distrito, adaptado a las necesidades de la ciudad de Medellín y, en especial, a sus poblaciones pobres y vulnerables. Adicionalmente, promueve un entorno propicio para el desarrollo de productos de seguros para riesgos climáticos en Medellín.

La adquisición de los seguros para riesgo climático supone, además del interés de las empresas aseguradoras en proveer este tipo de seguros, contar con procedimientos y normativa interna que permitan la adquisición del

|   |  |                                  |   |
|---|--|----------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Sensibilización y educación de la comunidad en los riesgos asociados al cambio climático.</p> | <p>Diseñar estrategias comunicativas constantes para que la comunidad conozca los riesgos asociados al cambio climático, y defina actividades prioritarias para trabajar con su comunidad y en su territorio en pro de la adaptación. Tales acciones pueden ser brigadas de limpieza, de monitoreo, protocolos para la preparación de temporadas de lluvias y de incendios. etc.</p> | <p>Sensibilización</p>           | <p>DAGR.D.<br/><br/>Secretaría de Medio Ambiente.</p>           |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Ampliación de la cobertura de los Sistemas de Monitoreo</p>                                   | <p>Priorizar zonas de alertas recurrentes, para implementación de cámaras que detecten situaciones de alarma, tales como incendios o inundaciones en zonas bajas. Para el desarrollo de esta actividad se pueden apoyar del Sistema de Alerta Temprana de Medellín y el Valle de Aburrá - SIATA.</p>   | <p>Estratégica</p>               | <p>Área Metropolitana del Valle de Aburrá.<br/><br/>DAGR.D.</p> |
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Siembra de vegetación cortafuego</p>  | <p>Utilizar metodologías y técnicas con vegetación resistente a fuego en zonas de alta incidencia de incendios. (Definir tipo de especies, arreglos, lugares etc.)</p>   | <p>Estratégica</p>               | <p>DAGR.D.<br/><br/>Secretaría de Medio Ambiente.</p>           |
| <p><b>Actividad 7:</b></p> <p>Capacitación de los organismos de socorro en el manejo de desastres y gestión del riesgo.</p> | <p>Ofrecer capacitación a los organismos de socorro en temas de gestión del riesgo y atención de emergencias, con el fin de fortalecer las habilidades de este personal frente a situaciones en las que se requiera apoyo como segunda respuesta a las emergencias que se puedan presentar en el Distrito.</p>   | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>DAGR.D.</p>  |



**ODS 11 (11.5)**

De aquí a 2030, reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y de personas afectadas por ellos, y reducir considerablemente las pérdidas económicas directas provocadas por los desastres en comparación con el producto interno bruto mundial, haciendo especial hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad.

activo financiero con una compañía de aseguramiento. Asimismo, que la cobertura del seguro sea suficiente para cubrir los gastos generados por las afectaciones de los desastres.

<sup>24</sup> Software de administración de los documentos del Sistema Integrado de Gestión del Distrito.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Alineación del componente general del Plan de Ordenamiento Territorial POT con el Plan de Inversiones de los Planes de Desarrollo Distritales  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  | Tipo de actividad  | Actores                          |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Implementación de cátedra sobre el POT (Escuela de alcaldes y directivos).</p> | <p>Diseñar e implementar una cátedra sobre el POT, dirigida a los candidatos a la Alcaldía y al Concejo Distrital, para que conozcan e identifiquen, el estado de avance de los temas prioritarios y estratégicos del POT en el corto y mediano plazo, haciendo énfasis en el componente general.</p> <p>Socializar estos temas mediante mesas técnicas con los candidatos a la alcaldía y el concejo, previo a las elecciones, con el fin de que sean incorporados en sus programas de gobierno. Posteriormente, socializarlos nuevamente con los nuevos directivos, para que sean incluidas dentro del Plan de Desarrollo y los Planes de Acción de las dependencias de la Administración Distrital.</p> | <p>Desarrollo de Capacidades</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Proceso de revisión y ajuste del POT.</p>                                      | <p>A partir de los resultados del seguimiento y evaluación del POT, identificar los temas prioritarios de ajuste y revisión, incorporando los instrumentos de planificación de segundo y tercer nivel. Además, definir estrategias para que cuando se actualice el POT, se le dé continuidad a la formulación e implementación de estos instrumentos.</p>  | <p>Estratégica</p>               |

|   |  |                              |
|---|--|------------------------------|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Asignación de recursos y responsables al programa de ejecución del POT.</p> | <p>Revisar y actualizar el Programa de Ejecución del POT a la luz de la misionalidad de las diferentes dependencias y entidades del Conglomerado. Asignar recursos y responsables de la ejecución de los proyectos que están incluidos dentro de este programa.</p>  | <p>Ajuste organizacional</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Evaluación del Modelo de Ocupación Distrital.</p>                           | <p>Teniendo en cuenta las condiciones ambientales actuales asociadas al cambio climático, la ocupación inadecuada del territorio y el aumento de la densidad poblacional, revisar el Modelo de Ocupación actual contenido en el POT vigente. Considerar en esta evaluación, los riesgos asociados al aumento constante en la ocupación de las zonas de ladera y la alta vulnerabilidad de los territorios del Borde.</p>   | <p>Estratégica</p>           |
|                         | <p><b>ODS 11 (11.3)</b></p> <p>De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.</p> <hr/> <p><b>ODS 11 (11.7)</b></p> <p>11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.</p> <hr/> <p><b>ODS 11 (11.a)</b></p> <p>Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.</p> |                              |

| <b>Definición RAR</b><br><b>¿Qué se recomienda?</b>  | <b>Revisión, ajuste e implementación de los instrumentos de planificación complementaria de segundo nivel que le aportan al Modelo de Ocupación del Plan de Ordenamiento Territorial – POT</b>   |                |
|--|--|----------------|
| <b>Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?</b>   | <b>Tipo de actividad</b>   | <b>Actores</b> |
| <b>Actividad 1:</b><br><br>Ajuste y complemento de los Macroproyectos.                                     | En la actualidad, los Macroproyectos Rio Sur, Centro y Rio Norte han sido formulados y adoptados mediante Decretos. Sin embargo, es necesario revisar y ajustar estos proyectos en función de los diagnósticos realizados y del seguimiento al Plan de Ordenamiento Territorial (POT). Además, la formulación y adopción de futuros Macroproyectos debe tener en cuenta las condiciones actuales del territorio y la gestión del riesgo asociados a los ámbitos de borde y transversalidades, dándoles prioridad en el Plan de Desarrollo. | Estratégica    |
| <b>Actividad 2:</b><br><br>Priorización de intervenciones y ejecución de proyectos en el Ámbito de Ladera. | Identificar las intervenciones y proyectos prioritarios en los Proyectos Urbanos Integrales del Ámbito Ladera y asegurarse de incluirlos en los Planes de Desarrollo Distritales, de acuerdo con las necesidades sociales de las comunidades. De esta forma, se garantizará la continuidad en la ejecución de los proyectos a lo largo de las diferentes Administraciones Distritales.   | Estratégica    |

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Evaluación del estado del avance de los Macroproyectos y Proyectos Urbanos Integrales del Ámbito Ladera.</p> | <p>Crear un equipo técnico encargado de evaluar el estado de avance de los Macroproyectos y Proyectos Urbanos Integrales del Ámbito Ladera, así como de los instrumentos de segundo nivel correspondientes. El objetivo de este equipo debe ser identificar las barreras o dificultades que han limitado o retrasado su formulación y adopción, con el fin de definir las estrategias necesarias para agilizar su materialización e implementación.</p> | <p>Ajuste organizacional</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Inclusión de nuevas modalidades del Tratamiento de Renovación Urbana.</p>                                    | <p>En el marco de la revisión de mediano plazo del POT y de su normativa urbanística, se propone incorporar las modalidades de reactivación, redesarrollo y revitalización en el tratamiento de renovación urbana. Esta medida busca convertirse en una estrategia efectiva para detonar acciones de renovación urbana, especialmente en el Área de Intervención Estratégica del Río.</p>   | <p>Estratégica</p>           |

voluntades y conocimientos de universidades, empresas e instituciones que representan al Estado en torno a temas de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento (CTi+E). Se caracteriza por trabajar bajo los cimientos generados de credibilidad, confianza y articulación y tiene como propósito superior generar crecimiento socioeconómico en la región mediante el esfuerzo de cuatro (4) mesas de trabajo: Mesa de Talento Humano, Mesa de Financiación, Mesa de Plataformas y la Mesa de Emprendimiento Innovador (Universidad de Antioquia, 2023).



**Imagen 8:** Medellín, Colombia. Fuente: Alexander Canas Arango.

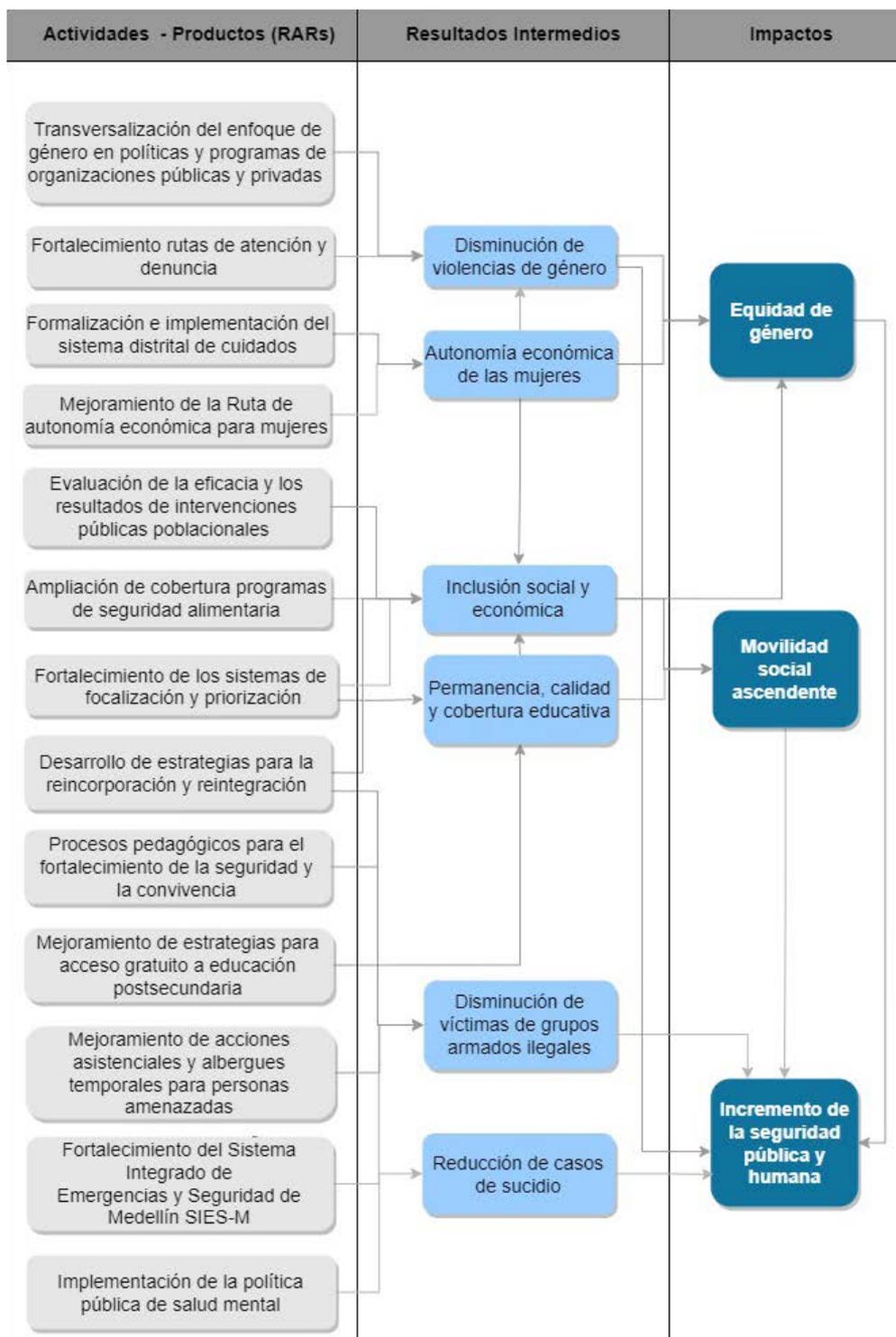


Figura 25: Línea de Acción 2: Equidad Social y Económica

|   | Actividades de Sensibilización   | Desarrollo de Capacidades  | Ajustes Organizacionales | Actividades Estratégicas   |
|---|--|--|--------------------------|--|
| <b>RAR 1:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de los resultados</li> </ul>                                     |  |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un mapa de actores del sector público y privado.</li> <li>Estructuración de planes de acción según necesidades de la entidad intervenida.</li> <li>Implementación de los planes de acción en las instituciones y en territorio</li> <li>Seguimiento a la ejecución de los planes.</li> <li>Evaluación del proceso e identificación de</li> </ul> |
| <b>RAR 2:</b><br>Fortalecimiento de rutas de atención y denuncia para el restablecimiento y la garantía de los derechos a las víctimas de violencia basada en género. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de las rutas de atención por parte de la comunidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intercambio de saberes entre servidores públicos y capacitaciones para los mismos.</li> </ul> |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeo de rutas de atención y entidades e instituciones que se articulan con las mismas (Salud, Justicia, Protección).</li> <li>Diagnóstico sobre el conocimiento de servidores públicos que hacen parte de las rutas.</li> </ul>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>RAR 3:</b><br/>Mejoramiento de la ruta de autonomía económica con enfoque de género para el empoderamiento de las mujeres urbanas y rurales del Distrito de Medellín.</p> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Constitución de alianzas entre el sector público y privado.</li> <li>● Establecimiento de rutas para derivación orientadas a la autonomía económica.</li> <li>● Implementación de acciones afirmativas con enfoque de género.</li> <li>● Seguimiento a las derivaciones.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 4:</b><br/>Formalización e implementación del Sistema Distrital de Cuidados con enfoque de género y derechos.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de procesos pedagógicos con hogares.</li> <li>● Diseño e implementación de campañas de sensibilización y divulgación con piezas gráficas publicitarias y material audiovisual que visibilicen y valoren los cuidados, promuevan la</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementación piloto de manzanas de cuidado.</li> <li>● Elaboración de documento técnico con lineamientos base del Sistema Distrital de Cuidados.</li> <li>● Ejecución acciones</li> </ul>   |

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <p><b>RAR 5:</b><br/>Evaluación de la eficacia y los resultados de las diferentes intervenciones públicas poblacionales, que implementa la Administración Distrital en función de sus propósitos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización de los prediseños de evaluación en los escenarios de la política pública.</li> <li>• Divulgación de los resultados de las evaluaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en metodologías de evaluación a políticas públicas.</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de prediseños de evaluación.</li> <li>• Definición del encargo de la evaluación.</li> <li>• Diseño e implementación las evaluaciones que se determinaron como viables en los ejercicios de prediseño de evaluación.</li> <li>• Uso de los resultados e implementación de acciones de mejora.</li> <li>• Diseño e implementación de herramientas tecnológicas.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 6:</b><br/>Fortalecimiento de los sistemas de información y los mecanismos de focalización y priorización poblacional para el acceso a la oferta institucional</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las estrategias de acercamiento a la población vulnerable</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste de instructivos y</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la oferta institucional, los criterios de focalización y las bases de datos de personas priorizadas</li> <li>• Establecimiento de criterios de focalización y una base de datos única</li> <li>• Gestión de alianzas público-privadas para incrementar la cobertura</li> </ul>  |

|  |  |  |   |   |  |
|--|--|--|---|---|--|
| <p><b>RAR 7:</b><br/>Incremento de la cobertura de las intervenciones públicas para la seguridad alimentaria y nutricional en el Distrito.</p>               |  |  |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de la cobertura del Programa de Alimentación Escolar PAE.</li> <li>● Fortalecimiento de la estrategia huertas para el autoconsumo.</li> <li>● Entrega de paquetes alimentarios con actividades educativas.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 8:</b><br/>Desarrollo de capacidades en los procesos pedagógicos y de sensibilización para el fortalecimiento de la seguridad y la convivencia</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejecución de procesos formativos en la población y en los funcionarios.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dotación de infraestructura tecnológica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de personal para los procesos formativos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Asignación de presupuesto fijo para estrategias pedagógicas.</li> <li>● Diseño de herramientas pedagógicas.</li> </ul>   |  |
| <p><b>RAR 9:</b><br/>Mejoramiento de las acciones asistenciales y de albergues temporales para proteger la vida de las personas amenazadas</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación de los funcionarios en diferentes temas para el mejoramiento de la atención a la población amenazada.</li> </ul> |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de la capacidad de los albergues temporales en la administración distrital.</li> <li>● Fortalecimiento de la oferta de acciones asistenciales.</li> <li>● Articulación interinstitucional para la atención de personas amenazadas.</li> </ul> |  |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p><b>RAR 10:</b><br/>Fortalecimiento de las estrategias de reincorporación y reintegración en el Distrito de Medellín.</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de medidas pedagógicas para la prevención y superación de la estigmatización de los reincorporados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de recursos para la protección en emergencia de la población reintegrada, reincorporada y sus familias</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconstrucción del tejido social con enfoques de justicia restaurativa y reconciliación.</li> <li>• Incremento de estrategias para la autonomía económica de los reincorporados</li> <li>• Disminución de las barreras de acceso a las ofertas públicas de la ciudad.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 11:</b><br/>Mejoramiento de las estrategias para incrementar el acceso gratuito y la permanencia en la educación postsecundaria.</p> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos - Determinación de beneficiarios.</li> <li>• Gestión de mejoras para la focalización en la entrega de herramientas tecnológicas.</li> <li>• Seguimiento a la trayectoria Educativa.</li> </ul> |   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>RAR 12:</b><br/>Implementación de intervenciones públicas para el mejoramiento de la salud mental en el distrito de Medellín.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promoción de la salud mental.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prevención de factores de riesgo en salud mental.</li> <li>● Atención integral de trastornos mentales y del comportamiento.</li> <li>● Gestión, articulación y coordinación sectorial e intersectorial.</li> <li>● Prevención de factores de riesgo en las instituciones educativas.</li> <li>● Acompañamiento psicosocial a los estudiantes de las instituciones educativas públicas de Medellín.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 13:</b><br/>Fortalecimiento del Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad de Medellín SIES-M.</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Difusión de la línea única de emergencias para el reconocimiento de la comunidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Certificación en Nena 911.</li> <li>● Fortalecimiento de la ciberseguridad del SIES-M.</li> </ul>   |

## Acción Recomendada 2

### Intermediación entre la oferta y demanda del mercado laboral para promover el trabajo decente

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | <b>Transversalización del enfoque de género en las políticas, planes, programas y proyectos de las organizaciones privadas y de aquellas que integran el Conglomerado Público de Medellín</b>  |  |  |
|---|--|--|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores  |  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Elaboración de un mapa de actores del sector público y privado.</p>     | <p>Teniendo como punto de partida el plan estratégico de igualdad de género del Distrito de Medellín, identificar y priorizar las instituciones educativas, sociales, empresariales y de otros sectores que, de acuerdo a la valoración de algunos criterios definidos por la institucionalidad, se consideren determinantes para realizar el proceso de acompañamiento en la incorporación del enfoque de género en sus políticas, planes, programas y/o proyectos.</p>                   | <p>Estratégica</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Dependencias del Distrito y entidades del Conglomerado Público.</p> <p>Instituciones educativas, sociales y empresariales de Medellín.</p> |  |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Estructuración de planes de acción según necesidades de la entidad.</p> | <p>Estructuración conjunta del plan de acción, que incluya procesos relacionados con formación en equidad de género y derechos de las mujeres, asistencia técnica en el diseño de indicadores con enfoque de género y una caja de herramientas para la organización. Para lo anterior, se debe tener en cuenta la misionalidad, necesidades, expectativas, disponibilidad de recursos (presupuestales y humanos) y la línea de tiempo para la ejecución en la organización acompañada.</p> | <p>Estratégica</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Dependencias del Distrito y entidades del Conglomerado Público.</p> <p>Instituciones educativas, sociales y empresariales de Medellín.</p> |  |

|  |  |                        |  |
|--|--|------------------------|--|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Implementación de los planes de acción en las instituciones y en territorio.</p> | <p>Conforme a los planes de acción estructurados, esta actividad comprende el diseño de herramientas para incorporar el enfoque de género, de acuerdo a la organización, sea pública o privada; la asistencia técnica por parte de la Secretaría de las Mujeres, el desarrollo de talleres, acciones comunicacionales y demás actividades acordadas en los planes de acción.</p> | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Dependencias del Distrito y entidades del Conglomerado Público.</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Seguimiento a la ejecución de los planes.</p>                                    | <p>Aplicación de un instrumento de seguimiento a las actividades del plan de acción, para identificar avances, dificultades, cumplimiento de cronogramas y acciones de mejora.</p>   | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Otras dependencias de acuerdo al misional de la institución.</p>    |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Evaluación del proceso e identificación de recomendaciones.</p>                  | <p>Aplicación de un instrumento evaluativo a las organizaciones públicas o privadas y personas participantes, que permita valorar el nivel de alcance de los objetivos programados, el cumplimiento de las metas, la metodología empleada y las recomendaciones para mejorar la estrategia.</p>  | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Dependencias del Distrito y entidades del Conglomerado Público.</p> |
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Comunicación de los resultados.</p>  | <p>A partir de la evaluación, socializar y hacer entrega formal de los resultados del proceso a los tomadores de decisiones y a los participantes de todas las organizaciones.</p>   | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Dependencias del Distrito y entidades del Conglomerado Público.</p> |
|                             | <p><b>ODS 5 (5.5)</b></p> <p>Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.</p>  |                        |  |

El tiempo de duración de la población en situación de desempleo, es tema de gran relevancia, ya que constituye un problema de asignación eficiente del recurso humano disponible dentro la dinámica de la actividad productiva, comercial y de servicios. Adicionalmente, se obstaculiza la generación de ingresos y, con ello, se da una afectación en el bienestar de las personas desempleadas. Este periodo de tiempo en el que una persona sale de un trabajo e ingresa a otro suele estar distorsionado por los problemas de asimetría de información que obstaculizan el encuentro de las personas que están buscando emplearse con los demandantes de empleo, es decir, las empresas a través de las vacantes. Sin embargo, por medio de los servicios de intermediación laboral de la Oficina Pública de Empleo (OPE) del Distrito, se pretende contribuir a la conexión entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo con un conjunto de servicios que incluyen registro de vacantes, permanente contacto con las empresas, asesorías a buscadores de empleo, realización de ferias de empleo y talleres entre otras actividades.

## Acción Recomendada 3

### Fomento de condiciones adecuadas para el acceso de las empresas a incentivos y mecanismos de financiación

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Fortalecimiento de rutas de atención y denuncia para el restablecimiento y la garantía de los derechos a las víctimas de violencias basadas en género   |                                  |   |
|--|---|----------------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |   | Tipo de actividad                | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Mapeo de rutas de atención y de entidades e instituciones que se articulan con las mismas (Salud, Justicia, Protección).</p> | <p>Identificar las dependencias o entidades del conglomerado público que brindan servicios de atención a diferentes grupos poblacionales, o en territorio, rutas existentes en salud, protección y justicia implementadas por las instituciones encargadas de la atención a las víctimas de violencias de género.</p> | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> <p>Secretaría de Salud.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Diagnóstico sobre el conocimiento de los y las servidoras públicas que hacen parte de las rutas.</p>                         | <p>Aplicar cuestionarios, entrevistas y otros instrumentos que permitan identificar y analizar el conocimiento de las y los servidores públicos de las diferentes dependencias e instituciones frente a las rutas de atención de violencias de género.</p>  | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> <p>Secretaría de Salud.</p> |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Intercambio de saberes entre servidores públicos y capacitaciones para los mismos.</p>                                       | <p>Fortalecer los conocimientos de los servidores públicos que hacen parte de las redes de atención, a través de talleres de formación, asistencia técnica, entrega de material pedagógico, y sensibilizaciones.</p>  | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> <p>Secretaría de Salud.</p> |

|  |   |                                  |   |
|--|---|----------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Fortalecimiento de la capacidad operativa de las rutas.</p>            | <p>Programar espacios de diálogo y propiciar el establecimiento de acuerdos entre organizaciones del sector público, privado y de cooperación internacional, para fortalecer los elementos técnicos, logísticos y financieros que hacen parte de las rutas de atención.</p>   | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> <p>Secretaría de Salud.</p> <p>Entidades del sector privado y de cooperación internacional.</p> |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Reconocimiento de las rutas de atención por parte de la comunidad.</p> | <p>Realizar campañas de comunicación en las diferentes comunas y corregimientos, que visibilicen y den a conocer los canales de comunicación (tales como la línea 123 mujeres), lugares e instituciones como la Fiscalía, la Personería y la Policía, ante las cuales puedan acudir las víctimas, en caso de conocer hechos de violencia de género.</p> | <p>Sensibilización</p>           | <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> <p>Secretaría de Salud.</p> <p>Secretaría de</p>  |
|                   | <p><b>ODS 5 (5.4)</b></p> <p>Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.</p>   |                                  |   |

El acceso a financiamiento es el mayor obstáculo para la creación empresarial y la generación de nuevos negocios, entorpeciendo el incremento de la productividad empresarial. Este problema de acceso a los instrumentos financieros para las empresas se debe a fallas en los mercados financieros, en los cuales hay algunas ineficiencias en la asignación de crédito y de otros servicios financieros. Con lo anterior, se considera necesario analizar, diseñar e implementar instrumentos financieros para corregir estas principales fallas de mercado.

Por tanto, esta recomendación, está orientada a facilitar el acceso a los microempresarios y emprendedores a incentivos y mecanismos de financiación, con el fin de que se puedan generar condiciones mayores de subsistencia y desarrollo económico, garantizando oportunidades que permitan la creación y el fortalecimiento

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Mejoramiento de la ruta de autonomía económica con enfoque de género para el empoderamiento de las mujeres urbanas y rurales del Distrito de Medellín |  |  |
|---|---|--|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad   | Actores  |  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Construcción de alianzas entre el sector público y privado.</p>                 | Estratégica   | Secretaría de las Mujeres.   |  |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Establecimiento de rutas de derivación orientadas a la autonomía económica.</p> | Estratégica   | Secretaría de las Mujeres.<br><br>Dependencias y entidades del Conglomerado Público. |  |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Implementación de acciones afirmativas con enfoque de género.</p>               | Estratégica   | Secretaría de las Mujeres.   |  |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Seguimiento a las derivaciones</p>  | Estratégica   | Secretaría de las Mujeres.<br><br>Dependencias y entidades del Conglomerado Público. |  |



**ODS 1 (1.4)**

De aquí a 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación.



**ODS 5 (5.a)**

Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.

de sus unidades productivas.

## Acción Recomendada 4

### Promoción y fortalecimiento empresarial productivo y competitivo

Una de las fuentes principales de crecimiento, generación de empleo, ingresos y bienestar de la población, proviene de la iniciativa de la inversión privada, por lo que una base empresarial amplia y diversificada contribuye al desarrollo económico de la ciudad. Para promover y facilitar la creación y fortalecimiento de emprendimientos y empresas en el Distrito Especial de Medellín se realizan estrategias de acompañamiento y desarrollo de servicios priorizados. Además, en articulación con el Sistema Distrital de CTI+E, se pretende atender las necesidades específicas que presentan cada una de las iniciativas empresariales desde su naturaleza y propósito particular, fomentando la productividad, competitividad y sostenibilidad.

Para el alcance de este objetivo se hace necesario realizar un acompañamiento empresarial integral a la ciudadanía, con ideas de negocio o empresas en edades tempranas, promover el desarrollo de capacidades para la gestión de la innovación al interior de las empresas y de transferencia tecnológica que permitan un fortalecimiento tendiente a disminuir la mortalidad empresarial.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Formalización e implementación del Sistema Distrital de Cuidados con enfoque de género y derechos  |                        |   |
|---|--|------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores                |   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Implementación piloto del Programa Manzanas de Cuidado.</p> | <p><b>Promoción de las actividades comerciales y productivas</b></p> <p>Implementar un piloto del Programa Manzanas de Cuidado en espacios territoriales priorizados a mujeres ciudadanas, por medio de un servicio de asesoría que permita a las mujeres acceder a servicios de atención en salud, deporte, formación y atención psicológica.</p> <p>Se debe identificar una serie de barreras y cargas que impidan a las mujeres acceder a estos servicios, como la existencia de trámites innecesarios, que implican un costo de oportunidad para una actividad productiva o comercial. Incluso, el trámite podría desincentivar el cumplimiento de las obligaciones empresariales. Por lo tanto, se hace necesario la identificación y generación de acciones que permitan la articulación entre las entidades del sector público y el Distrito.</p> | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de las Mujeres,<br/>Secretaría de Salud,<br/>Secretaría de la Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Desarrollo de procesos pedagógicos con hogares.</p>         | <p><b>Plataformas digitales para la modernización e innovación y gobierno abierto</b></p> <p>Realizar talleres en hogares de las mujeres en el Distrito Especial de Medellín, para el desarrollo de habilidades digitales en el ámbito doméstico y de cuidado no remunerado entre hombres y mujeres.</p> <p>Se debe identificar nuevas dinámicas de la interacción entre los individuos y el entorno socioeconómico,</p>   | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de las Mujeres</p>  |

como la expansión de la economía digital y del gobierno abierto, surge la necesaria transformación y modernización de la gestión pública. Dada la naturaleza procedimental de muchas de las tareas del Distrito, el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), proporciona un escenario atractivo para reorganizar los procesos y tareas a bajo costo para interactuar con los ciudadanos. Los canales más habituales de comunicación entre empresas e instituciones del sector público y privado, los constituyen las plataformas digitales, permitiendo llegar a una mayor cantidad de usuarios de forma simultánea, agilizando tiempos de respuesta, disminuyendo costos y logrando mejorar la productividad, entre otros efectos deseables.

## Acción Recomendada 7

### Modernización de la gestión fiscal para el incremento de los ingresos tributarios

Los procesos de planificación financiera de las entidades públicas, requieren permanente seguimiento, monitoreo y evaluación, con el propósito de tener actualizados los instrumentos de gestión tributaria, acordes con su capacidad fiscal y contexto económico, para garantizar la provisión de bienes y servicios a sus ciudadanos. Para

|  |  |                        |   |
|--|--|------------------------|---|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Elaboración del documento técnico con lineamientos base del Sistema Distrital de Cuidados.</p> | <p>Elaborar un documento técnico con las diferentes líneas de acción que componen el Sistema Distrital de Cuidado, y adoptarlo mediante Acuerdo Distrital u otro tipo de acto administrativo.</p>  | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de las Mujeres.</p>   |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Ejecución de acciones comunicacionales.</p>  | <p>Diseño e implementación de campañas de sensibilización y divulgación, con piezas gráficas publicitarias y material audiovisual, que visibilicen y valoren los cuidados, promuevan la corresponsabilidad de los cuidados e informen sobre el Sistema Distrital del Cuidado.</p>  | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de las Mujeres y otras dependencias que se encuentren dentro del sistema.</p> |
|   | <p><b>ODS 5 (5.4)</b></p> <p>Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.</p> |                        |   |
|    | <p><b>ODS 8 (8.1)</b></p> <p>De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.</p>  |                        |   |

### La Administración Distrital busca redistribuir las labores y trabajo doméstico de más de 8.700 mujeres del territorio, a través del Sistema Distrital de Cuidado

Por medio de la construcción del sistema de cuidado, el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín busca beneficiar a mujeres dedicadas a las labores domésticas y de cuidado no remunerado en el territorio. Es así como la Administración distrital pretende impactar con esta estrategia a más de 8.700 mujeres y sus familias, garantizando de este modo su autonomía política, social y económica (Alcaldía de Medellín, 2022d).



Imagen 9: Sistema Distrital de Cuidado. Fuente: Alcaldía de Medellín (2022).

este propósito, es prioritario el análisis y la evaluación del impacto financiero de las decisiones de la Administración Distrital, el desarrollo de acciones para mejorar la eficiencia y eficacia del recaudo tributario y una gestión fiscal y financiera, en armonía con la capacidad económica de la ciudad. Esta recomendación incluye el seguimiento en la implementación del Estatuto Orgánico de Presupuesto y del efectivo recaudo con base en el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), conservando la sostenibilidad fiscal del Distrito. Así mismo, definir estrategias de socialización y sensibilización a los contribuyentes, sobre los procesos de recaudación y de cumplimiento de sus obligaciones fiscales. La garantía de la gestión fiscal sostenible, promueve un entorno deseable para la inversión, de estímulo a la innovación y de crecimiento económico, que favorece un mejor bienestar de sus habitantes.

## Línea de Acción 2: Equidad Social y Económica

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Evaluación de la eficacia y los resultados de las diferentes intervenciones públicas poblacionales que implementa la Administración Distrital, en función de los propósitos que las encaminan                  |                                  |  |
|--|--|----------------------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  | Tipo de actividad  | Actores                          |  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Formación en metodologías de evaluación de políticas públicas.</p> | <p>Realizar procesos de capacitación a los servidores públicos de las dependencias y entes descentralizados que integran la Administración Distrital, en metodologías de evaluación de políticas públicas.</p> | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Gerencia de Etnias, Gerencia de Diversidad Sexual.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |

|  |   |                        |   |
|--|---|------------------------|---|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Elaboración de prediseños de evaluación.</p>   | <p>Estructurar prediseños de evaluación que permitan, por una parte, identificar características básicas de las intervenciones públicas a evaluar, como pueden ser: objetivos, teoría del cambio de la intervención, comportamiento de los indicadores que pretende movilizar; trayectoria de ejecución, población objetivo y coberturas, entre otros.</p> <p>Por otra parte, determinar la viabilidad técnica de la evaluación, los tipos de evaluación aplicables, la previsión de riesgos y una proyección presupuestal.</p> | <p>Estratégica</p>     | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Gerencia de Etnias.</p> <p>Gerencia de Diversidad Sexual.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Socialización de los prediseños de evaluación en los escenarios de política pública.</p> | <p>Socializar en los escenarios de política pública, los prediseños de evaluación a las políticas poblacionales y discutir respecto a los supuestos, riesgos y viabilidad para implementar el tipo de evaluación pre-seleccionado.</p>  | <p>Sensibilización</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Gerencia de Etnias.</p> <p>Gerencia de Diversidad Sexual.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Definición del encargo de la evaluación.</p>   | <p>Establecer el encargo de las evaluaciones a realizar. Para ello, deben definirse: 1. Actores que participarán en la evaluación y 2. Decidir si será ejecutada por una entidad externa, de manera independiente o por el contrario, se realizará conjuntamente entre un equipo interno de la administración y una organización externa, en una evaluación de tipo mixto.</p>  | <p>Estratégica</p>     | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Gerencia de Etnias.</p> <p>Gerencia de Diversidad Sexual.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |

|   |   |                        |   |
|---|---|------------------------|---|
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Diseño e implementación las evaluaciones que se determinaron como viables en los ejercicios de prediseño de evaluación.</p> | <p>Diseñar e implementar las evaluaciones a las políticas públicas poblacionales, con base en los prediseños de evaluación elaborados. Al respecto, las evaluaciones deben diseñarse referenciando los procedimientos definidos por el Departamento Administrativo de Planeación DAP. A su vez, deben implementarse bajo el rigor metodológico requerido según el tipo definido, en lo referido al tiempo de ejecución, procesos investigativos, análisis y generación de resultados.</p> | <p>Estratégica</p>     | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Gerencia de Etnias.</p> <p>Gerencia de Diversidad Sexual.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Divulgación de los resultados de las evaluaciones.</p>  | <p>Publicar a través de diferentes medios y canales institucionales, los resultados de las evaluaciones realizadas a las políticas poblacionales, garantizando la comunicación a la ciudadanía en general, la población objetivo y los tomadores de decisiones.</p>   | <p>Sensibilización</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Gerencia de Etnias.</p> <p>Gerencia de Diversidad Sexual.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |
| <p><b>Actividad 7:</b></p> <p>Uso de los resultados e implementación de acciones de mejora.</p>   | <p>Revisar y analizar los resultados de las evaluaciones, en aras de establecer a través de un informe, si es viable continuar, modificar o interrumpir la intervención pública evaluada.</p>   |                        | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Gerencia de Etnias.</p> <p>Gerencia de Diversidad Sexual.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |

|   |  |                    |  |
|---|--|--------------------|--|
| <p><b>Actividad 8:</b></p> <p>Diseño e implementación de herramientas tecnológicas.</p> | <p>Diseñar herramientas tecnológicas y sistemas de información unificados, que permitan el monitoreo de indicadores de impacto y de resultado, respecto de las intervenciones públicas que implementa el Distrito.</p>                       | <p>Estratégica</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de Innovación digital.</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Gerencia de Etnias.</p> <p>Gerencia de Diversidad Sexual.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> |
|       | <p><b>ODS 8 (8.5)</b></p> <p>Implementar a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y, de aquí a 2030, lograr una amplia cobertura de las personas pobres y vulnerables.</p> |                    |  |

## Teoría de Cambio

Dentro de la teoría de cambio de esta línea de acción, se proyectan impactos en asuntos de alta relevancia como la equidad de género, la movilidad social ascendente y la seguridad pública y humana (ver Ilustración). En este sentido, se plantean resultados puntuales tendientes a: disminuir la violencia basada en género e incrementar la autonomía económica de las mujeres; mejorar los niveles de inclusión social; mejorar la calidad y permanencia educativa; reducir las víctimas de eventos violentos; y mejorar la problemática de salud mental que, actualmente, desencadena en un importante número de suicidios.

Para la consecución de los resultados e impactos, se proponen actividades y productos encaminados

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  |   | Fortalecimiento de los sistemas de información y los mecanismos de focalización y priorización poblacional para el acceso a la oferta institucional |   |
|--|---|---|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |   | Tipo de actividad   | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Diagnóstico de la oferta institucional, los criterios de focalización actuales y las bases de datos de personas priorizadas.</p> | <p>Revisar y analizar los procedimientos e instructivos, criterios de focalización iniciales, bases de datos, y demás instrumentos utilizados por cada dependencia misional y ente descentralizado de la Administración Distrital, con el fin de diagnosticar la oferta institucional para la entrega de bienes y servicios orientados a la superación de la pobreza.</p> | Estratégica   | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Todas las dependencias misionales.</p>   |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Establecimiento de criterios de focalización finales y una base de datos única.</p>  | <p>Diseñar los criterios de focalización finales y consolidar una base de datos única, para priorizar a las personas a ser beneficiadas con la oferta institucional para la superación de la pobreza, de manera que se constituyan en el primer insumo de verificación de las dependencias misionales y entes descentralizados.</p>                                       | Estratégica   | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de innovación digital.</p> <p>Todas las dependencias misionales.</p>                        |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Ajuste de instructivos y procedimientos de focalización.</p>   | <p>Ajustar los instructivos y procedimientos internos de las dependencias responsables de los bienes y/o servicios ofrecidos, como primer insumo para la verificación de criterios de focalización y criterios de uso y manejo de la base de datos.</p>   | <p>Ajuste</p> <p>Organizacional</p>   | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> <p>Todas las dependencias misionales.</p> |

|   |   |                                  |  |
|---|---|----------------------------------|--|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Fortalecimiento de las estrategias de acercamiento a la población vulnerable.</p> | <p>Implementar mejoras en las actividades que se ejecutan, tales como: aumento de capacidad de los servidores que visitan el territorio, incremento del número de servidores y número de visitas realizadas, desarrollo permanente de jornadas de información en las 16 comunas y 5 corregimientos; para con ello lograr mayor acercamiento con los hogares en condición de pobreza.</p>  | <p>Sensibilización</p>           | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Todas las dependencias misionales.</p> <p>Secretaría de Comunicaciones.</p>     |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Diseño e implementación de herramientas tecnológicas.</p>                         | <p>Diseñar e implementar herramientas tecnológicas que permitan: divulgar y garantizar el acceso de las dependencias misionales a la información almacenada en la base de datos única de personas priorizadas. Lo anterior, en aras de fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia; unificar los criterios definidos en la oferta institucional para la priorización de personas en condiciones de pobreza; articular los criterios de priorización con la base de datos única de familias priorizadas, con el fin de que éstas sean las primeras beneficiarias de la oferta; y realizar monitoreo y seguimiento a las familias priorizadas durante y después de prestado el bien y/o servicio.</p> | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de Innovación Digital.</p> <p>Todas las dependencias misionales.</p> |
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Gestión de alianzas público-privadas para incrementar la cobertura.</p>           | <p>Gestionar alianzas con empresas y organizaciones del sector privado con el fin de: ampliar oferta laboral; generar subsidios y/o aportes para paquetes alimentarios y productos para huertas; establecer becas educativas; ofrecer capacitaciones y estudios relacionados con emprendimiento, etc.</p>   | <p>Estratégica</p>               | <p>Todas las dependencias misionales.</p>  |

a la incorporación del enfoque de género en diferentes organizaciones públicas y privadas de la ciudad y al fortalecimiento de las líneas de atención y denuncia. Asimismo, esta teoría de cambio, plantea acciones dirigidas a mejorar la oferta de servicios para la superación de la pobreza, por ejemplo: el adecuado diseño y uso de criterios de focalización; las evaluaciones de políticas públicas poblacionales; y el aumento de cobertura en las intervenciones de seguridad alimentaria, entre otras.

En materia de seguridad y justicia, es necesario fortalecer la paz territorial mediante la reintegración de excombatientes, estrategias pedagógicas y culturales para seguridad y convivencia, mejoras en la atención a víctimas de amenazas y óptimas estrategias de gestión para la salud mental en la ciudad.

## Acciones Recomendadas

### Acción Recomendada 1

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Incremento de la cobertura de las intervenciones públicas para la seguridad alimentaria y nutricional en el Distrito  |                    |  |
|---|---|--------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |   | Tipo de actividad  | Actores  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Aumento de la cobertura del Programa de Alimentación Escolar PAE.</p> | <p>Incrementar la cobertura en el suministro diario del complemento alimentario a los estudiantes beneficiarios en cualquiera de sus modalidades de atención. Para ello, se deberán diseñar y ejecutar procesos administrativos y logísticos que permitan la entrega efectiva de los complementos alimentarios a más estudiantes. Lo anterior, con el propósito de disminuir los niveles de malnutrición por déficit y por exceso, de los estudiantes de las Instituciones Educativas, así como los niveles de deserción escolar.</p>   | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y derechos Humanos.<br/><br/>Secretaría de Educación.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Fortalecimiento de la estrategia: Huertas para el autoconsumo.</p>    | <p>Incrementar el número de hogares con Huertas para el autoconsumo, mediante procesos de focalización de beneficiarios (RAR 7), entrega de insumos (semillas, abonos, tierra, canastillas), asistencia técnica (nutricional y agrícola), y el desarrollo de actividades educativas para el intercambio de saberes y el aprendizaje de buenas prácticas agrícolas, alimentación y nutrición. Esta actividad tiene como fin garantizar la auto-sostenibilidad, el ahorro, el incremento de los ingresos y la disminución de los niveles de inseguridad alimentaria en los hogares de Medellín.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y derechos Humanos.<br/><br/>Secretaría de Educación.</p> |

|  |   |                    |  |
|--|---|--------------------|--|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Entrega de paquetes alimentarios con actividades educativas.</p> | <p>Distribuir paquetes alimentarios e implementar actividades educativas asociadas a la nutrición, para mejorar la alimentación y fomentar el conocimiento de los ciudadanos en los territorios de la ciudad.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y derechos Humanos.</p> <p>Secretaría de Educación.</p> |
|--|---|--------------------|--|

### Se abrió convocatoria para la creación de 700 huertas para el autoconsumo en el Distrito

En enero del año 2023, la Alcaldía de Medellín abrió una convocatoria para la creación de 700 huertas para el autoconsumo urbanas y rurales en los hogares del distrito. Con esta iniciativa, se busca fomentar el cultivo de alimentos frescos y sin ningún tipo de conservante o químico artificial. Para ello, también se dispone de un acompañamiento técnico a los hogares, en aras de orientarlos en los procesos de sembrado y adecuación de las huertas.

Con esta iniciativa, integrada al proyecto Mejoramiento de los Sistemas Agroalimentarios del Distrito, se espera que los ciudadanos accedan a una alimentación balanceada a través del cultivo de productos de calidad, afianzando la seguridad alimentaria en la ciudad (Alcaldía de Medellín, 2023b).



Imagen 10: Huertas para el autoconsumo. Fuente: Alcaldía de Medellín (2023).

## Transversalización del enfoque de género en las políticas, planes, programas y proyectos de las organizaciones privadas y de aquellas que integran el conglomerado público de Medellín

El Distrito de Medellín debe fortalecer la estrategia que posibilite incrementar, tanto en el sector público como en el privado, las políticas, planes, programas y proyectos que incorporan el enfoque de género como un asunto estratégico. De esta manera, la ciudad podrá avanzar en el cierre de las brechas de género, en el empoderamiento de las mujeres y en las transformaciones culturales necesarias para disminuir prácticas discriminatorias y de violencia contra las mujeres.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Desarrollo de capacidades en los procesos de pedagógicos y de sensibilización para el fortalecimiento de la seguridad y la convivencia  |                       |  |
|--|---|-----------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  | Tipo de actividad   | Actores               |  |
| <b>Actividad 1:</b><br>Asignación presupuesto fijo para las estrategias pedagógicas. | Asignar recursos fijos a través de proyectos de inversión para el desarrollo de las diferentes estrategias pedagógicas que se implementan en materia de seguridad y convivencia en el territorio.   | Estratégica           | Secretaría de Seguridad y Convivencia. |
| <b>Actividad 2:</b><br>Aumento del personal para los procesos formativos.            | Incrementar el personal idóneo que realiza actividades pedagógicas y talleres, que participa en los comités locales de convivencia, y acompaña las diferentes estrategias que desarrolla la Secretaría de Seguridad y Convivencia en territorio; a través de la creación o traslado de personal de carrera administrativa a dicha dependencia o contratación de personal. | Ajuste organizacional | Secretaría de Seguridad y Convivencia. |
| <b>Actividad 3:</b><br>Diseño de herramientas pedagógicas.                           | Diseñar e implementar herramientas pedagógicas y metodológicas, como el uso de : cartillas, guías pedagógicas, metodológicas, juegos didácticos; que permitan fortalecer la labor que desarrolla el personal de la Secretaría de Seguridad y Convivencia en campo.  | Estratégica           | Secretaría de Seguridad y Convivencia. |

|  |  |                                  |   |
|--|--|----------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Dotación de infraestructura tecnológica.</p> | <p>Incrementar la infraestructura tecnológica (dispositivos móviles, conectividad, capacidad de almacenamiento de la información, entre otros), para generar reportes actualizados de novedades en los territorios, a fin de tener una mayor trazabilidad y oportunidad de la información.</p> | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> |
|--|--|----------------------------------|---|

**Con arte y pedagogía, la Alcaldía de Medellín promueve la sana solución de conflictos en la “Semana de la Convivencia”**

A través del Acuerdo 58 de 2006, se institucionalizó la segunda semana de octubre como la “Semana de la Convivencia”, una iniciativa que tiene como propósito desarrollar estrategias pedagógicas que estimulen la participación en los territorios mediante intervenciones y charlas sobre la sana solución de conflictos y el reconocimiento de los valores ciudadanos.

En el año 2021 se programaron intervenciones artísticas con murales en distintos barrios con problemáticas asociadas a conductas contrarias a la convivencia, y en los que, por lo mismo, es muy relevante incentivar la participación de las comunidades en las acciones y la elaboración de mensajes que invitan la sana convivencia (Alcaldía de Medellín, 2021).



**Imagen 11:** Semana de la convivencia. Fuente: Alcaldía de Medellín (2021).

## Acción Recomendada 2

### Fortalecimiento de rutas de atención y denuncia para el restablecimiento y la garantía de los derechos a las víctimas de violencias basadas en género

La ruta de atención y denuncia son el camino necesario para el restablecimiento y la garantía de los derechos a las víctimas de violencias basadas en género. Dado el incremento de casos de violencias de género en los últimos años, se ha visto la necesidad de fortalecer esta estrategia a través de actividades que permitan atención integral y total de las víctimas. Con esta acción se contribuye a la consolidación de un Estado local, promotor y garante de las prácticas de equidad de género en la ciudad.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Mejoramiento de las acciones asistenciales y de albergues temporales para proteger la vida de las personas amenazadas   |                                  |   |
|--|---|----------------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  | Tipo de actividad   | Actores                          |   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Incremento de la capacidad de los albergues temporales en la Administración Distrital.</p>                             | <p>Incrementar la capacidad de los albergues temporales de la Administración Distrital, a través de la ampliación de las instalaciones existentes, la apertura de nuevos albergues y del fortalecimiento de los procesos logísticos que los complementan, así como de los recursos humanos requeridos (técnicos y profesionales); todo lo anterior, con el fin de garantizar las condiciones de subsistencia mínima de las personas que han recibido amenazas contra su vida.</p> | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p>   |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Fortalecimiento de la oferta de acciones asistenciales.</p>  | <p>Implementar el apoyo jurídico y psicosocial como parte de la oferta de acciones asistenciales brindadas a las personas amenazadas.</p>   | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p>   |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Capacitación de los funcionarios en diferentes temas para el mejoramiento de la atención a la población amenazada.</p> | <p>Fortalecer los conocimientos de los funcionarios responsables del funcionamiento de los albergues temporales y demás acciones asistenciales; mediante el desarrollo de talleres, charlas o conversatorios formativos; entrega de guías o instructivos; y acceso a consultorías en casos puntuales.</p>   | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.<br/><br/>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> |

|  |   |                    |   |
|--|---|--------------------|---|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Articulación interinstitucional para la atención de personas amenazadas.</p> | <p>Desarrollar acciones que permitan la creación de sinergias entre la Administración Distrital y los organismos de seguridad y justicia, para la unificación de criterios en la atención de personas amenazadas.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> <p>Fiscalía General de La Nación.</p> <p>Otros organismos de seguridad y justicia.</p> |
|--|---|--------------------|---|

Para la implementación de esta recomendación debe garantizarse que los profesionales que harán parte de las rutas, se encuentren adecuadamente capacitados para la atención de violencias con enfoque de género. Además debe existir voluntad por parte de las diferentes organizaciones que atienden violencias de género, para articular y establecer canales de colaboración en pro de fortalecer los servicios de atención.

### Acción Recomendada 3

#### Mejoramiento de la ruta de autonomía económica con enfoque de género para el empoderamiento de las mujeres urbanas y rurales del Distrito de Medellín

Es una necesidad del Distrito fortalecer las acciones de empoderamiento económico con enfoque de género para las mujeres urbanas y rurales del Distrito de Medellín, ya que son quienes más limitaciones tienen para acceder

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Fortalecimiento de las estrategias de reincorporación y reintegración en el Distrito de Medellín   |                   |   |
|---|--|-------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |  | Tipo de actividad | Actores   |
| <b>Actividad 1:</b><br><br>Desarrollo de medidas pedagógicas para la prevención y superación de la estigmatización de los reincorporados. | Implementar medidas como: capacitación a funcionarios públicos del Distrito de Medellín en cultura de la no estigmatización a los reincorporados; fortalecimiento de la red antirumor con los servidores del Distrito; y estrategias de no estigmatización con la comunidad educativa. | Sensibilización   | Secretaría de la No-Violencia.<br><br>Fundación Aulas de Paz. |
| <b>Actividad 2:</b><br><br>Generación y/o reconstrucción de tejido social con enfoques de justicia restaurativa y reconciliación.         | Incrementar la ejecución de espacios y actividades territoriales (talleres experienciales, actividades lúdico-recreativas) con enfoque de justicia restaurativa y reconciliación, con incidencia en la población reintegrada, reincorporada y sus familias.                            | Estratégica       | Secretaría de la No-Violencia.                                |

|  |   |                    |   |
|--|---|--------------------|---|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Incremento de estrategias para la autonomía económica de los reincorporados.</p> | <p>Desarrollar espacios para el empleo y la generación de ingresos de la población en proceso de reintegración, reincorporación y sus familias, tales como: formación para el empleo; sensibilizaciones con los empresarios de la ciudad frente a los reintegrados y reincorporados; flexibilización de requisitos de la Administración Distrital para el acceso al empleo de la población en proceso de reintegración, reincorporación y sus familias; e incremento de la inversión para el desarrollo y fortalecimiento de proyectos productivos de la población reincorporada, reintegrada y sus familias.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de la No-Violencia.</p> <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Agencia para la reincorporación y la normalización.</p> |
|--|---|--------------------|---|

### Reincorporados reciben formación para los procesos judiciales que tendrán con el Sistema Integral de Paz

Con el objetivo de afianzar la implementación del acuerdo de paz en el distrito, así como el compromiso de los firmantes con la verdad, reconocimiento de responsabilidades y disposición de reconciliación, la Alcaldía de Medellín, conjuntamente con la Fundación Aulas de Paz, desarrollaron en el año 2022 una capacitación preparatoria de las personas reincorporadas a los encuentros que tendrán con el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición.

Esta capacitación consistió en un diplomado de formación para la vida y pedagogía para la paz. En el mismo, se suministró a los firmantes del Acuerdo de paz herramientas para comprender qué es la justicia transicional y restaurativa, aprender a desarrollar espacios reparadores con las víctimas, identificar las enseñanzas de Justicia y paz y la mediación de conflictos, así como a manejar sus emociones cuando deban aceptar responsabilidades y declarar la verdad ante las víctimas (Alcaldía de Medellín, 2022e).



al mercado laboral. En este contexto, es necesario establecer rutas de articulación con otras dependencias y entidades del sector privado, de manera que se facilite el acceso de las mujeres a ofertas de emprendimiento, empleabilidad y formación para el trabajo, contribuyendo al logro de su autonomía económica.

## Acción Recomendada 4

### Formalización e implementación del Sistema Distrital de Cuidados<sup>28</sup> con enfoque de género y derechos

La oferta en servicios a la ciudadanía que tiene el Distrito de Medellín requiere ser articulada, con el fin de que

<sup>28</sup> Un sistema de cuidado es una política pública diseñada con el propósito de influir en la organización social de los cuidados, promoviendo un cambio cultural hacia un paradigma de co-responsabilidad entre las familias (Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, 2022). En este sentido, el Sistema Distrital de Cuidados de Medellín, procura afianzar asuntos como el reconocimiento, la redistribución y la disminución del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, realizado por las mujeres. A su vez, en el entendimiento del cuidado como un derecho y asunto político a ser garantizado y protegido en coordinación con diferentes actores sociales. (Alcaldía de Medellín, 2022e).

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Mejoramiento de las estrategias para incrementar el acceso gratuito y la permanencia en la educación postsecundaria   |                    |   |
|---|---|--------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad   | Actores            |   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Gestión de recursos<br/>- Determinación de beneficiarios.</p>                           | <p>Garantizar la disponibilidad presupuestal de manera anualizada para desarrollar las estrategias de acceso gratuito y permanencia en la educación postsecundaria, la cual busca impactar en gran medida a jóvenes estudiantes de las tres Instituciones Educativas (IES) del Distrito de Medellín (Colegio Mayor de Antioquia, Pascual Bravo, y el ITM), las tres IES del Departamento (IU Digital, TdeA y Politécnico JIC), la Universidad Nacional y la Universidad de Antioquia.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Sapiencia - Instituciones de Educación Superior Públicas.<br/><br/>Secretaría de Hacienda.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Gestión de mejoras para la focalización en la entrega de herramientas tecnológicas.</p> | <p>Gestionar mejoras como: identificar variables relevantes; establecer criterios de selección; recopilar datos; unificar y analizar los datos; actualizar regularmente la unificación de variables; para la caracterización de estudiantes que se benefician de la entrega de herramientas tecnológicas en las IES públicas.</p>   | <p>Estratégica</p> | <p>Sapiencia - Instituciones de Educación Superior Públicas.</p>                                  |

**Actividad 3:**

Seguimiento a la trayectoria Educativa.

Realizar seguimiento de la trayectoria educativa de las personas beneficiadas con el acceso y permanencia desde la educación inicial (buen comienzo) hasta la educación postsecundaria.

Estratégica

Sapiencia -  
Instituciones  
de Educación  
Superior  
Públicas.

Secretaría de  
Educación -  
Buen Comienzo.

sea pertinente y a su vez, brinde respuesta a las necesidades de cuidado que demandan los ciudadanos en el transcurso de su vida y aquellas personas que ejercen labores de cuidado. En este sentido, es fundamental dar continuidad al diseño del Sistema Distrital de Cuidados, de manera que se logre avanzar en el reconocimiento, la redistribución y la reducción del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, en su mayoría realizado por las mujeres, y en la comprensión del cuidado como un derecho y un asunto político que debe ser protegido en articulación con todos los actores de la sociedad.

Para el desarrollo de esta acción es fundamental que exista interés y voluntad de los diferentes actores para hacer parte del Sistema Distrital de Cuidados con Enfoque de Género y Derechos.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Implementación de intervenciones públicas para el mejoramiento de la salud mental en el distrito de Medellín  |                        |   |
|---|---|------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad   | Actores                |   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Promoción de la salud mental.</p>                     | <p>Ejecutar estrategias (espacios de encuentros barriales, comunales y corregimentales) para la promoción de la salud mental, en los que se desarrollen actividades lúdicas, interactivas y participativas.</p>   | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Salud.<br/><br/>Secretaría de Educación.<br/><br/>Secretaría de Cultura Ciudadana.<br/><br/>Secretaría de La Juventud.<br/><br/>Secretaría de Inclusión Social Familia y Derechos Humanos.<br/><br/>Secretaría de las Mujeres.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Prevención de factores de riesgo en salud mental.</p> | <p>Realizar en el territorio, acompañamiento, asesoría y consejería individual y colectiva para niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultas y adultos mayores; por medio de estrategias psicosociales para la prevención y riesgo del consumo de sustancias psicoactivas y otras adicciones. Así mismo, realizar detección temprana de trastornos mentales y del comportamiento.</p> | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Salud.<br/><br/>Secretaría de Educación.<br/><br/>Secretaría de La Juventud.<br/><br/>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.<br/><br/>Secretaría de las Mujeres.</p>  |

|  |   |                    |   |
|--|---|--------------------|---|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Atención integral de trastornos mentales y del comportamiento.</p>   | <p>Fortalecer los procedimientos e intervenciones para la atención integral de trastornos mentales y de comportamiento, a través de: encuentros en mesas o comités técnicos intersectoriales a nivel territorial y nacional; generación de acuerdos con Entidades Administradoras de los Planes de Beneficios en Salud (EAPB), Centros de rehabilitación del sector privado, universidades; mejoramiento de la capacidad operativa; incremento y mayor divulgación de los centros de escucha y atención psicológica; y acuerdos con las instituciones educativas. Con lo anterior, se espera generar soluciones integrales de manera coordinada y organizada entre los diferentes actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Salud.</p> <p>Entidades Administradoras de los Planes de Beneficios en Salud (EAPB).</p> <p>Red de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, Instituciones Prestadoras de Salud (IPS).</p> <p>Instituciones Educativas.</p>   |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Gestión, articulación y coordinación sectorial e intersectorial.</p> | <p>Desarrollar encuentros en mesas o comités técnicos intersectoriales a nivel territorial y nacional, para la búsqueda de soluciones integrales para la disminución de las conductas suicidas, la violencia intrafamiliar y sexual, y el embarazo adolescente, que permitan la coordinación y articulación de acciones de gestión territorial, cumpliendo con los principios de concurrencia, complementariedad y optimización de recursos.</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Salud.</p> <p>Secretaría de Educación.</p> <p>Secretaría de Cultura Ciudadana.</p> <p>Secretaría de Juventud.</p> <p>Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos.</p> <p>Secretaría de las Mujeres.</p> <p>Red de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.</p> <p>Entidades Administradoras de los Planes de Beneficios en Salud (EAPB), Instituciones Prestadoras de Salud (IPS).</p> <p>Instituciones Educativas.</p> |

|  |   |                    |   |
|--|---|--------------------|---|
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Prevención de factores de riesgo en las instituciones educativas.</p>                                  | <p>Asesorar técnicamente a las instituciones educativas sobre el desarrollo de prácticas pedagógicas integrales en temas como: salud sexual y reproductiva; protección integral; mecanismos de participación, corresponsabilidad y vinculación familiar. Lo anterior, en aras de aportar en la transformación de sus realidades escolares y en la prevención de factores de riesgo como el embarazo adolescente, la violencia sexual y la conducta suicida.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Educación.<br/><br/>Secretaría de Salud.</p> |
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Acompañamiento psicosocial a los estudiantes de las instituciones educativas públicas de Medellín.</p> | <p>Implementar procesos de atención psicosocial a la comunidad educativa de la ciudad, con presencia de profesionales de apoyo institucional (psicólogos) en cada una de las instituciones educativas (229).</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Educación.</p>                               |

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   |   | Fortalecimiento del Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad de Medellín<br>SIES-M |  |
|---|---|--|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |   | Tipo de actividad  | Actores                                |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Certificación en Nena 911</p>                                       | <p>Realizar el proceso de validación de protocolos ante la National Emergency Number Association (NENA 911), cumpliendo con los estándares internacionales definidos por dicha entidad, con el fin de obtener la Certificación en Nena 911. Este proceso de certificación, trae consigo una serie de consultorías y capacitaciones para la implementación de protocolos y nuevos hábitos, buscando mayor eficiencia y efectividad en la atención de las llamadas que hacen los ciudadanos para reportar una emergencia.</p> | Estratégica  | Secretaría de Seguridad y Convivencia. |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Fortalecimiento de la capacidad logística, técnica y operativa.</p> | <p>Fortalecer los elementos humanos, técnicos, logísticos y financieros que hacen parte de la línea de atención 123, a través de: creación o traslado de personal de carrera administrativa a dicha dependencia; creación de un centro de atención alterno que respalde el normal funcionamiento de la línea en caso de emergencia de la sede principal; adopción de instructivos y procedimientos en el sistema de gestión de la calidad.</p>  | Desarrollo de Capacidades  | Secretaría de Seguridad y Convivencia. |

|   |  |                        |  |
|---|--|------------------------|--|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Fortalecimiento de la ciberseguridad del SIES-M.</p>                                  | <p>Mejorar la ciberseguridad del Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad de Medellín SIES-M a través de la implementación de soluciones tecnológicas eficaces, que protejan en mayor medida los sistemas y subsistemas.</p>   | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Innovación Digital.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Difusión de la línea única de emergencias para el reconocimiento de la comunidad.</p> | <p>Realizar campañas a través de los diferentes medios de comunicación y redes sociales, que permitan dar a conocer la línea única de atención de emergencias 123, los subsistemas que soportan las actividades desarrolladas desde el SIES-M y la capacidad instalada al servicio de la comunidad en las diferentes comunas y corregimientos del Distrito.</p>  | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de comunicaciones.</p> <p>Secretaría de Seguridad y Convivencia.</p>     |
|                                    | <p><b>ODS 11 (11.5)</b></p> <p>De aquí a 2030, reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y de personas afectadas por ellos, y reducir considerablemente las pérdidas económicas directas provocadas por los desastres en comparación con el producto interno bruto mundial, haciendo especial hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad.</p> |                        |  |

## Acción Recomendada 14

### Creación e implementación de la Agenda de Gobernanza Climática

La crisis climática es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta la humanidad. Los efectos del cambio climático se sienten cada vez con mayor intensidad en todo el mundo, desde el aumento del nivel del mar hasta la intensificación de los eventos climáticos extremos. Ante este panorama, resulta fundamental contar con una agenda de gobernanza climática que permita fortalecer las capacidades de las comunidades para afrontar los impactos del cambio climático.

Para llevar a cabo la Agenda de Gobernanza Climática, es fundamental la inclusión de una ruta de capacitaciones y talleres en temas de adaptación y gestión del riesgo. La implementación de esta ruta, y de la agenda, requiere de participación activa de la comunidad y apropiación del conocimiento que permita reducir la vulnerabilidad frente a los efectos adversos de la variabilidad climática.

## Acción Recomendada 15

### Fomento de los programas para la prevención y reducción del riesgo de desastres

Los programas de educación y sensibilización para gestión y reducción del riesgo permiten que comunidades



Imagen 13: Medellín, Colombia. Fuente: Simon Pittet.

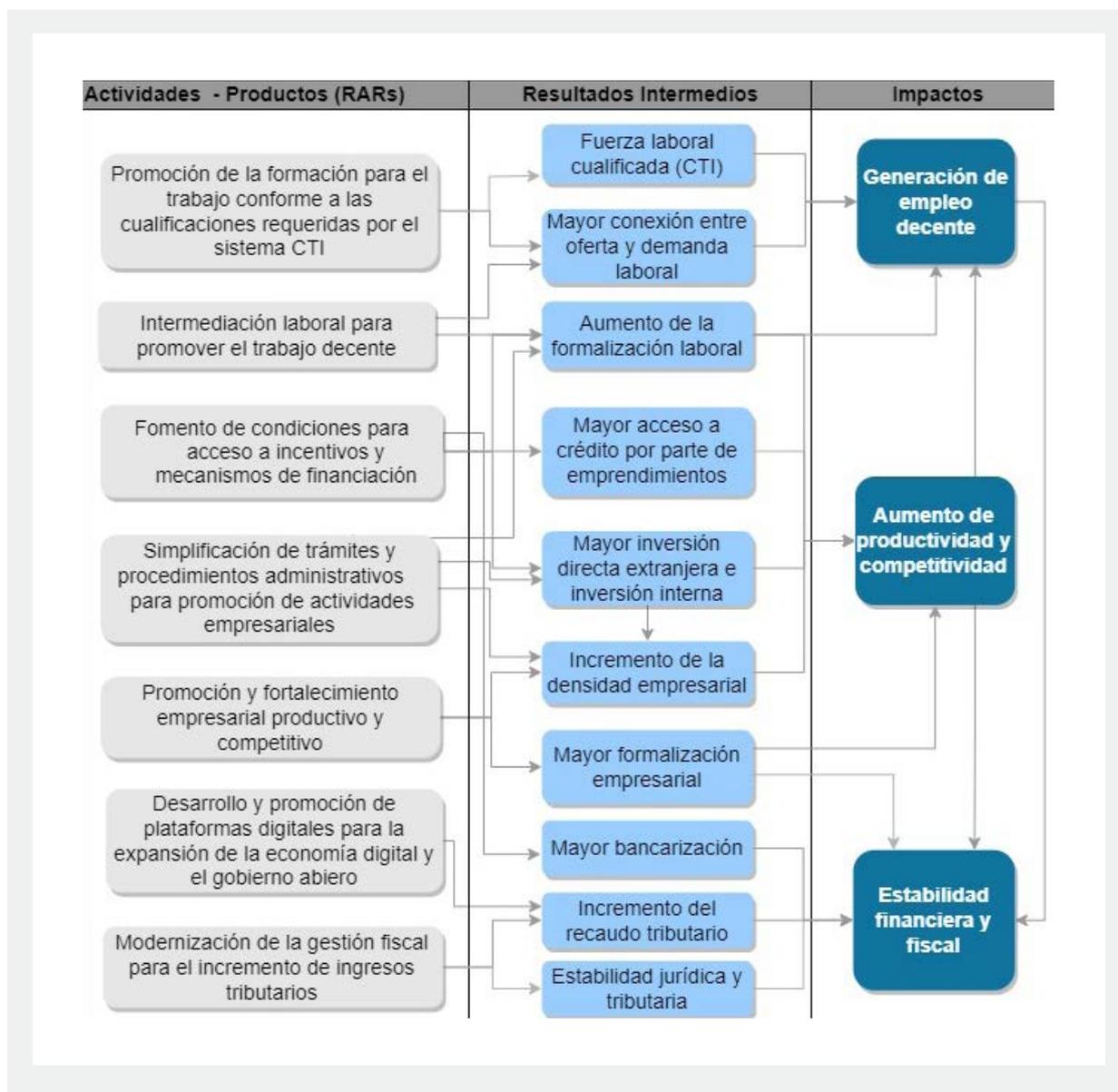


Figura 26: Línea de Acción 3: Desarrollo Económico Sostenible.

y entidades del estado estén mejor preparadas para prevenir y disminuir los efectos negativos derivados de los

|  | Actividades de Sensibilización | Desarrollo de Capacidades  | Ajustes Organizacionales | Actividades Estratégicas  |
|--|--------------------------------|--|--------------------------|---|
| <p><b>RAR 1:</b><br/>Promoción de la formación y educación para el trabajo pertinente con las cualificaciones requeridas por el sistema productivo y de CTI.</p> |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de competencias blandas y transversales.</li> <li>• Formación y re-entrenamiento en habilidades laborales.</li> <li>• Formación en segundo idioma</li> <li>• Creación de un programa de Prácticas laborales.</li> </ul> |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de programas de Formación que desarrollen competencias en CTI.</li> <li>• Seguimiento y monitoreo para la permanencia en la formación.</li> <li>• Fortalecimiento de la articulación laboral con grupos de interés públicos y privados.</li> <li>• Articulación con el Comité Universidad Empresa Estado (CUEE).</li> </ul> |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p><b>RAR 2:</b><br/>Intermediación entre la oferta y demanda del mercado laboral para promover el trabajo decente.</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización de eventos y ferias de empleo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Socialización de la ruta de empleabilidad al sector empresarial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicio de orientación laboral a ciudadanos.</li> <li>● Publicación de vacantes de empleo.</li> <li>● Diseño de ruta de empleabilidad para apoyo al primer empleo.</li> <li>● Diseño de ruta de empleabilidad de apoyo a poblaciones vulnerable.</li> <li>● Articulación de procesos administrativos y estratégicos de la Oficina Pública de Empleo (OPE) y las dependencias del Distrito de Medellín.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 3:</b><br/>Fomento de condiciones adecuadas para el acceso de las empresas a incentivos y mecanismos de financiación.</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Asesoría financiera a micro y pequeñas empresas.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fondos de capital de riesgo extranjeros.</li> <li>● Fondo de capital privado y de riesgo de empresas con enfoque social.</li> <li>● Alianzas Público-Privada de financiamiento.</li> <li>● Créditos a emprendimientos de base tecnológica.</li> </ul>  |



desastres naturales, tales como la pérdida y afectación de vidas humanas, equipos o inmuebles. A su vez, mejora la capacidad de adaptación a las condiciones adversas del cambio climático tales como incendios e inundaciones.

Para ejecutar estas acciones, se requiere que los conocimientos y competencias impartidas dentro del sistema municipal de desastres sean acogidas e implementadas por cada dependencia responsable. También se requiere respuesta positiva por parte de la comunidad hacia los procesos de educación.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Promoción de la formación y educación para el trabajo pertinente con las cualificaciones requeridas por el sistema productivo y de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento (CTI)  |                    |   |
|---|--|--------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |  | Tipo de actividad  | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Identificación de programas de formación que desarrollen competencias en CTI.</p> | <p>Identificar programas de formación del capital humano, con cualificaciones que sean pertinentes para el sector productivo, comprendiendo los sectores económicos tradicionales y que den respuesta a los retos de la Cuarta Revolución Industrial y tecnologías de próxima generación. En este proceso de identificación deben participar los estudiantes, egresados, Instituciones de Educación Superior (IES), Instituciones de Educación y Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (EFTDH), SENA, Sector Privado y Sector Público, entre otros.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/><br/>Ruta N.<br/><br/>Secretaría de Educación.<br/><br/>SAPIENCIA.<br/><br/>SENA.<br/><br/>EFTDH.<br/><br/>Sector Privado.</p> |

|  |  |                                  |  |
|--|--|----------------------------------|--|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Formación de competencias blandas y transversales.</p>     | <p>Mejorar la pertinencia de los programas de formación en competencias y habilidades laborales tanto blandas como transversales, que proporciona el sistema educativo con las requeridas por el sector productivo. Esto, en armonía con los lineamientos del Distrito y en coordinación con las Instituciones de Educación y Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano (EFTDH) y las Instituciones de Educación Superior (IES).</p> | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Secretaría de Educación.</p> <p>Instituciones de educación superior.</p> <p>SEPIENCIA.</p> <p>EFTDH.</p> <p>Sector Privado.</p>  |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Formación y re-entrenamiento en habilidades laborales.</p> | <p>Socializar y promocionar la oferta institucional de formación de habilidades y el reentrenamiento de bachilleres con competencias técnicas, tecnológicas y profesionales para mejorar los perfiles ocupacionales, en articulación con las Entidades de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (EFTDH) e Instituciones de Educación Superior (IES).</p>  | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Secretaría de Educación.</p> <p>SAPIENCIA.</p> <p>Entidades de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (EFTDH).</p> <p>Instituciones de Educación Superior (IES).</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Formación en segundo idioma.</p>                           | <p>Realizar cualificación y fortalecimiento de un segundo idioma para los jóvenes y adultos bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales, mediante procesos de formación presencial y atendiendo las necesidades del sector económico empresarial, local e internacional articulado con las estrategias del Valle de Software y del Distrito en Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento.</p>                               | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Secretaría de Educación.</p> <p>SAPIENCIA.</p>   |

|  |   |                                  |   |
|--|---|----------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 5:</b><br/>Seguimiento y monitoreo para la permanencia en la formación.<sup>25</sup></p>             | <p>Elaborar informes de tendencias del mercado laboral, como por ejemplo análisis y monitoreo de ocupaciones. También, elaborar instrumentos, como informes de seguimiento y acompañamiento en la permanencia de los estudiantes en los diferentes ciclos de formación profesional.</p>   | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/>Secretaría de Educación.<br/>SAPIENCIA.</p>  |
| <p><b>Actividad 6:</b><br/>Creación de un programa de prácticas laborales.</p>                                       | <p>Diseñar e implementar un programa que facilite los procesos de transición de los jóvenes estudiantes desde el ciclo de formación hasta el ingreso al mercado laboral. Este programa debe ser un instrumento de intermediación entre los estudiantes de las instituciones de educación con las entidades públicas y privadas que registren plazas de prácticas disponibles.</p> | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/>Secretaría de Educación.<br/>SAPIENCIA.</p>  |
| <p><b>Actividad 7:</b><br/>Fortalecimiento de la articulación laboral con grupos de interés públicos y privados.</p> | <p>Establecer convenios, alianzas, becas, programas y proyectos de formación dual entre las instituciones de educación y el sector productivo para el fortalecimiento de las capacidades del recurso humano.</p>  | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/>Secretaría de Educación.<br/>Instituciones de Educación Superior.<br/>SAPIENCIA.</p> |

## Acción Recomendada 16

### Alineación del componente general del Plan de Ordenamiento Territorial POT con el Plan de Inversiones de los Planes de Desarrollo Distritales

El POT es el instrumento de planificación y ordenamiento del territorio, el cual, en su componente general, define el contenido estratégico y estructural, los lineamientos, el modelo de ocupación y las acciones necesarias a ejecutar para el logro de dichos objetivos. En este sentido, los planes de desarrollo deben alinear sus propósitos, objetivos, metas, y prioridades de la intervención estatal, con las estrategias y orientaciones del Plan de Ordenamiento Territorial.

Para lograr una adecuada ejecución del POT es necesario que, en el corto y mediano plazo, los candidatos de elección popular y los futuros directivos, acojan las actividades y acciones priorizadas dentro del mismo, y las incluyan dentro su propuesta de gobierno y plan de desarrollo.

## Acción Recomendada 17

### Revisión, ajuste e implementación de los instrumentos de planificación complementaria de segundo nivel que le aportan al Modelo de Ocupación del Plan de Ordenamiento Territorial – POT

El Macroproyecto es un Instrumento de Planificación Complementaria de segundo nivel que permite a la Administración Distrital desarrollar las Áreas de Intervención Estratégica (AIE) definidas en el Plan de Ordenamiento

<sup>25</sup> Sistema Distrital de Gestión de Riesgo de Desastres: Es el conjunto de entidades públicas, privadas y comunitarias, de políticas, normas, procesos, recursos, planes, estrategias, instrumentos, mecanismos, así como la información atinente a la temática que se aplica de manera organizada para garantizar la gestión del riesgo en el territorio (Alcaldía de Medellín, 2015).

### Formación para la Inserción Laboral en Sectores Relacionados con la Cuarta Revolución Industrial

El Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín ha venido enfrentado el reto de superar el déficit de personas con habilidades, requeridas para aprovechar las oportunidades que proporciona la Cuarta Revolución Industrial y para ello ha implementado un Modelo de formación en competencias laborales.

En el marco de la estrategia de Reactivación Económica y Valle del Software, ha comenzado con la identificación entre la oferta y la demanda de talento, comprendiendo las necesidades de los sectores productivos y de nuevas tecnologías para diseñar los procesos de formación y entrenamiento del talento humano y mejorar así sus posibilidades de inserción laboral.

En el año 2022, y por medio de la Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín – Sapiencia, se dio inicio a la primera cohorte de 2.288 estudiantes del programa de formación de la Industrias de Talentos, y con la segunda cohorte se esperan al menos 1.000 estudiantes en la Ciudadela de la Cuarta Revolución y la Transformación del Aprendizaje – C4TA. La oferta incluye 56 programas entre formación técnica, tecnologías, pregrados y posgrados, de ellos, 16 programas están enfocados en la Industria 4.0 (Alcaldía de Medellín, 2022, 2022a; Institución Universitaria Pascual Bravo, 2022).



Imagen 14: Ciudadela de la Cuarta Revolución y la Transformación del Aprendizaje. Fuente: Alcaldía de Medellín (2021).



Territorial. Con estas AIE, se busca consolidar el modelo de ocupación territorial, con acciones que permitan que la ciudad alcance condiciones físicas y funcionales adecuadas en zonas donde hay carencias y conflictos que generan desequilibrio.

Su objetivo es establecer un conjunto de acciones orientadas a la ejecución de una operación urbana de gran escala, con capacidad de generar impactos significativos en la estructura urbana y orientar así el crecimiento de la ciudad.

Para materializar esta acción, es importante que los directivos estén al tanto de los avances de los instrumentos de segundo nivel del POT, para poder trabajar en sintonía y lograr un desarrollo sostenible en el territorio. Además, deben estar capacitados para interpretar y aplicar los planes y programas establecidos en el POT de manera efectiva.

## Línea de Acción 3: Desarrollo Económico Sostenible

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Intermediación entre la oferta y demanda del mercado laboral para promover el trabajo decente   |                                  |   |
|--|---|----------------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |   | Tipo de actividad                | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Servicio de orientación laboral a los ciudadanos.</p>                | <p>Definir e implementar, a través de un equipo especializado, un proceso de asesoría presencial, registro de hojas de vida individual y talleres, para guiar al ciudadano en la selección de las ocupaciones que se adapten a sus competencias y habilidades que mejoran su empleabilidad a través de los sitios buscadores de empleo.</p>   | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Subsecretaría de Creación y</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Socialización de la ruta de empleabilidad al sector empresarial.</p> | <p>Identificar las características, necesidades y expectativas del empleador para asesorar en la definición, registro y publicación de vacantes, brindarle información sobre el mercado e inserción laboral o empleo formal y, según el caso, direccionar a los servicios especializados de las Oficina Pública de Empleo (OPE) autorizada por la Unidad del Servicio Público de Empleo (SPE) del Ministerio del Trabajo de Colombia. Esta orientación ocupacional a potenciales empleadores, incluye otras actividades grupales del mercado laboral relacionadas con inclusión laboral, tipos de contratación, beneficios tributarios y fortalecimiento de la formalización laboral, entre otras temáticas relacionadas.</p> | <p>Desarrollo de capacidades</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Subsecretaría de Creación y</p> |

|  |   |                        |   |
|--|---|------------------------|---|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Publicación de vacantes de empleo.</p>                                 | <p>Inscripción presencial y/o virtual, de manera autónoma o asistida por la Oficina Pública de Empleo (OPE) como prestador autorizado del Servicio Público de Empleo (SPE), que incluye el contenido mínimo de la vacante de acuerdo con la normatividad vigente y realizando una preselección de las vacantes registradas por los empleadores en los perfiles solicitados y los reportados por los ciudadanos.</p> | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Subsecretaría de Creación y</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Realización de eventos y ferias de empleo.</p>                         | <p>Realizar jornadas de sensibilización a empresas, ruedas de negocio y ferias de empleo para visibilizar y promocionar la oferta laboral a la ciudadanía.</p>  | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Subsecretaría de Creación y</p> |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Diseño de ruta de empleabilidad para apoyo al primer empleo.</p>       | <p>Diseñar y articular rutas y programas de promoción al primer empleo y experiencia laboral a través de incentivos a la contratación de nuevos trabajadores.</p>   | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Subsecretaría de Creación y</p> |
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Diseño de ruta de empleabilidad de apoyo a poblaciones vulnerable.</p> | <p>Diseñar rutas de empleabilidad de manera articulada con las dependencias del Distrito para promover la empleabilidad, intentando romper las barreras que dificultan la igualdad de oportunidades a los diversos grupos de población vulnerable.</p>  | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Subsecretaría de Creación y</p> |

|  |  |                    |   |
|--|--|--------------------|---|
| <p><b>Actividad 7:</b></p> <p>Articulación de procesos administrativos y estratégicos de la Oficina Pública de Empleo (OPE) y las dependencias del Distrito de Medellín.</p> | <p>Diseñar y articular con la Oficina Pública de Empleo (OPE) las rutas de empleabilidad teniendo en cuenta las intervenciones de las demás dependencias del Distrito que incluyen programas y proyectos relacionados con la generación de empleo.</p>     | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Subsecretaría de Creación y</p> |
|   | <p><b>ODS 4 (4.4)</b></p> <p>De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.</p> |                    |   |

### Contribución a la conexión entre oferta y demanda del mercado laboral

La Alcaldía de Medellín se ha propuesto acercar las oportunidades laborales a la ciudadanía implementando estrategias para conectar la oferta y demanda en el mercado laboral existente, a través de los puntos de atención autorizados de la Oficina Pública de Empleo – OPE. A continuación, se describen, algunos de los roles desarrollados por estas OPE:

- Realizar la identificación de la oferta y la demanda de talento, comprendiendo las necesidades de los sectores económicos que den respuesta a las oportunidades de la industria tradicional.
- Realizar intermediación y gestión para la vinculación laboral mediante la sensibilización empresarial y la presentación del talento para la inserción laboral efectiva.
- Para los ciudadanos, se realiza el registro de hoja de vida, se brinda acompañamiento por parte de los asesores de empleo para la definición del perfil laboral y talleres de proyección laboral.
- Se suministra el servicio para las empresas con su registro a fin de conectarlas con los ciudadanos que estén en busca de empleo, con la creación y publicación de vacantes. También se realizan las convocatorias, la selección y remisión de hojas de vida y candidatos.

En consecuencia, durante el año 2022, se lograron vincular laboralmente 2.274 jóvenes de la ciudad de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2023, 2023a).



## Teoría de Cambio

El propósito de esta línea de acción consiste en posicionar y fortalecer el desarrollo económico sostenible de la ciudad de Medellín, priorizando estrategias para mejorar las condiciones, que den lugar a mayores niveles de generación de empleo e ingresos para los ciudadanos de Medellín. Para lograr este impacto, resulta necesario conseguir un incremento destacable de la fuerza laboral con las cualificaciones requeridas por los sectores tradicionales de la economía, así como de habilidades en las tecnologías de la cuarta revolución industrial. Se requiere entonces, aumentar el número de personas que encuentran oportunidades laborales a través de la implementación de estrategias que conectan las ofertas de trabajo con la demanda existente, propiciando, además, un incremento de la ocupación laboral en condiciones formales con las cuales se garantice el trabajo decente.

Esta línea también, busca promover y facilitar la creación y fortalecimiento de emprendimientos en articulación con el Sistema de Ciencia, Tecnología, Innovación, con el propósito de armonizar las necesidades empresariales

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Fomento de condiciones adecuadas para el acceso de las empresas a incentivos y mecanismos de financiación   |                   |                                     |
|---|---|-------------------|-------------------------------------|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |   | Tipo de actividad | Actores                             |
| <b>Actividad 1:</b><br><br>Fondos de capital de riesgo extranjeros.                             | Diseñar e implementar estrategias para atraer inversión extranjera directa en fondos de capital de riesgo que inviertan en empresas locales con enfoque de sostenibilidad, accesibilidad e inclusión social.  | Estratégica       | Secretaría de Desarrollo Económico. |
| <b>Actividad 2:</b><br><br>Fondo de capital privado y de riesgo de empresas con enfoque social. | Apoyar y promover la creación de fondos de capital privado y de riesgo, e instrumentos de financiación, para emprendimientos y empresas en etapas tempranas. Del mismo modo, promover otros instrumentos dirigidos a incentivar la banca privada para que financien proyectos fundamentados en la ciencia, la tecnología y la innovación con enfoque de sostenibilidad, accesibilidad e inclusión social. | Estratégica       | Secretaría de Desarrollo Económico. |
| <b>Actividad 3:</b><br><br>Alianzas de financiamiento Público-Privadas.                         | Realizar Alianzas Público - Privadas que permitan generar alternativas ágiles en el financiamiento de proyectos, emprendimientos y procesos en torno a la ciencia, la tecnología y la innovación.   | Estratégica       | Secretaría de Desarrollo Económico. |

|   |  |                                  |  |
|---|--|----------------------------------|--|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Créditos a emprendimientos de base tecnológica, tradicional y con enfoque social.</p> | <p>Fortalecer y ampliar el alcance de los instrumentos financieros a través del Banco Distrital para promover emprendimientos y empresas de base tradicional, base tecnológica y spin off con enfoque de sostenibilidad, accesibilidad e inclusión social. Esto incluye, los mecanismos financieros flexibles en plazo, tasas de interés y periodos de gracia, entre otros. Con el fin de promover las actividades productivas, comerciales y de servicios de las comunidades vulnerables.</p> | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Asesoría financiera a micro y pequeñas empresas.</p>                                  | <p>Brindar asesoría, gestión, acompañamiento para el otorgamiento de créditos a micro y pequeñas empresas con el fin de crear o fortalecer sus unidades productivas. Así mismo, generar mayor toma de conciencia en el buen manejo de los negocios, con la realización de capacitaciones que permitan fortalecer competencias y contribuyan al éxito de pequeñas empresas, emprendimientos y del desarrollo sectorial de las microfinanzas rurales.</p>  | <p>Desarrollo de capacidades</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico</p>  |
|                                  | <p><b>ODS 1 (1.2)</b></p> <p>De aquí a 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.</p>   |                                  |  |

## Banco de las Oportunidades

El Banco de las Oportunidades es un programa social del Distrito de Medellín, que tiene el propósito de facilitar el acceso a recursos financieros para promover emprendimientos de los habitantes ubicados en estratos socioeconómicos uno (1), dos (2) y tres (3), en las 16 comunas y cinco corregimientos de la ciudad (Alcaldía de Medellín, 2022b).

Mediante esta estrategia, se ofrece créditos para promover la creación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, con el interés financiero más bajo del mercado y plazos de hasta 48 meses, incluyendo periodos de gracia y el acceso a capacitaciones empresariales sin costo alguno para sus beneficiarios. La oferta del Banco se encuentra disponible bajo diferentes líneas de crédito:

- La línea Microempresarial, está dirigida a personas que quieran crear o fortalecer un negocio con montos entre uno (1) y 10 salarios mínimos legales vigentes.
- La línea Agropecuaria, se orienta a los campesinos y agro empresarios en la creación o fortalecimiento de un negocio rural o agropecuario con montos entre 1 y 22 salarios mínimos legales vigentes.
- La línea Egresados Educación Superior, se dirige hacia los egresados de carreras técnicas profesionales y universitarias en la creación o fortalecimiento de una empresa de acuerdo a lo que estudiaron, con montos entre 11 y 22 salarios mínimos legales vigentes.
- La línea Ganadores de Capital Semilla y organizaciones sociales, se dirige a empresarios de unidades productivas asociativas o creadas por una organización social y a empresas ganadoras del Concurso Capital Semilla de la Alcaldía de Medellín con montos entre uno 1 y 11 salarios mínimos legales vigentes.
- La línea Credicentro, se asigna para los vendedores ambulantes regulados y no regulados por espacios públicos y ubicados en el centro de Medellín con montos entre uno 1 y 10 salarios mínimos legales vigentes.
- Finalmente, la línea de Redes Vecinales se dirige a grupos de personas de un mismo barrio que se organizan para generar ingresos a través de diferentes emprendimientos y respondiendo solidariamente por la deuda, con plazos hasta de tres meses y redes de entre 10 y 30 personas.



y con ello, obtener mayores niveles de productividad, competitividad y sostenibilidad. Para este objetivo se requiere lograr un buen nivel de inversión extranjera directa y de inversión interna, ampliar la cobertura de los fondos de financiamiento públicos a empresas de base tecnológica y, así, estimular el incremento de la densidad empresarial en condiciones formales. Con lo anterior, se hace necesario proporcionar mejores condiciones de acceso a las empresas a los incentivos y mecanismos de financiación, desplegando estrategias de atracción de la inversión extranjera en fondos de capital de riesgo para emprendimientos y empresas y de capital semilla. De la misma manera, es necesario propiciar alianzas público-privadas para el financiamiento de emprendimientos de base tecnológica.

La teoría de cambio de esta línea de Desarrollo Económico Sostenible se completa con un último impacto: lograr una estabilidad fiscal y financiera para el adecuado estímulo de las actividades productivas y comerciales de la economía local. Para este propósito, resulta determinante que se evidencie una estabilidad jurídica y tributaria a través del tiempo para facilitar la manera de hacer negocios y, con la mayor bancarización de los contribuyentes, se estimule incluso el recaudo tributario.

## Acciones Recomendadas

### Acción Recomendada 1

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Promoción y fortalecimiento empresarial productivo y competitivo  |                        |   |
|--|---|------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |   | Tipo de actividad      | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Identificación de las necesidades económicas de los emprendedores y empresarios de las comunas y corregimientos.</p> | <p>Identificar las necesidades económicas de los emprendedores y/o empresarios de cada una de las comunas de Medellín. Esta caracterización se debe realizar por medio de diferentes estudios económicos y referenciados en los Planes de Desarrollo Local (PDL), Plan Municipal Desarrollo (PMD), bases de datos y estudios de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y otros estudios vocacionales tanto para emprendedores como empresarios con periodicidad anual.</p> | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/><br/>Subsecretaría de Creación y</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Orientación al ciudadano y/o empresario sobre la oferta institucional.</p>   | <p>Realizar sensibilización sobre el ecosistema del emprendimiento de la ciudad de Medellín y brindar información al ciudadano con el fin de resolver inquietudes y/o informar acerca de los requisitos que debe cumplir para el ingreso (inscripción o acceso) a la oferta Institucional del Distrito (ruta de emprendimiento).</p>  | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/><br/>Subsecretaría de Creación y</p> |

|   |   |                                   |   |
|---|---|-----------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Acompañamiento a los emprendedores y empresarios en desarrollo empresarial.</p> | <p>Teniendo como punto de partida la sensibilización y orientación al ciudadano de la oferta institucional del Distrito, realizar acompañamiento al emprendedor y/o empresario con actividades de: asesoría personalizada; visitas a unidades productivas; procesos de formación en áreas de emprendimiento, administrativas, financiera, producción, mercadeo; y formalización entre otros. Además, direccionar el asesoramiento empresarial con entidades aliadas, postulación a eventos comerciales.</p> | <p>Desarrollo de Capacidades.</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Subsecretaría de Creación y</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Realizar seguimiento a los emprendedores y empresarios</p>                      | <p>Realizar seguimiento a los emprendedores y empresarios que se beneficiaron de la oferta institucional del Distrito. Esto incluye documentación en cada una de las sedes de los Centros de Desarrollo Zonal y/o de Centros del Valle del Software de las comunas y corregimientos de la ciudad de los servicios suministrados.</p>  | <p>Estratégica</p>                | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Subsecretaría de Creación y</p> |
|                             | <p><b>ODS 1 (1.2)</b></p> <p>De aquí a 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.</p>  |                                   |   |
|                            | <p><b>ODS 8 (8.3)</b></p> <p>Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.</p>   |                                   |   |

### Centros del Valle del Software

La estrategia del Distrito de Medellín, en el territorio, a través de los Centros del Valle del Software, consiste en proporcionar un espacio en el que los ciudadanos pueden encontrar la oferta institucional y los actores de emprendimiento. Desde allí, se brinda acompañamiento a aquellos ciudadanos que poseen una idea de negocio o de empresa con los siguientes servicios:

- Asistencia técnica y capacitación empresarial para desarrollar y fortalecer competencias empresariales que permitan elaborar modelos de negocio sólidos.
- Espacios de formación y capacitación por medio de cursos, conferencias y talleres de la cultura emprendedora, educación financiera y de creación e innovación, entre otros.
- Promoción de la participación de los emprendedores en las ferias y eventos, contribuyendo a posicionar sus productos y servicios de emprendimiento en los espacios de mercado existentes promoviendo sus ventas.

Actualmente se ha logrado consolidar 10 Centros del Valle de Software como espacios abiertos para los ciudadanos en las Comunas El Popular, Manrique, Castilla, Robledo, Villa Hermosa, Buenos Aires, San Javier, Belén, San Cristóbal y San Antonio de Prado (Alcaldía de Medellín, 2023a).



Imagen 18: Centro de Desarrollo Zonal. Fuente: Alcaldía de Medellín.

## Promoción de la formación y educación para el trabajo pertinente con las cualificaciones requeridas por el sistema productivo y de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI)

La ciudad de Medellín, de manera similar a otras regiones de Colombia y el resto del mundo, se están enfrentando con dificultades para contar con personas cualificadas en los sectores tradicionales y requeridas por las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial y de próxima generación. Por tal razón, se requiere de una estrategia para el talento humano en la región que permita aprovechar las oportunidades ocupacionales y lograr una transformación de la ciudad y sus habitantes con base en nuevas tecnologías, contribuyendo así, con el mejoramiento del empleo e ingresos, junto con la calidad de vida de la población.

Esta recomendación está orientada al fortalecimiento de la empleabilidad de las poblaciones desempleadas

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Simplificación de trámites y procedimientos administrativos para el eficiente funcionamiento y promoción de las actividades comerciales y productivas  |                                  |   |
|--|--|----------------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |  | Tipo de actividad                | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Promoción del acceso a la información de trámites.</p> | <p>Realizar acciones de sensibilización, capacitación y visibilización, para promover el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con el propósito de facilitar el acceso de las empresas y la ciudadanía en general, a la información sobre trámites y a su realización por medios electrónicos.</p> | <p>Sensibilización</p>           | <p>Secretaría de Hacienda.</p> <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Secretaría de Innovación Digital.</p>                    |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Soporte en línea de trámites a ciudadanos.</p>         | <p>Brindar acompañamiento en línea, que permita asesorar a los usuarios para la realización de sus trámites de manera segura. Esto incluye, tener en cuenta los ciudadanos que tienen dificultades adicionales por pertenecer a los grupos poblacionales en situación de discapacidad o de adulto mayor, entre otros.</p>      | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Hacienda,</p> <p>Secretaría de Innovación Digital.</p>   |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Identificación de trámites desatendidos.</p>           | <p>Identificar, por medio de la participación ciudadana, los trámites rezagados o que requieren atención para simplificar, siempre y cuando estén en el desarrollo del marco legal y la reglamentación estatal del Distrito.</p>   | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Hacienda,</p> <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Secretaría de Innovación Digital.</p> <p>Ciudadanía.</p> |

|   |  |                              |   |
|---|--|------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Diseño y puesta en marcha de atención presencial al ciudadano.</p>              | <p>Crear una red de oficina(s) o taquilla(s) (s) única(s) que presten los servicios de información, atención y tramitación administrativa, entre otros, donde se pueda realizar la totalidad de la actuación administrativa que implique la presencia del peticionario.</p>  | <p>Estratégica</p>           | <p>Secretaría de Hacienda.</p> <p>Secretaría de Innovación Digital.</p>   |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Mejoramiento de procesos y procedimientos internos.</p>                         | <p>Mejorar los procesos y procedimientos internos de la Administración Distrital, que permitan hacer más eficiente la gestión pública para dar una ágil respuesta a las solicitudes de servicio de las empresas, tales como: permisos de construcción, registro de una propiedad, pago de impuestos, y permisos para la realización de ferias, congresos y convenciones de gran formato, entre otros.</p>  | <p>Ajuste organizacional</p> | <p>Secretaría de Hacienda.</p> <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Secretaría General.</p> <p>Secretaría de Innovación Digital.</p> <p>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> |
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Coordinación de estrategias de simplificación de trámites a nivel nacional.</p> | <p>Coordinar y articular con el Gobierno Nacional, en la estrategia de simplificación normativa y de trámites, promovida por este último para un mejor ambiente regulatorio de innovación, inversiones e implementación de buenas prácticas a nivel nacional y subnacional. Además de este trabajo conjunto, incorporar la revisión de requisitos en el marco de las Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. Esto, para identificar buenas prácticas y construir mejores sistemas públicos que permitan implementar intervenciones de orden administrativo, encaminadas a un desarrollo económico sostenible.</p> | <p>Estratégica</p>           | <p>Secretaría de Hacienda.</p> <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Secretaría General.</p> <p>Secretaría de Innovación Digital.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p>               |

|  |  |                        |  |
|--|--|------------------------|--|
| <p><b>Actividad 7:</b></p> <p>Socialización empresarial.</p> | <p>Realizar un proceso pedagógico de socialización y sensibilización a la base empresarial y la ciudadanía en general sobre las modificaciones al Estatuto Tributario Municipal.</p> | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Hacienda,<br/>Secretaría General.</p> |
|--|--|------------------------|--|

y subempleadas a través de programas de capacitación y formación. Ajustados a las posibilidades de las poblaciones potencialmente beneficiarias y las necesidades reales del sector productivo local.

<sup>26</sup> La estrategia de formación dual es un conjunto de iniciativas mixtas de empleo y formación cuyo propósito es cualificar profesionalmente a los trabajadores en alternancia con las actividades laborales de la empresa. Es decir, su actividad formativa va en simultánea con la adquisición de experiencia práctica.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Promoción de las plataformas digitales para la modernización e innovación y transparencia del Distrito y su gestión pública en la expansión de la economía digital y del gobierno abierto  |                                  |   |
|---|--|----------------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores                          |   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Promoción del intercambio de información por medio de herramientas digitales.</p> | <p>Coordinar y articular la capacidad organizacional para intercambiar información y conocimiento entre las dependencias y entidades descentralizadas, en el entorno de sus procesos funcionales y misionales encaminados a objetivos de beneficio común. Promover la entrega de servicios digitales a los ciudadanos, empresas y otras entidades de la ciudad mediante la interoperabilidad de los sistemas TIC de Gobierno Digital.</p>  | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Hacienda.<br/><br/>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/><br/>Secretaría General.<br/><br/>Secretaría de Innovación Digital.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Desarrollo de aplicación móvil.</p>   | <p>Desarrollar e impulsar la estrategia de SuperApp Medellín con el propósito de facilitar al ciudadano, el acceso e interacción con la oferta institucional de servicios, de forma ágil y oportuna. Entre los servicios estarían la consulta del estado de cuenta de las obligaciones tributarias, autogestión en la expedición de certificados de paz y salvo, actualizaciones en las direcciones de cobro y de las declaraciones de impuestos, consultas catastrales de lotes y predios, entre otros.</p> | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Hacienda,<br/>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/><br/>Secretaría General.<br/><br/>Secretaría de Innovación Digital.</p>      |

|   |   |                    |   |
|---|---|--------------------|---|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Diseño de plataforma multi-pasarela de pagos.</p>         | <p>Promover y desarrollar la estrategia de Plataforma Multi-Pasarela de Pagos, para incentivar el pago electrónico más eficiente de los diferentes productos y servicios del Distrito.</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Hacienda,<br/>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/><br/>Secretaría General.<br/><br/>Secretaría de Innovación Digital.</p>      |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Implementación de plataforma de beneficios ciudadanos</p> | <p>Construir una plataforma de beneficios ciudadanos; donde la ciudadanía encuentre en un único lugar, la oferta institucional y de beneficios tributarios vigentes, tales como descuentos en el pago de impuestos atrasados, beneficios de tributarios por inversión sectorial y beneficios de crédito público, entre otras deducciones fiscales. Además, articular la oferta distrital local, con la oferta de beneficios tributarios del nivel departamental y nacional.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Hacienda.<br/><br/>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/><br/>Secretaría General.<br/><br/>Secretaría de Innovación Digital.</p> |

<sup>27</sup> El Comité Universidad Empresa Estado – CUEE-, es un espacio de participación que promueve la asociatividad y la sinergia de

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   |  | Modernización de la gestión fiscal para el incremento de los ingresos tributarios |   |
|---|--|---|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |  | Tipo de actividad   | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Seguimiento y evaluación del Estatuto tributario.</p>                   | <p>Elaborar estudios de evaluación de impactos de los principales impuestos, tasas, contribuciones y otras cargas impositivas vigentes en la normatividad tributaria del Distrito. A partir de los resultados que de allí deriven. Actualizar e implementar acciones de mejora del recaudo y de eficiencia en los procedimientos administrativos, fiscalización, cobro y devolución aplicable de los tributos.</p> | Estratégica   | <p>Secretaría de Hacienda.</p> <p>Secretaría General.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Diseño de instrumentos de financiamiento y recuperación de cartera.</p> | <p>Impulsar y adoptar instrumentos tecnológicos y de información en los procesos de cobranza, que faciliten a los contribuyentes el pago de sus obligaciones tributarias que presentan mora. Esto incluye mecanismos o medidas transitorias de acuerdos de pago a plazos y fortalecimiento de la estrategia de inteligencia fiscal del Distrito.</p>   | Estratégica   | <p>Secretaría de Hacienda.</p> <p>Secretaría General.</p> |

|   |   |                    |  |
|---|---|--------------------|--|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Análisis de incentivos tributarios.</p> | <p>Impulsar estrategias de colaboración entre dependencias y entidades descentralizadas, relacionadas con el desarrollo económico de la ciudad, para estudiar y diseñar medidas de socialización de los beneficios tributarios en los principales impuestos, las exenciones y demás incentivos que pueda proporcionar el Estatuto Tributario del Distrito. En especial, los incentivos en atracción de inversión privada, de creación empresarial y de sectores estratégicos para el desarrollo de la ciudad.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Hacienda.</p> <p>Secretaría General.</p> <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> |
|---|---|--------------------|--|

## Acción Recomendada 5

### Evaluación de la eficacia y los resultados de las diferentes intervenciones públicas poblacionales que implementa la Administración Distrital en función de los propósitos que las encaminan

Las políticas públicas poblacionales deben ajustarse a las coyunturas y cambios que constantemente se están produciendo en los asuntos públicos que intervienen. Por este motivo, se hace necesario evaluar permanentemente su eficacia en términos de los propósitos que las encaminan: garantizar la inclusión social, disminuir los índices de pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población objetivo. Se considera que los ejercicios evaluadores aportan evidencias empíricas que permiten optimizar la toma de decisiones, reconducir el curso de la acción



Imagen 19: Medellín, Colombia. Fuente: Marek Poplawski.

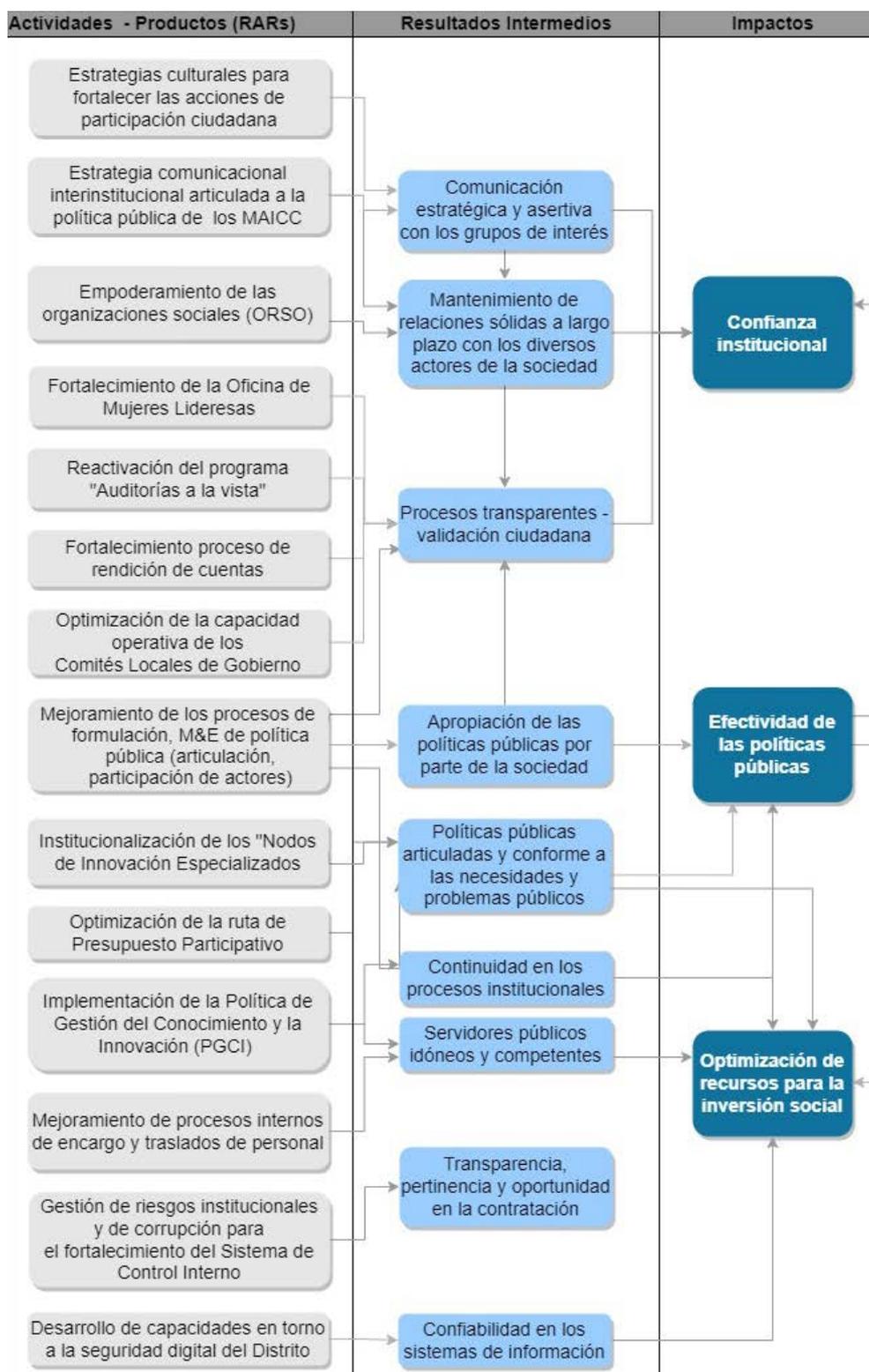


Figura 27: Línea de Acción 4: Esquemas Sólidos de Gobernanza.

estatal y por tanto, mejorar la efectividad de las

|   | Actividades de Sensibilización   | Desarrollo de Capacidades  | Ajustes Organizacionales   | Actividades Estratégicas  |
|---|--|--|--|---|
| <p><b>RAR 1:</b></p> <p>Fortalecimiento del proceso de rendición de cuentas a través del diálogo y la construcción ciudadana, a fin de generar transparencia y confianza institucional.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión y divulgación a los ciudadanos y grupos de valor sobre el proceso de rendición de cuentas</li> <li>• Fomento del compromiso entre servidores y directivos en los ejercicios de diálogo.</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las estrategias de articulación del Plan de Desarrollo con la Rendición Pública de Cuentas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de herramientas tecnológicas para la participación en la rendición de cuentas.</li> <li>• Incorporación de los aportes de los ciudadanos y grupos de valor en los planes de gestión y mejora.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 2:</b></p> <p>Incorporación de modelos de seguimiento y evaluación en el proceso de formulación de políticas públicas, a fin de garantizar oportunos análisis del logro de objetivos para una eficiente toma de decisiones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización y sensibilización del nivel directivo</li> <li>• Promover una cultura de seguimiento y evaluación de políticas públicas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento técnico y capacitación, en el proceso de construcción de modelos de seguimiento y evaluación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y ajuste del procedimiento de formulación de políticas públicas.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de modelos de seguimiento y evaluación en los procesos de diseño de políticas públicas.</li> </ul>   |

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| <p><b>RAR 3:</b><br/>Implementación de la Política Distrital de Gestión del Conocimiento y la Innovación (PGCI) para contribuir al aprendizaje institucional dando continuidad a los procesos de desarrollo.</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reglamentación y capacitación en el uso de repositorios.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación y formalización del proceso de Gestión del Conocimiento dentro del Sistema Integrado de Gestión.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecimiento de instancias y planes de implementación de la PGCI.</li> <li>● Dinamización de la Red de Observatorios del Distrito institucionales.</li> <li>● Priorización y gestión del riesgo de fuga del conocimiento por alta rotación del personal.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 4:</b><br/>Fortalecimiento de los procesos de participación, articulación de actores y formación para la adecuada formulación de políticas públicas.</p>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementación de cátedra sobre el ciclo de políticas públicas.</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de espacios de escucha para el análisis de los problemas públicos.</li> <li>● Definición del CODPSE como validador de las políticas públicas.</li> </ul>  |
| <p><b>RAR 5:</b><br/>Mejoramiento de los procesos internos de encargo y traslados de personal de la Administración Distrital para garantizar idoneidad de los servidores públicos en los diferentes cargos.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización de planes de empalme para los servidores a encargar.</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización de pruebas eliminatorias (y no clasificatorias) de competencias y habilidades blandas.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación de las competencias técnicas y conocimientos específicos del servidor que aspira al encargo.</li> <li>● Construcción de portafolios de presentación relacionados con las dependencias/ unidades y los roles de los cargos a suplir.</li> </ul>              |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <p><b>RAR 6:</b><br/>Diagnóstico de la gestión de riesgos institucionales y de corrupción como parte de la estrategia de fortalecimiento del Sistema de Control Interno.</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Campaña institucional de fortalecimiento del control interno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Despliegue de estrategia de asesoría sobre la gestión de riesgos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diagnóstico institucional de la gestión de riesgos del Distrito.</li> </ul>   |
| <p><b>RAR 7:</b><br/>Gestión de estrategias culturales para fortalecer las acciones de participación ciudadana y la confianza institucional.</p>  |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formalización y reglamentación de la estrategia "Cultura del Voluntariado".</li> <li>● Fomento de la estrategia "Cultura Fútbol: El barrismo y el deporte como gestores de convivencia".</li> <li>● Apropiación y funcionalidad de espacios públicos ciudadanos, mediante el programa Cultura al Parque.</li> </ul> |
| <p><b>RAR 8:</b><br/>Fortalecimiento de la Política Pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil para favorecer el empoderamiento de estas, su autogestión y sostenibilidad.</p> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Empoderamiento de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil para la ejecución efectiva de sus proyectos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estructuración de equipos técnicos de</li> <li>● Implementación de sistema de información "Medellín Participa".</li> </ul>  |
| <p><b>RAR 9:</b><br/>Optimización del programa " Ruta de Presupuesto Participativo PP" con la finalidad de optimizar los recursos para la inversión social.</p>                                 |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Empoderamiento de los Consejos Comunales de Participación (CCP).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Actualización de la política de participación ciudadana.</li> <li>● Fortalecimiento del componente comunicacional de la Ruta del PP.</li> <li>● Mejoramamiento de los procesos de priorización de inversiones del PP.</li> <li>● Armonizar relaciones entre las JAC y los CCP.</li> </ul>                           |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p><b>RAR 10:</b><br/>Fortalecimiento de la Oficina de Mujeres Líderesas en los espacios de participación y decisión.</p>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de un programa de formación en liderazgo para mujeres líderes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Construcción de protocolo para la atención y prevención de la violencia en razón del género.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Seguimiento al proceso de formación y participación de las mujeres líderes.</li> <li>● Definición de los lineamientos para la participación de las mujeres en los espacios de elección.</li> </ul>                            |
| <p><b>RAR 11:</b><br/>Optimización de la capacidad operativa de los Comités Locales de Gobierno CLG.</p>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementación de Sistema de Información Administración Distrital – CLG.</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de los recursos logísticos de los CLG.</li> <li>● Priorización de temáticas claves que puedan abordar los CLG.</li> </ul>   |
| <p><b>RAR 12:</b><br/>Desarrollo de estrategias y capacidades para el fortalecimiento de la Seguridad Digital del Distrito.</p>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño de estrategia de formación de capacidades en seguridad digital.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conformación del Comité de Gobernanza Digital.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formulación de la Política de Seguridad Digital.</li> <li>● Construcción del sistema de gestión de ataques cibernéticos.</li> </ul>   |
| <p><b>RAR 13:</b><br/>Implementación de estrategia comunicacional con enfoque interinstitucional articulada a la Política Pública de Procesos y Medios Alternativos, Independientes, Comunitarios y Ciudadanos (MAICC).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Divulgación de los programas y proyectos de la Administración Distrital.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Afianzamiento de los procesos formativos.</li> </ul>                                |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización de un diagnóstico de los MAICC y redes ciudadanas.</li> <li>● Definición de estrategias para la sostenibilidad de los MAICC.</li> <li>● Revisión de los enunciados que se emiten de cara al ciudadano.</li> </ul> |

**RAR 14:**

Reactivación del programa de auditorías sociales (auditoría a la vista) para el involucramiento de las comunidades en los procesos de control y vigilancia a la gestión del Distrito.

- Desarrollo de foros abiertos con la comunidad.
- Realización de campañas pedagógicas y jornadas de sensibilización.
- Elección del o los contratos asociados a los proyectos) a los cuales se les aplicará el instrumento de Auditorías a la Vista.
- Aplicación de los procesos de seguimiento y evaluación del programa o proyecto.
- Evaluación del grado de satisfacción.

intervenciones orientadas a disminuir las inequidades sociales.

## Acción Recomendada 6

### Fortalecimiento de los sistemas de información y los mecanismos de focalización y priorización poblacional para el acceso a la oferta institucional

Por medio de diferentes estrategias tendientes a la disminución de la cantidad de hogares en situación de pobreza y de cara al mejoramiento de la dinámica familiar, la Administración Distrital ha logrado beneficiar a hogares con oportunidades para la recepción de ingresos y acceso a trabajo, educación, capacitación, salud y justicia. No obstante, para evitar el riesgo de duplicidad en el suministro de bienes y/o servicios, y ante la importancia de que la oferta institucional llegue a quienes más lo necesitan, es fundamental fortalecer los mecanismos que permitan priorizar a la población e incrementar la cobertura de los beneficios que brinda el Estado local.

## Acción Recomendada 7

### Incremento de la cobertura de las intervenciones públicas para la seguridad

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Fortalecimiento del proceso de rendición de cuentas a través del diálogo y la construcción ciudadana a fin de generar transparencia y confianza institucional   |                        |  |
|--|---|------------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |   | Tipo de actividad      | Actores  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Difusión y divulgación a los ciudadanos y grupos de valor del proceso de rendición de cuentas.</p> | <p>Incrementar las acciones y medios de difusión de la rendición pública de cuentas en los territorios, e involucrar activamente a los ciudadanos en los espacios de diálogo, sobre la gestión de la Administración y sus resultados.</p> | <p>Sensibilización</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación.<br/><br/>Secretaría de</p> |

|  |  |                              |   |
|--|--|------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Fomento del compromiso entre servidores y directivos en los ejercicios de diálogo.</p>                             | <p>Implementar mecanismos de comunicación a nivel directivo, orientados a reconocer la importancia y necesidad de que los grupos de valor y los ciudadanos hagan parte activa de la ejecución de la estrategia de rendición pública de cuentas.</p>  | <p>Sensibilización</p>       | <p>Directivos que integran el Consejo de Gobierno.</p>  |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Disposición de herramientas tecnológicas para la participación en la rendición de cuentas</p>                      | <p>Desarrollar herramientas tecnológicas y digitales interactivas para facilitar al ciudadano su participación y vinculación, tales como la habilitación de formularios en el Portal Institucional, micrositio de Transparencia, para la recolección de aportes y/o recomendaciones dirigidas a optimizar el diseño de la estrategia de Rendición de Cuentas, definir temas prioritarios a integrar en los informes de rendición y recibir retroalimentación respecto a la información brindada sobre la gestión y sus resultados.</p> | <p>Estratégica</p>           | <p>Departamento Administrativo de Planeación.<br/><br/>Secretaría de Innovación Digital.<br/><br/>Secretaría de</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Retroalimentación a los ciudadanos y grupos de valor sobre los resultados de la gestión.</p>                       | <p>Realizar balances de los resultados de las jornadas de diálogo para la rendición de cuentas y difundirlos a través de diferentes medios como el portal institucional, redes sociales, medios comunitarios, radiales, audiovisuales, entre otros. Estos balances, deben dar cuenta de los aportes recibidos en los espacios de diálogo y demás mecanismos de rendición pública de cuentas.</p>   | <p>Estratégica</p>           | <p>Todas las dependencias.</p>  |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Incorporación de aportes de los ciudadanos y grupos de valor en los planes de gestión y mejora.</p>                | <p>Diseñar e implementar planes de mejora a la gestión y sus resultados, a partir de las contribuciones realizadas por los ciudadanos y grupos de valor en los espacios de diálogo y canales de participación, de cara a la obtención de mejores resultados de la Administración.</p>  | <p>Estratégica</p>           | <p>Departamento Administrativo de Planeación.<br/><br/>Secretaría de</p>  |
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Fortalecimiento de las estrategias de articulación del Plan de Desarrollo con la Rendición Pública de Cuentas.</p> | <p>Incorporar en los planes distritales de desarrollo, estrategias e indicadores encaminados a que la totalidad de las dependencias y entes del conglomerado público, implementen ejercicios de rendición pública de cuentas.</p>  | <p>Ajuste Organizacional</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación (DAP).<br/><br/>Secretaría de</p>                                      |

## Rendición de Cuentas – Mecanismo de Participación Ciudadana

La Constitución Política de Colombia, define en su artículo 103 los mecanismos de participación ciudadana. Dichos mecanismos fueron reglamentados mediante la Ley 134 de 1994 y complementados y modificados por la Ley 1757 de 2015. Esta última, establece la obligación permanente de las entidades y servidores públicos de rendir cuentas durante todas las etapas de la gestión pública. Por lo tanto, es necesario realizar actividades de rendición pública de cuentas durante todo el año en cada vigencia, con el fin de promover la transparencia y la participación ciudadana en la gestión pública (Alcaldía de Medellín, 2022f).

En este orden de ideas, este ejercicio tiene como objetivo fundamental, fomentar los procesos de control social mediante la incentivación y fortalecimiento de la capacidad de los ciudadanos, para participar e influir en la gestión pública en relación a asuntos que afectan el desarrollo de los procesos sociales, de gobernabilidad, de equidad y de transparencia. Además, este ejercicio busca disminuir los riesgos de corrupción en los procesos públicos.

Atendiendo dichos lineamientos, la Administración Distrital, reconoce y efectúa la Rendición Pública de Cuentas como una herramienta para presentar a la ciudadanía de forma clara los resultados de la gestión, asumiendo las responsabilidades inherentes y afrontando los errores cometidos y las promesas incumplidas (Alcaldía de Medellín, 2023c).



## alimentaria y nutricional en el Distrito

Como efecto de la pandemia vivida por la Covid-19 se han incrementado, en los últimos años, los niveles de inseguridad alimentaria moderada y severa en el distrito de Medellín. Ante esta problemática, se hace necesario elevar las coberturas de las intervenciones públicas que, a través de la entrega de alimentos, el desarrollo de actividades pedagógicas y los estímulos para la autoproducción, buscan la adopción de hábitos saludables, incrementar el ahorro y el ingreso de los hogares, la autosostenibilidad y bajar a cero los niveles de malnutrición, sea esta por déficit o por exceso. En últimas, esta recomendación se orienta a garantizar la seguridad alimentaria y, como consecuencia, incidir en la reducción de la pobreza en la ciudad.

### Acción Recomendada 8

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Incorporación de modelos de seguimiento y evaluación en el proceso de formulación de políticas públicas a fin de garantizar el análisis oportuno del logro de objetivos para una eficiente toma de decisiones   |                       |  |
|--|---|-----------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  | Tipo de actividad   | Actores               |  |
| <b>Actividad 1:</b><br><br>Socialización y sensibilización del nivel directivo.  | Socializar anualmente al nivel directivo del Distrito, los procedimientos de formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, y sensibilizarlos sobre la necesidad de incorporar los modelos de seguimiento y evaluación, desde la formulación de estas.  | Sensibilización       | Departamento Administrativo de Planeación.                       |
| <b>Actividad 2:</b><br><br>Incorporación de modelos de seguimiento y evaluación en los procesos de diseño de políticas públicas. | Establecer, mediante acto administrativo, la obligatoriedad de incorporar los modelos de seguimiento y evaluación en la formulación de políticas públicas, y realizar su publicación periódicamente para el conocimiento de todos los servidores públicos del Distrito, a través de los canales de divulgación institucional (página web, e-mail, entre otros). | Estratégica           | Secretaría General<br>Departamento Administrativo de Planeación. |
| <b>Actividad 3:</b><br><br>Revisión y ajuste del procedimiento de formulación de políticas públicas.                             | Revisar y ajustar el procedimiento de formulación de políticas públicas, con el fin de incorporar como requisito en la fase de diseño, la construcción de la cadena de valor y teoría de cambio en la etapa de selección de alternativas, previo a la elaboración del modelo de seguimiento y a la proyección de costos fiscales y financieros de la política.  | Ajuste organizacional | Departamento Administrativo de Planeación.                       |

|   |   |                                  |   |
|---|---|----------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Acompañamiento técnico y capacitación en el proceso de construcción de modelos de seguimiento y evaluación.</p> | <p>Garantizar la disponibilidad de profesionales para acompañar técnicamente a las dependencias en la construcción de los modelos de seguimiento y evaluación de políticas públicas y capacitarlos periódicamente en temáticas como: teoría de cambio, métodos mixtos para la evaluación, seguimiento y monitoreo de políticas públicas, métodos y técnicas de investigación, construcción de indicadores, diseño de proyectos de investigación, entre otros.</p> | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Promover una cultura de seguimiento y evaluación.</p>   | <p>Fortalecer la cultura de seguimiento de las políticas públicas, mediante actividades de sensibilización, difusión y capacitación en la Red de Observatorios, como instrumento que propicie la dinamización del trabajo colectivo para el desarrollo de análisis, reflexiones y la generación de recomendaciones y propuestas que favorezcan la gestión pública.</p>  | <p>Sensibilización</p>           | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p>   |
|    | <p><b>ODS 16 (16.7)</b></p> <p>Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.</p>  |                                  |   |

## Desarrollo de capacidades en los procesos pedagógicos y de sensibilización para el fortalecimiento de la seguridad y la convivencia

Esta recomendación de acción se orienta a la implementación de estrategias de intervención social para promover la seguridad, la convivencia ciudadana, la prevención de las violencias, la corresponsabilidad social y el respeto por la normativa; a través de la aplicación del Código de Seguridad y Convivencia (Ley 1801 del 2016), como herramienta para transformar la cultura ciudadana desde de cotidianidad, promoviendo un mejor vivir entre los habitantes de la ciudad.

El desarrollo de las acciones aquí propuestas, aportarían significativamente a la disminución de las víctimas de violencia y el afianzamiento de la seguridad pública y humana en los territorios.

### Acción Recomendada 9

#### Mejoramiento de las acciones asistenciales y de albergues temporales para proteger la vida de las personas amenazadas

Con el mejoramiento de las acciones asistenciales y de albergues temporales, se busca garantizar la salvaguarda de las personas que han recibido amenazas contra su vida por parte de grupos armados ilegales; a través del incremento de los recursos físicos y humanos, la reducción de los tiempos de respuesta, el ofrecimiento de

|   |   |                |  |
|---|---|----------------|--|
| <b>Definición RAR</b><br>¿Qué se recomienda?  | <b>Implementación de la Política Distrital de Gestión del Conocimiento y la Innovación (PGCI) para contribuir al aprendizaje institucional y a dar continuidad a los procesos de desarrollo</b>   |                |  |
| <b>Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?</b>  | <b>Tipo de actividad</b>  | <b>Actores</b> |  |
| <b>Actividad 1:</b><br><br>Establecimiento de instancias y planes de implementación de la PGCI. | <b>las estrategias de reincorporación y reintegración en el</b><br>Formalizar comité o mesa interna de trabajo en la que participen las dependencias claves de la triada de la gestión del conocimiento (gestión de procesos de paz, considerando los excombatientes, el Estado y la ciudadanía. A su vez, gestión de procesos y tecnologías) a fin de que se planifiquen e incluyentes con la población en proceso de reintegración y reincorporación, líderes, gestione, monitoree y evalúe la estrategia de implementación de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación (PGCI) para el Distrito de Medellín. | Estratégica    | Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Ciudadanía |

### Acción Recomendada 11

#### Mejoramiento de las estrategias para incrementar el acceso gratuito y la permanencia en la educación postsecundaria

La educación es un derecho fundamental al que debería acceder toda persona. Las opciones de gratuidad en la educación superior en Medellín son otorgadas a través de la Agencia de Educación Postsecundaria -Sapiencia-, como una forma para ampliar el acceso y la permanencia en la educación universitaria en la ciudad. En el año 2022, el Concejo de Medellín aprobó el proyecto de acuerdo, relacionado con la Matrícula Cero en el Distrito, a través del cual los beneficiarios pueden librarse del pago de la matrícula y acceder a una cuota de sostenimiento que cubrirá la manutención, el material académico y el transporte, ayudando así a garantizar su permanencia en la educación superior. No obstante, esto deberá estar acompañado de estrategias que busquen la consecución de los objetivos contemplados.

Para ello, es importante garantizar: la disponibilidad de recursos financieros suficientes que permitan el debido desarrollo de la política pública de "Matrícula Cero" y la unificación de fondos; el interés y participación activa de las personas beneficiarias en los encuentros para el fortalecimiento de habilidades para la vida; y la disposición y articulación entre dependencias del conglomerado para el acercamiento de oferta complementaria para los estudiantes.

|   |   |                                  |   |
|---|---|----------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Dinamización de la Red de Observatorios del Distrito.</p>   | <p>Diseñar y ejecutar una estrategia de activación y posicionamiento de la Red de Observatorios del Distrito, como instrumento clave para la gestión del conocimiento, procurando la generación de espacios para la socialización de: 1) buenas prácticas y lecciones aprendidas; 2) resultados de investigaciones y procesos de evaluación de políticas públicas; 3) sistematización de experiencias iguales 4) definición de metodologías y procesos de seguimiento de políticas públicas, entre otras temáticas de relevancia.</p>                           | <p>Estratégica</p>               | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p>   |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Reglamentación y capacitación en el uso de repositorios institucionales.</p>                                  | <p>Evaluar, ajustar y socializar los lineamientos de uso de los repositorios institucionales oficiales para el almacenamiento de la información producida en todos los procesos (ejemplo: NAS). Asimismo, implementar campaña de sensibilización a los servidores para el adecuado uso de estos repositorios.</p>   | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Innovación Digital.</p>  |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Creación y formalización del proceso de Gestión del Conocimiento dentro del Sistema Integrado de Gestión.</p> | <p>Establecer, dentro del Sistema Integrado de Gestión del Distrito, el proceso transversal y de carácter estratégico "Gestión del Conocimiento". Asimismo en el marco de este proceso, documentar los procedimientos, protocolos, guías y lineamientos necesarios para garantizar que el conocimiento de la entidad se gestiona de manera adecuada conforme a los ejes que propone la política: 1) Generación y producción del conocimiento; 2) Herramientas tanto de uso como apropiación; 3) Analítica Institucional 4) Cultura de compartir y difundir.</p> | <p>Ajuste organizacional</p>     | <p>Mesa técnica líder de la PGCI.</p> <p>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> |

|   |  |                    |   |
|---|--|--------------------|---|
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Priorización y gestión del riesgo de fuga del conocimiento por alta rotación del personal (especialmente contratistas).</p> | <p>Definir e implementar estrategias para garantizar que el conocimiento generado por personal contratista sea compartido y almacenado de manera apropiada además de diligente. Estas estrategias pueden incluir, entre otras acciones: 1) La implementación de cláusulas en los contratos de prestación de servicios con el propósito de garantizar que los contratistas entreguen todo el conocimiento generado en el marco del contrato 2) Lineamientos desde la Alta Dirección para que los procesos y actividades claves sean siempre asumidas, desde su liderazgo, por personal de planta.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Suministros y Servicios.</p> <p>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> |
|---|--|--------------------|---|

### La Red de Observatorios trabaja en la construcción de estrategias de relacionamiento y gestión del conocimiento

El objetivo principal de la Red de Observatorios es compartir metodologías, circular datos, aplicar lineamientos y generar construcciones colectivas. Este espacio, es un medio importante para dinamizar la Política de Gestión del Conocimiento e Innovación de MIPG - Modelo Integrado de Planeación y Gestión, a través de este se pretende potenciar la capacidad de los actores públicos y privados para tomar decisiones informadas y estratégicas, y contribuir al fortalecimiento del desarrollo territorial y la gobernanza.

Bajo esta orientación, la Administración Distrital, mediante la realización de espacios prácticos y pedagógicos denominados "Encuentros de la Red de Observatorios", brinda herramientas y comparte experiencias para fortalecer los procesos, potencia el análisis, difunde el uso de la información como también del conocimiento y genera recomendaciones tanto como propuestas que favorezcan la gestión pública y la toma de decisiones (Alcaldía de Medellín, 2022g).



Imagen 21: Primer Encuentro de la Red de Observatorios. Fuente: Alcaldía de Medellín (2022).

## Acción Recomendada 12

### Implementación de intervenciones públicas para el mejoramiento de la salud mental en el distrito de Medellín

Teniendo en cuenta que los trastornos mentales son una importante prioridad de salud pública, y considerando el incremento significativo de los suicidios y de la conducta suicida en los últimos años, es prioritario fortalecer las intervenciones de salud mental en el distrito orientadas a la prevención y atención integral de estas problemáticas. Asimismo, se debe garantizar su ejecución en las diferentes comunas y corregimientos.

Para una efectiva implementación de esta recomendación es necesario atender posibles limitaciones en el talento humano especializado y la capacidad de la red de prestación de servicios en salud. Con estas acciones, se promueven los estilos de vida saludable en aras de avanzar en el mejoramiento integral del bienestar de la población.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Fortalecimiento de los procesos de participación, articulación de actores y formación para la formulación de políticas públicas |   |  |
|---|---|---|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad   | Actores   |  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Implementación de cátedra sobre el ciclo de políticas públicas.</p>             | <p>Desarrollo de Capacidades</p>  | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretaría de Gestión Humana.</p>  |  |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Creación de espacios de escucha para el análisis de los problemas públicos.</p> | <p>Estratégica</p>  | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Secretarías misionales.</p> <p>Secretaría de Comunicaciones, Empresa privada, Organizaciones Sociales.</p> <p>Academia.</p> <p>Ciudadanos.</p> |  |

|   |   |                    |  |
|---|---|--------------------|--|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Definición del CODPSE como validador de las políticas públicas.</p>           | <p>Establecer lineamientos para que el Consejo Distrital de Política Social para la Equidad (CODPSE) sea una de las instancias validadoras de las políticas públicas que se van a formalizar por Acuerdo Distrital. Este consejo, al tener participación de diversos sectores y escenarios de política pública, puede contribuir positivamente a la articulación y pertinencia de los nuevos planes, programas y políticas.</p>   | <p>Estratégica</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación.<br/><br/>CODPSE.</p>   |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Acompañamiento y monitoreo de los escenarios de política pública.</p>         | <p>Realizar acompañamiento a las reuniones y espacios de seguimiento que tienen los diferentes escenarios de política pública y realizar una valoración de los mismos en términos de participación, articulación y toma efectiva de decisiones.</p>   | <p>Estratégica</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p>  |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Articulación de los planes de desarrollo con políticas públicas vigentes.</p> | <p>Disponer, como uno de los principales insumos para la construcción de los planes de desarrollo, un expediente actualizado de políticas públicas vigentes y los más recientes informes de seguimiento y de evaluación relacionados a dichas políticas. Esto, con el fin de que los planificadores consideren y articulen las políticas como también los planes (ya implementadas o en implementación) que tienen potencial de impacto, con las nuevas iniciativas a proponer.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Departamento Administrativo de Planeación.<br/><br/>Todas las dependencias que participan en la construcción de los planes de desarrollo.</p> |

## Acción Recomendada 13

### Fortalecimiento de la articulación del Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad de Medellín SIES-M

El Distrito de Medellín cuenta con uno de los mejores sistemas integrados de emergencias respaldado con la mejor dotación tecnológica para atender eventos de seguridad relacionados con delitos cometidos a la ciudadanía; emergencias médicas; de movilidad; de escenarios de riesgo de desastres; de personas, familias y comunidad en emergencia social; de violencias de género, entre otros. Dicho sistema está articulado con diversas autoridades (entre ellas, la Policía, la Fiscalía y el Ejército). No obstante, se hace necesario fortalecerlo con elementos humanos, técnicos, tecnológicos, logísticos y financieros, así como difundir su utilidad a toda la población, buscando mayor eficiencia y efectividad en la atención de las llamadas que hacen los ciudadanos para reportar una emergencia.

Su ejecución supone que exista el presupuesto suficiente para el desarrollo de las acciones; la voluntad política de las alcaldías para el desarrollo de la acción; y la voluntad de las entidades de salud, justicia y demás, para aportar recursos humanos, físicos y tecnológicos para la puesta en marcha de esta recomendación.

### Línea de Acción 4:

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Mejoramiento de los procesos internos de encargo y traslados de personal de la Administración Distrital para garantizar idoneidad de los servidores públicos en los diferentes cargos  |                              |   |
|---|--|------------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   |  | Tipo de actividad            | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Realización de pruebas eliminatorias (y no clasificatorias) de competencias y habilidades blandas.</p>      | <p>Diseñar y aplicar pruebas de carácter eliminatorio, para evaluar las competencias de los candidatos a encargos, movimientos o traslados. Esto sugiere, establecer un puntaje mínimo que el funcionario debe obtener en la respectiva evaluación, para poder acceder a un determinado cargo.</p>           | <p>Ajuste organizacional</p> | <p>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Evaluación de las competencias técnicas y conocimientos específicos del servidor que aspira al encargo.</p> | <p>Implementar pruebas o herramientas para evaluar las competencias técnicas (conocimientos y habilidades duras) relacionadas al rol que van a desempeñar los candidatos a un cargo específico. Estas pueden ser, entre otras, entrevistas con los futuros líderes o pruebas técnicas y de conocimiento.</p> | <p>Estratégica</p>           | <p>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> |

|   |  |                        |  |
|---|--|------------------------|--|
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Construcción de portafolios de presentación relacionados con las dependencias/ unidades y los roles de los cargos a suplir.</p> | <p>Elaborar un documento-portafolio, en el cual cada dependencia o unidad presente sus funciones y responsabilidades, con el cual el aspirante al cargo pueda conocer más a fondo sobre las actividades que desarrollaría y determinar si estas concuerdan con sus aspiraciones, intereses y competencias, previo al desarrollo de las pruebas del proceso de encargo.</p> | <p>Estratégica</p>     | <p>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> <p>Todas las dependencias.</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Realización de planes de empalme para los servidores a encargar.</p>  | <p>Construir y mantener actualizado, por parte de los diferentes líderes, un plan de empalme, para que el servidor encargado conozca los planes de trabajo, productos, proyectos, entre otros, que se desarrollan en los diferentes equipos de trabajo.</p>  | <p>Sensibilización</p> | <p>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> <p>Todas las dependencias.</p> |

# Esquemas Sólidos de Gobernanza

## Teoría de Cambio

La teoría de cambio asociada a esta línea de acción, tiene como propósito impactar aspectos esenciales para la gobernanza del Distrito tales como: la confianza institucional, la gestión óptima de los recursos destinados a la inversión social y la adecuada formulación e implementación de las políticas públicas garantizando la participación de los diversos grupos de interés.

Con el fin de lograrlo, se hace necesario fortalecer algunos procesos internos que propicien la articulación de actores; la apropiación y transversalización de las políticas públicas; y la coordinación institucional para su adecuada ejecución y seguimiento. Asimismo, es fundamental establecer una comunicación efectiva y estratégica con los diversos grupos de interés, a fin de crear relaciones sólidas de largo plazo que redunden en sinergias claves para dar solución a los principales problemas públicos y necesidades de la ciudadanía.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Diagnóstico de la gestión de riesgos institucionales y de corrupción como parte de la estrategia de fortalecimiento del Sistema de Control Interno   |                           |   |
|--|--|---------------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  | Tipo de actividad  | Actores                   |   |
| <b>Actividad 1:</b><br><br>Diagnóstico institucional de la gestión de riesgos del Distrito.  | Identificar el nivel de conocimiento y apropiación de los conceptos de riesgos y controles, por medio de una consultoría en gestión de riesgos (acompañamiento desde la Secretaría de Evaluación y Control).   | Estratégica               | Secretaría de Evaluación y Control.   |
| <b>Actividad 2:</b><br><br>Despliegue de estrategia de asesoría sobre la gestión de riesgos. | Realizar acompañamiento a todos los procesos para que, con base en los resultados del "Diagnóstico Institucional de la gestión de Riesgos del Distrito" (actividad 1), puedan implementar mejoras en la gestión de riesgos (de corrupción y de gestión). | Desarrollo de Capacidades | Secretaría de Evaluación y Control.<br><br>Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.<br><br>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía. |
| <b>Actividad 3:</b><br><br>Campaña institucional de fortalecimiento del control interno.     | Desarrollar una estrategia comunicacional (piezas, eventos, capacitaciones, etc.), en la que se sensibilice sobre lo siguiente: 1) cultura de autocontrol; 2) operación de líneas de defensa y 3) valor de la auditoría externa.                         | Sensibilización           | Secretaría de Evaluación y Control.<br><br>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.<br><br>Secretaría de Comunicaciones.                            |

Las actividades o procesos propuestas en la teoría de cambio (ver Ilustración 4), también se orientan a mejorar los niveles de idoneidad, competencia, transparencia, confiabilidad y continuidad en los procesos de la institución. En efecto, estas acciones, además de conducir a la obtención de los resultados e impactos trazados por las diversas intervenciones y políticas públicas, traen consigo un incremento de la validación ciudadana sobre el actuar estatal.

## Acciones Recomendadas

### Acción Recomendada 1

#### Fortalecimiento del proceso de rendición de cuentas a través del diálogo y la construcción ciudadana a fin de generar transparencia y confianza institucional

La rendición anual pública de cuentas a la ciudadanía se constituye en una estrategia de comunicación y un mecanismo de participación que tiene como fin posibilitar mejores condiciones de transparencia, generar confianza entre gobernantes y ciudadanía, y facilitar el control social. El fortalecimiento de la ejecución de dicha estrategia permitirá que por medio de un diálogo permanente y cotidiano con los ciudadanos y los grupos de valor exista mayor: 1) incidencia de estos en los procesos de toma de decisiones, 2) legitimidad de la acción del estado, 3) control y veeduría 4) transparencia en el acceso a la información y gestión pública; mejorando con ello la calidad de la gobernanza y la democracia local.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Gestión de estrategias culturales para fortalecer las acciones de participación ciudadana y la confianza institucional   | Tipo de actividad     | Actores   |
|---|--|-----------------------|---|
| La realización de este ejercicio como expresión de control social, es obligatorio por parte las entidades y servidores públicos y requiere esencialmente la apertura del ciudadano a la escucha y el diálogo, con el propósito de retroalimentar al gobierno, con evaluaciones y propuestas de mejora a los resultados de su gestión. |  |                       |   |
| <b>Actividad 1:</b> Formalización y reglamentación de la estrategia Cultural del Voluntariado   | Reglamentar la política pública de Ajuste organizacional   | Ajuste organizacional | Secretaría de Cultura.<br>Ciudadana.<br>Secretaría de Participación<br>Ciudadana. |
| <b>Actividad 2:</b> Incorporación de modelos de seguimiento y evaluación en el proceso de formulación de políticas públicas a fin de garantizar análisis oportuno del logro de objetivos para una eficiente toma de decisiones  | Activar las instancias y escenarios asociados a la misma, entre otras, las Mesas Intersectoriales del Voluntariado de Medellín y el Consejo Municipal de Voluntariado de Medellín. |                       |   |

La ausencia de modelos de seguimiento y evaluación de las políticas públicas en la fase de formulación o implementación obstaculiza el adecuado y eficiente proceso de toma de decisiones basadas en evidencias, para dar respuesta a las necesidades sociales de la ciudadanía y el Distrito. Por lo tanto, se requiere generar una cultura del seguimiento y evaluación e incorporar la aplicación de los procedimientos establecidos para construir los modelos a nivel distrital, y de esta manera, lograr procesos de política pública acertados y efectivos que den respuesta a las diferentes demandas y problemáticas sociales.

### Acción Recomendada 3

#### Implementación de la Política Distrital de Gestión del Conocimiento y la Innovación (PGCI) para contribuir al aprendizaje institucional y a dar continuidad a los procesos de desarrollo

La gestión del conocimiento favorece la preservación de la memoria institucional en términos de transferir aprendizajes producto de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, y promueve la construcción de una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento de la gestión pública. Adicionalmente, la implementación adecuada de la Política de la Gestión del Conocimiento y la Innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG<sup>29</sup>, disminuye significativamente los riesgos de fuga de conocimiento

<sup>29</sup> El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un documento de política generado por la Función Pública que dicta lineamiento a las entidades de orden nacional y territorial para la planeación y la gestión institucional a través de siete dimensiones: Talento humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión por valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicaciones, Gestión del conocimiento y Control interno. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

|   |   |                    |   |
|---|---|--------------------|---|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Fomento de la estrategia "Cultura Fútbol: El barrismo y el deporte como gestores de convivencia".</p> | <p>Vincular y fortalecer a los diferentes sectores y líderes deportivos relacionados con el "Barrismo" de la ciudad, fomentando actividades comunitarias de índole deportivo, cultural, ambiental y social. Fomentar experimentos sociales y pedagógicos en los escenarios deportivos de la ciudad; por ejemplo: Campañas de aseo y reciclaje del Estadio Atanasio Girardot a cargo de los integrantes de las barras.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Cultura.<br/><br/>Ciudadana.</p> |
|---|---|--------------------|---|

### "Cultura Fútbol" El barrismo y el deporte como gestores de convivencia

La Cultura del Fútbol es una propuesta institucional y comunitaria que busca promover procesos de convivencia, tolerancia, corresponsabilidad y cultura ciudadana alrededor del fútbol mediante distintas actividades con las barras y demás hinchas, activaciones territoriales, espacios de sensibilización y formación de liderazgos positivos en jóvenes barristas, estrategias de comunicaciones, la gestión de conocimiento y el apoyo a iniciativas comunitarias que aporten a la construcción de una sana convivencia tanto dentro como fuera del estadio.

El objetivo principal de dicha iniciativa es fomentar una cultura de paz, respeto y responsabilidad dentro de la comunidad futbolera, reduciendo así la violencia, promoviendo valores positivos en el deporte y la sociedad en general, con el fin de alcanzar una cultura ciudadana positiva y una convivencia pacífica en el largo plazo.

Esta buena práctica se sustenta y materializa a través de la política pública establecida en el proyecto de Acuerdo 075 de 2017 del Concejo de Medellín, la cual se articula con las directrices establecidas en el Plan Decenal de Fútbol 2014-2024 del Ministerio del Interior y se lleva a cabo con la ejecución continua y articulada de diversas estrategias, procesos y actividades por parte de la Administración Distrital y otros actores involucrados (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC, 2022).



Imagen 22: Estadio de Fútbol Atanasio Girardot. Fuente: Alcaldía de Medellín Sala de Prensa (2022).

y, por tanto, favorece la continuidad de todos los procesos de implementación de las políticas públicas para garantizar su efectividad y evitar la generación de reprocesos y la pérdida de recursos por esta misma causa.

La adecuada y eficiente gestión del conocimiento, como pilar fundamental para el mejoramiento continuo de la Administración Distrital, requiere de capacidades técnicas, operativas y de recurso humano de acuerdo a las necesidades.

|  |  |                |
|--|--|----------------|
| <b>Definición RAR</b><br>¿Qué se recomienda?   | <b>Fortalecimiento de la Política Pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil para favorecer el empoderamiento de estas, su autogestión y sostenibilidad</b> |                |
| <b>Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?</b> | <b>Tipo de actividad</b>   | <b>Actores</b> |

## Acción Recomendada 4

### Fortalecimiento de los procesos de participación, articulación de actores y formación para la adecuada formulación de políticas públicas

La efectiva participación y articulación de actores (internos y externos) en los procesos de formulación y seguimiento de política pública, incrementa la posibilidad de que dichas políticas puedan ser más efectivas por tanto, brinden soluciones eficientes y eficaces a las diferentes problemáticas sociales. Con lo anterior, esta recomendación se orienta al mejoramiento del nivel de participación y articulación de actores en el marco de los procesos de formulación y seguimiento de las políticas públicas, lo que contribuirá, además a fortalecer la gobernanza y la confianza institucional.

Disponer de herramientas que faciliten los procesos de articulación y definición de iniciativas para los nuevos planes de desarrollo u otros instrumentos de planificación, aporta a mejorar la posibilidad de que las políticas e intervenciones exitosas, continúen en el tiempo y evita que se generen reprocesos y pérdida de recursos en la inversión social.

### Acción Recomendada 5

|  |   |                              |   |
|--|---|------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Implementación de sistema de información "Medellín Participa".</p>   | <p>Establecer el sistema de información "Medellín Participa" como una herramienta para organizar la información requerida de manera clara y confiable de las organizaciones sociales de la sociedad civil. El sistema de información "Medellín Participa", conjuntamente con el sistema de registro ARCO , permitirán optimizar y avanzar en la identificación y caracterización de las Organizaciones Sociales mediante la recolección de la información necesaria y pertinente para diseñar los planes, programas, proyectos y servicios que orientan la Política Pública de las Organizaciones Sociales.</p> | <p>Estratégica</p>           | <p>Secretaria de Participación Ciudadana.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Estructuración de equipos técnicos de acompañamiento a las ORSO.</p> | <p>Conformar, reglamentaryestructurarequipos idóneos de acompañamiento técnico que propendan por la sostenibilidad de las organizaciones sociales, mediante asesorías orientadas a fortalecer el desempeño en temas como: planeación estratégica, planes operativos, indicadores de gestión, portafolio de servicios, estrategia de comunicaciones, normatividad, elaboración de presupuestos, tributación, gestión del recurso humano, diagnóstico de necesidades comunitarias, documentaciones de metodologías, entre</p>   | <p>Ajuste organizacional</p> | <p>Secretaria de Participación Ciudadana.</p> |

### Política Pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil

La Política Pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil se entiende como un proceso participativo, integral, sistemático y coherente que organiza las acciones públicas destinadas a las organizaciones sociales de la sociedad civil en la ciudad de Medellín.

Esta política promueve herramientas para el desarrollo, fortalecimiento, acompañamiento y sostenibilidad de las organizaciones sociales mediante un enfoque amplio y coordinado; es un proceso participativo donde se escuchan las voces de las organizaciones sociales y que se lleva a cabo en un ambiente de colaboración y cooperación, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la ciudad.

El Acuerdo 52 de 2015 adoptó esta política pública en el Distrito de Medellín, como prioridad para avanzar en la construcción de un modelo de gestión en el que las organizaciones cuenten con condiciones para su sostenibilidad y actuación como actores relevantes para la sociedad. Así pues, esta política pública promueve la construcción de mecanismos donde el Estado y la sociedad civil se pueden relacionar, donde se pueda efectivamente escuchar y reconocer a las organizaciones en sus diferentes niveles (Alcaldía de Medellín, 2023e).



## Mejoramiento de los procesos internos de encargo y traslados de personal de la Administración Distrital para garantizar idoneidad de los servidores públicos en los diferentes cargos

La selección de los servidores públicos, mediante los procesos internos de encargo, movimiento o traslados, debe realizarse sobre la base de su capacidad, idoneidad, aptitud y antecedentes laborales, entre otros aspectos. En razón de ello, se hace necesario establecer procesos de evaluación que garanticen que las personas asignadas a un determinado cargo sean idóneas y cuenten con todas las competencias (conocimientos, habilidades técnicas y blandas) para desempeñar el mismo.

Igualmente, y a efectos de procurar una eficaz, eficiente y conveniente adaptación y desarrollo de sus funciones, estos servidores deben someterse previamente a un adecuado proceso de inducción y entrenamiento para desempeñar sus nuevas funciones. Todo lo anterior, con el fin de evitar reprocesos o encargos fallidos, que van

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Optimización del programa " Ruta de Presupuesto Participativo PP" con la finalidad de optimizar los recursos para la inversión social   |                           |  |
|--|---|---------------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |   | Tipo de actividad         | Actores  |
| <b>Actividad 1:</b><br>Actualización de la política de participación ciudadana.            | Actualizar e introducir las mejoras necesarias en la reglamentación de la política de participación ciudadana, con énfasis en la eficiencia de los procedimientos para la asignación y ejecución específica de recursos.                  | Ajuste organizacional     | Secretaría de Participación Ciudadana.<br><br>Departamento Administrativo de Planeación. |
| <b>Actividad 2:</b><br>Mejoramiento de los procesos de priorización de inversiones del PP. | Redefinir los mecanismos de selección de proyectos y su priorización por parte de la comunidad, mediante las votaciones respectivas.  | Ajuste organizacional     | Secretaría de Participación Ciudadana.   |
| <b>Actividad 3:</b><br>Empoderamiento de los Consejos Comunales de Participación (CCP).    | Adelantar procesos de formación, capacitación e intercambio de experiencias entre los integrantes de los Consejos Comunales de Participación (CCP) que incidan en el fortalecimiento de los mismos.                                       | Desarrollo de Capacidades | Secretaría de Participación Ciudadana.   |
| <b>Actividad 4:</b><br>Fortalecimiento del componente comunicacional de la Ruta del PP.    | Vincular los medios comunitarios y alternativos para fortalecer el componente comunicacional de la Ruta del Presupuesto Participativo.  | Estratégica               | Secretaría de Participación Ciudadana.   |
| <b>Actividad 5:</b><br>Armonizar relaciones entre las JAC y los CCP.                       | Generar mecanismos de construcción de confianza mediante reuniones periódicas entre ambas instancias para aclarar conceptos y puntos de discordia buscando consensos con relación a la dinámica de la ruta del presupuesto participativo. | Estratégica               | Secretaría de Participación Ciudadana.   |

### Ruta de Presupuesto Participativo PP

El Presupuesto Participativo de Medellín es un escenario de participación democrática que permite a la ciudadanía planear el desarrollo de cada una de las comunas y corregimientos a través de la incidencia en el presupuesto público. Asimismo, este proceso permite generar reflexiones en torno a lo común, lo público y lo colectivo, definir las prioridades de inversión para contribuir en la superación de problemáticas enunciadas en cada Plan de Desarrollo Local y fortalecer las relaciones entre la Administración Distrital y la ciudadanía.

Este proceso es fundamental para el desarrollo de la ciudad al permitir una participación activa y responsable de la ciudadanía en la toma de decisiones relacionadas con los recursos públicos en beneficio de la comunidad.

La Alcaldía de Medellín, en el Decreto 146 de 2022 diseñó la ruta metodológica para priorizar y ejecutar proyectos con recursos del Presupuesto Participativo, la cual es de obligatorio cumplimiento para la Administración Distrital y para todos los actores que intervengan en el proceso (Alcaldía de Medellín, 2022h).



**Imagen 24:** Jornadas de priorización de presupuesto participativo en Medellín.

Fuente: Alcaldía de Medellín Sala de Prensa (2022).

en contra del buen desempeño y la efectiva ejecución de los diversos planes, programas y políticas públicas.

Para el desarrollo de esta recomendación se requiere que el Distrito asegure que los manuales de perfiles de cargo se encuentren actualizados en cuanto a los conocimientos específicos.

## Acción Recomendada 6

### Diagnóstico de la gestión de riesgos institucionales y de corrupción como parte de la estrategia de fortalecimiento del Sistema de Control Interno

El establecimiento de mecanismos de control oportunos y adecuados, que prevengan la aparición de eventos no deseados como la pérdida de recursos y la baja efectividad de las políticas públicas, requiere de un riguroso ejercicio de identificación y gestión de riesgos (de corrupción y de gestión). Lo anterior, sugiere que deben

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Fortalecimiento de la Oficina de Mujeres Líderesas en los espacios de participación y decisión |   |  |
|---|--|---|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores   |  |
| <b>Actividad 1:</b><br>Creación de un programa de formación en liderazgo para mujeres líderes.                          | Desarrollo de Capacidades  | Secretaría Participación Ciudadana.<br>Secretaría de Educación. |  |
| <b>Actividad 2:</b><br>Seguimiento al proceso de formación y participación de las mujeres líderes.                      | Estratégica  | Secretaría de Participación Ciudadana.                          |  |
| <b>Actividad 3:</b><br>Definición de los lineamientos para la participación de las mujeres en los espacios de elección. | Estratégica  | Secretaría de Participación Ciudadana.                          |  |
| <b>Actividad 4:</b><br>Construcción de protocolo para la atención y prevención de la violencia en razón del género.     | Ajuste organizacional  | Secretaría de Participación Ciudadana.                          |  |



**ODS 5 (5.5)**

Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

**ODS 5 (5.c)**

Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

**Oficina de Mujeres Líderesas**

La Oficina de las Mujeres Líderesas es un espacio creado en Medellín con el objetivo de aumentar la incidencia de las mujeres en la toma de decisiones en torno a la planeación del desarrollo en sus territorios y demás asuntos de interés público. Con su creación, se reconoce que hay una insuficiente incidencia de las mujeres en la toma de decisiones y que existe poca representatividad en los roles de direccionamiento o liderazgo en procesos asociados a la participación ciudadana.

El objetivo principal de la Oficina de las Mujeres Líderesas es lograr revertir estas situaciones y avanzar en la visibilización e incidencia de las agendas públicas del movimiento de mujeres de la ciudad. Para ello, promueve procesos participativos y equitativos que permiten una mayor participación de las mujeres en la construcción de políticas públicas y la toma de decisiones, contribuyendo así a una sociedad más justa e igualitaria (Alcaldía de Medellín, 2020).



establecerse estrategias orientadas a fortalecer los conocimientos en los servidores y herramientas para la gestión de riesgos.

Fortalecer el Sistema de Control Interno de la Administración logra, además de disminuir riesgos financieros, operativos, legales, tecnológicos, etc., mejorar los niveles de confianza del ciudadano frente a la gestión institucional. Para ello, es importante contar con disponibilidad de recursos, tanto para los procesos de acompañamiento, como para el desarrollo de campañas.

Esta recomendación se enmarca claramente, en los roles de las oficinas de control interno determinados por Ley.

## Acción Recomendada 7

### Gestión de estrategias culturales para fortalecer las acciones de participación

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Optimización de la capacidad operativa de los Comités Locales de Gobierno CLG   |                                  |  |
|--|---|----------------------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  | Tipo de actividad   | Actores                          |  |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Gestión de los recursos logísticos de los CLG.</p>                           | <p>Presupuestar y disponer los elementos logísticos necesarios de apoyo a los CLG para la ejecución de su misionalidad. (Ej. inspectores, camiones, policías, comisionado de familia, justicia cercana al ciudadano). Para ello, se debe realizar planeación financiera y buscar aprobación presupuestaria en los ejercicios de Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) del Distrito que abarcan este rubro.</p> | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Gobierno.<br/><br/>CLG.</p> |
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Implementación de Sistema de Información Administración Distrital - CLG.</p> | <p>Desarrollar un sistema de información que permita operativizar la comunicación entre la Administración Distrital y los CLG y optimice los requerimientos y la labor de estos últimos.</p>  | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Gobierno.<br/><br/>CLG.</p> |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Priorización de temáticas claves que puedan abordar los CLG.</p>             | <p>Generar y coordinar espacios institucionales al interior de la Administración, entre los CLG y el Consejo de Gobierno de ciudad, en donde el objetivo sea la priorización de las decisiones para la destinación y ejecución de recursos.</p>   | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Gobierno.<br/><br/>CLG.</p> |

## ciudadana y la confianza institucional

El fortalecimiento de algunas estrategias culturales particulares ayuda a consolidar los procesos de participación ciudadana y, por tanto, a afianzar la confianza institucional. Estas acciones, repercuten en la credibilidad e imagen de las instituciones públicas en el marco de la convivencia, seguridad, y la generación de tejido social a través de la cultura. Lo anterior permite, además, promover la solidaridad en una ciudadanía organizada, libre, autónoma y capaz de convivir en la heterogeneidad, la multiculturalidad y la diversidad para transformar pacíficamente sus conflictos.

Para el desarrollo de esta recomendación, es fundamental la disposición de la ciudadanía, organizaciones, representantes y diferentes actores comunitarios en participar y potenciar su compromiso con la consolidación e impacto positivo de la Cultura Ciudadana.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?  | Desarrollo de estrategias y capacidades para el fortalecimiento de la Seguridad Digital del Distrito  |                    |   |
|--|---|--------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?  |   | Tipo de actividad  | Actores   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Formulación de la Política de Seguridad Digital.</p> | <p>Identificar y formular instrumentos de política para la gestión de riesgos en seguridad digital. Lo anterior, acompañado de las respectivas guías metodológicas y manuales sobre la seguridad requerida, con sus protocolos e instrumentos normativos para la gestión de riesgos de daños en la operación de los sistemas electrónicos distritales y protección contra ciberataques.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría General.<br/>Secretaría de Hacienda.<br/>Secretaría de Innovación Digital.<br/>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/>Departamento Administrativo de Planeación.</p> |

## Acción Recomendada 8

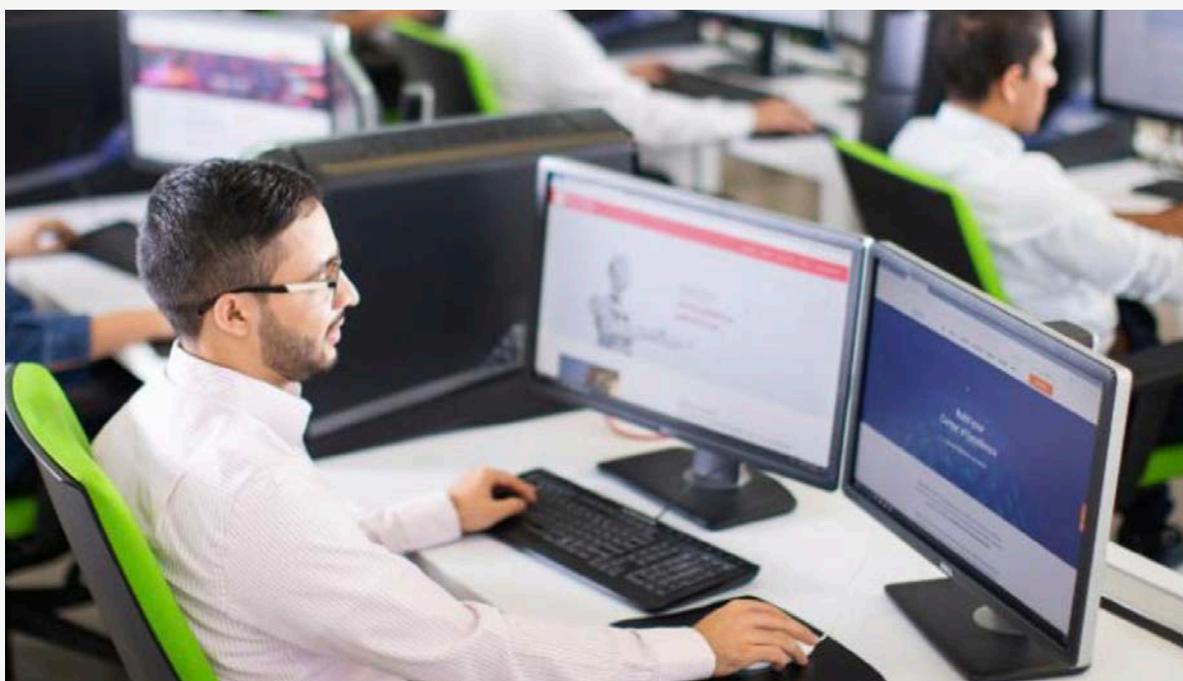
<sup>30</sup> El Barrismo se refiere a grupos de personas que se mancomunan bajo un ideal, con un sentido de pertenencia y una pasión desbordante por un equipo de fútbol, denomina "hinchada". Su principal objetivo es proporcionarle al equipo el apoyo necesario para que jueguen siempre en un ambiente propicio para ganar (Uniciso, s.f).

|  |   |                              |   |
|--|---|------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Conformación del Comité de Gobernanza Digital.</p>               | <p>Estructurar oficialmente un comité de gobernanza digital, con objetivos, alcances, roles, responsabilidades y competencias sobre seguridad de tecnología de la información. Plantear las estrategias para garantizar la seguridad y confianza digital. Presentar un informe anual de los resultados de seguimiento de sus estrategias. Realizar la medición del impacto de los incidentes de seguridad en el sector público y/o privado, con el propósito de evaluar la efectividad de la prevención y la mitigación de riesgos.</p> | <p>Ajuste organizacional</p> | <p>Secretaría de Hacienda.<br/>Secretaría de Innovación Digital.<br/>Secretaría de Desarrollo Económico, Departamento Administrativo de Planeación.<br/>Secretaría de Suministros y Servicios Administrativos.<br/>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p>                             |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Construcción del sistema de gestión de ataques cibernéticos.</p> | <p>Articular, mediante la política de gobernanza digital, los esfuerzos entre las instituciones para dar respuesta a los ataques cibernéticos. Diseñar sitio oficial de fuente estadística de reporte de los ciberataques, fallas y daños en los servicios informáticos, con consulta en tiempo real. Diseñar reporte de incidentes y vulnerabilidades de seguridad digital para su identificación, reporte y evaluación.</p>   | <p>Estratégica</p>           | <p>Secretaria General.<br/>Secretaria de Hacienda.<br/>Secretaría de Innovación Digital.<br/>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/>Departamento Administrativo de Planeación.<br/>Secretaría de Suministros y Servicios Administrativos.<br/>Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.</p> |

### Fortalecimiento de la Seguridad Digital del Distrito

En Colombia se está avanzando en la implementación de la política de gobierno digital, tal como lo establece la Presidencia de la República y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, cuyas disposiciones legales se compilan en el Decreto Único Reglamentario del Sector TIC, 1078 de 2015. Esta política, tiene como propósito, promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un estado y ciudadanos competitivos, proactivos e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital. Busca también, asegurar una administración pública más transparente, accesible y eficiente, y una relación más cercana y efectiva entre el estado y los ciudadanos a través de la implementación de medidas y estrategias para la transformación digital.

En este sentido, es esencial que las entidades públicas implementen los lineamientos de seguridad de la información en todos sus procesos, trámites, servicios, sistemas de información, infraestructura y en general, en todos los activos de información, con el objetivo de preservar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad de los datos y de esta manera, asegurar que la información relevante almacenada y procesada por el Estado esté debidamente protegida y minimizar así el riesgo de posibles ataques o amenazas a la seguridad de la información (Alcaldía de Medellín, 2023).



**Imagen 26:** Alcaldía de Medellín renueva su plataforma digital de información jurídica. Fuente: Alcaldía de Medellín Sala de Prensa (2021).

## Fortalecimiento de la Política Pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil para favorecer el empoderamiento de estas, su autogestión y sostenibilidad

Esta recomendación está orientada al fortalecimiento de las organizaciones sociales de la sociedad civil -ORSO- buscando su sostenibilidad en el tiempo para el cumplimiento de su misionalidad específica en el territorio. Esto se logra mediante un proceso participativo, integral, y coherente que estructure las acciones públicas en función de mantener relaciones sólidas a largo plazo con las comunidades y los diferentes actores de la sociedad que representan dichas organizaciones. De forma paralela, mediante este proceso se lograría fortalecer la confianza institucional y la apropiación de las políticas públicas por parte de estas.

Las acciones aquí propuestas buscan, igualmente, potenciar las capacidades de estas organizaciones en la gestión de recursos para atender sus necesidades específicas y que garanticen su viabilidad.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Implementación de estrategia comunicacional con enfoque interinstitucional y articulada a la Política Pública de Procesos y Medios Alternativos, Independientes, Comunitarios y Ciudadanos (MAICC) |                               |  |
|---|--|-------------------------------|--|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores                       |  |
| <b>Actividad 1:</b><br><br>Realización de un diagnóstico de los MAICC y redes ciudadanas.           | Estratégica  | Secretaría de Comunicaciones. |  |
| <b>Actividad 2:</b><br><br>Divulgación de los programas y proyectos de la Administración Distrital. | Sensibilización  | Secretaría de Comunicaciones. |  |
| <b>Actividad 3:</b><br><br>Definición de estrategias para la sostenibilidad de los MAICC.           | Estratégica  | Secretaría de Comunicaciones  |  |

|  |   |                                  |  |
|--|---|----------------------------------|--|
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Empoderamiento de la población como veedores, agentes de control y actores partícipes en la formulación de política pública.</p> | <p>Dar a conocer el papel de la población, en la veeduría y control al gobierno, en la negociación y formulación de políticas públicas, y en el cuidado de los bienes patrimoniales, como elementos base de la participación y control de la ciudadanía. Enfocar los mensajes a la generación de confianza en la entidad, en el papel del Estado como transformador social y no simple administrador de recursos.</p> | <p>Sensibilización</p>           | <p>Secretaría de Comunicaciones</p>  |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Afianzamiento de los procesos formativos.</p>  | <p>Fortalecer el asesoramiento y procesos formativos de la Secretaría de Comunicaciones, en temas de eventos y relaciones públicas hacia los coordinadores de comunicaciones del Conglomerado Público.</p>  | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Comunicaciones.<br/><br/>Dependencias y entidades del Conglomerado Público.</p> |
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Revisión de los enunciados que se emiten de cara al ciudadano.</p>   | <p>Unificar los enunciados (discursos) de la organización, de acuerdo con los objetivos y de cara a los perceptores. Regular su estructura, para que el aspecto político se concentre en la acción, no en el representante.</p>   | <p>Estratégica</p>               | <p>Secretaría de Comunicaciones.<br/><br/>Dependencias y entidades del Conglomerado Público.</p> |

### Un Café con los MAICC (Medios Alternativos, Independientes, Comunitarios y Ciudadanos)

Un Café con los MAICC (Medios Alternativos, Independientes, Comunitarios y Ciudadanos) es un espacio que se crea en la Administración Distrital para identificar temáticas y agendas comunes que permitan la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento de los territorios desde acciones propias de la comunicación.

Es un espacio de diálogo y conversación donde se intercambian saberes y se abordan temas y necesidades específicas de las diferentes zonas de la ciudad. Los temas pueden ser tanto generales como específicos y se invita a todos los MAICC de la ciudad a participar en este espacio ya sea de manera virtual o presencial. Su objetivo principal es fortalecer la comunicación entre la Administración Distrital y la ciudadanía, a través del diálogo y el intercambio de ideas (Alcaldía de Medellín, 2023g).



Es importante la implementación de este mecanismo de política pública, y la debida articulación de estas organizaciones con la administración pública, las cuales en muchos casos cumplen la labor del estado en el territorio o complementan esta.

|  |  |                                 |  |
|--|--|---------------------------------|--|
| <p><b>Definición RAR</b><br/>¿Qué se recomienda?</p>                               | <p><b>Reactivación del programa de auditorías sociales (auditoría a la vista) para el involucramiento de las comunidades en los procesos de control y vigilancia a la gestión del Distrito</b></p>   |                                 |  |
| <p><b>Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?</b></p>                              |  | <p><b>Tipo de actividad</b></p> | <p><b>Actores</b></p>  |
| <p><b>Actividad 1:</b><br/><br/>Desarrollo de foros abiertos con la comunidad.</p> | <p>Incentivar y fortalecer el ejercicio de participación ciudadana, en la vigilancia de la gestión pública y el seguimiento a la ejecución de los recursos públicos que los afectan o benefician directamente, mediante convocatorias a la comunidad a foros abiertos, en los cuales se divulgue el instrumento Auditorías a la Vista; allí, la ciudadanía podrá participar de dicho proceso y proponer los programas o proyectos a Ruta de Presupuesto Participativo PP" con la finalidad de utilizar los recursos para la inversión social</p> | <p>Sensibilización</p>          | <p>Secretaría de Evaluación y Control.<br/><br/>Secretaría de Participación Ciudadana.</p> |

Por medio del programa "Ruta de Presupuesto Participativo" se le permite acceder a las comunidades a recursos sin necesidad de aprobación del Concejo Distrital, ofreciendo a la ciudadanía la oportunidad de incidir en los asuntos de ciudad no solamente durante los periodos electorales. En los talleres de presupuesto participativo se definen cuáles son las iniciativas prioritarias con posibilidad de financiación en los planes de desarrollo locales y comunitarios, ya que reconocer y optimizar la ruta hace que todo el proceso tenga legitimidad.

Con esta recomendación de optimización de la ruta, se busca fortalecer las relaciones entre el Estado y la ciudadanía, fomentando así una participación y validación ciudadana efectiva.

## Acción Recomendada 10

<sup>31</sup> ARCO es el Aplicativo de Registro y Caracterización de las Organizaciones Sociales y Comunales, una herramienta que la Secretaría de Participación Ciudadana le entrega a dichas Organizaciones para su modernización y sostenibilidad. Esta herramienta permite que por medio de módulos especializados las organizaciones gestionen la información de su labor administrativa y social en el aplicativo, garantizando un almacenaje adecuado, seguro y con disponibilidad en todo momento de la información (Alcaldía de Medellín, 2023d).

|  |   |                    |  |
|--|---|--------------------|--|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Elección del o los contratos a los cuales se les aplicará el instrumento de Auditorías a la Vista.</p> | <p>Elegir el o los contratos a los cuales se les aplicará el instrumento de Auditorías a la Vista, con base en la criticidad, riesgos del contrato, complejidad e impacto de los recursos en la población, presupuesto de inversión, tipo de priorización, impacto a un determinado grupo poblacional o comunidad, y peso estratégico en el Plan de Desarrollo Municipal.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Evaluación y Control.</p> <p>Secretaria de Participación Ciudadana.</p> |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Aplicación de los procesos de seguimiento y evaluación del programa o proyecto a auditar.</p>          | <p>Definir una metodología adecuada para el seguimiento y evaluación, de manera que la comunidad interesada pueda examinar el progreso e impacto del programa o proyecto, e identificar y anticipar los problemas, permitiéndoles tomar las medidas necesarias para evitarlos o resolverlos.</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Evaluación y Control.</p> <p>Secretaria de Participación Ciudadana.</p> |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Evaluación del grado de satisfacción.</p>  | <p>Establecer, mediante el desarrollo de una encuesta o formulario, el grado de satisfacción de la comunidad frente al programa, proyecto o contrato específico, objeto de la auditoría.</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Evaluación y Control.</p> <p>Secretaria de Participación Ciudadana.</p> |

### Convocatorias a los foros del Programa Auditorías a la Vista

En la política pública de Probidad y Transparencia del Distrito de Medellín, adoptada mediante el Acuerdo 65 de 2008 y su Decreto Reglamentario 166 de 2009 (modificado por el Decreto Municipal 0497 de 2021), se estableció la implementación de las "Auditorías a la Vista" como uno de los instrumentos de la política para fortalecer la democracia desde el control social.

Este programa, que fue desarrollado en el período 2015-2019, tuvo como objetivo incentivar y fortalecer el ejercicio de la participación ciudadana en la vigilancia de la gestión pública y el seguimiento a la ejecución de los recursos públicos, que benefician o afectan directamente a la ciudadanía.

Las Auditorías a la Vista tuvieron su origen en las Auditorías "Visibles" realizadas por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República. Este modelo de auditoría, busca fomentar la transparencia en la gestión pública, involucrando a la ciudadanía en la identificación de posibles irregularidades o malos manejos de los recursos públicos, a través del monitoreo y seguimiento de los procesos y proyectos.

En este sentido, las Auditorías a la Vista son una herramienta eficaz para el fortalecimiento de la democracia participativa, permitiendo una mayor interacción entre la ciudadanía y la administración pública, y promoviendo la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de los recursos públicos. Así, se fomenta una cultura de control social y se avanza hacia una administración más eficiente y responsable ante la ciudadanía (Alcaldía de Medellín, 2022).



## Fortalecimiento de la Oficina de Mujeres Líderesas en los espacios de participación y decisión

La acción recomendada busca fortalecer y visibilizar la Oficina de Mujeres Líderesa a fin de generar mayores oportunidades de participación y vinculación política de las mujeres en espacios de validación ciudadana.

Este grupo poblacional ha sido marginalizado tradicionalmente en espacios de decisión claves a nivel local tales como Juntas Administradoras Locales (JAL), Juntas de Acción Comunal (JAC), Consejos Comunales de Participación (CCP) etc., por lo que se hace necesario contar con espacios de formación para que las mujeres tengan continuidad e incidencia en los logros comunitarios.

### Acción Recomendada 11

#### Optimización de la capacidad operativa de los Comités Locales de Gobierno CLG

Los Comités Locales de Gobierno (CLG) son instancias de gobernanza a nivel local y territorial en las cuales diferentes delegados, tanto de la Administración como de la comuna respectiva, buscan atender las problemáticas más puntuales del ciudadano. En los CLG se hace énfasis en los temas relacionados con el orden público, la convivencia, el desarrollo humano integral, la seguridad y la justicia cercana al ciudadano.

En ese sentido, se hace necesario mejorar la capacidad operativa de los CLG, para que estos puedan ser más eficientes, lograr un mejor entendimiento de las problemáticas de la ciudadanía y brindar soluciones oportunas que impacten positivamente la confianza de la ciudadanía en las instituciones.

| Definición RAR<br>¿Qué se recomienda?   | Institucionalización del programa de "Nodos de Innovación Especializados" para asegurar su continuidad en el tiempo y su máximo aprovechamiento social   |                    |   |
|---|--|--------------------|---|
| Actividades: ¿Cómo se debe desarrollar?   | Tipo de actividad  | Actores            |   |
| <p><b>Actividad 1:</b></p> <p>Reglamentación del proyecto/programa en el marco de la política pública de CTI.</p> | <p>Incluir dentro de la reglamentación de la Política Pública de Ciencia, Tecnología e Innovación, los lineamientos de operación y financiación del programa de "Nodos de Innovación Especializados" y establecer las actividades estratégicas relacionadas a este proyecto dentro del Plan de implementación de la política y dentro de los programas o proyectos del Plan de Desarrollo de las próximas vigencias.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>RUTA N.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p> |

|  |   |                    |  |
|--|---|--------------------|--|
| <p><b>Actividad 2:</b></p> <p>Participación del proyecto "Nodos de Innovación Especializados" en la agenda del Despacho del alcalde.</p>   | <p>Adquirir un compromiso integral por parte de las agendas programáticas del despacho del alcalde, para que se conozca a nivel directivo con la mesa ampliada y una periodicidad regular (definida a necesidad), sobre el curso y necesidades del proyecto "Nodos de Innovación Especializados", como eje articulador de soluciones de ciudad desde la quintuple hélice.</p> | <p>Estratégica</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.</p> <p>Secretaría de Innovación Digital.</p> <p>Gerencia de Proyectos Estratégicos.</p>   |
| <p><b>Actividad 3:</b></p> <p>Vinculación directa y activa de las dependencias correspondientes a cada Nodo.</p>   | <p>Vincular de manera activa a las diferentes dependencias de la Alcaldía de Medellín, para que conozcan directamente la planeación y los resultados que se gestan al interior de los Nodos de Innovación, a fin de alinear los resultados con respecto a las problemáticas que se estén identificando en el Distrito.</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>Secretarías misionales.</p> <p>RUTA N.</p> <p>Departamento Administrativo de Planeación.</p>  |
| <p><b>Actividad 4:</b></p> <p>Fomento de la participación de los diversos actores (quintuple hélice) en los procesos de identificación y priorización de los retos del Distrito.</p> | <p>Generar mayor compromiso de las hélices del proyecto, para que su lógica de priorización esté alineada con los propósitos estratégicos de las dependencias en temas de inversión, que correspondan a las problemáticas que los entes territoriales y autoridades ambientales han identificado como necesidad de los habitantes de Medellín.</p>                            | <p>Estratégica</p> | <p>Academia.</p> <p>Sector Privado.</p> <p>Alcaldía de Medellín y entidades del Conglomerado Público.</p> <p>Gobernación de Antioquia.</p> <p>Líderes Ambientales y sociales.</p> <p>JAC.</p> <p>JAL.</p> <p>Concejales y autoridades ambientales.</p> |
| <p><b>Actividad 5:</b></p> <p>Fortalecimiento del banco de retos.</p>  | <p>Almacenar y procesar datos generados por los actores de la quintuple hélice con el fin de consolidar un banco de retos que sean reflejo de las problemáticas actuales del Distrito.</p>  | <p>Estratégica</p> | <p>RUTA N.</p>   |

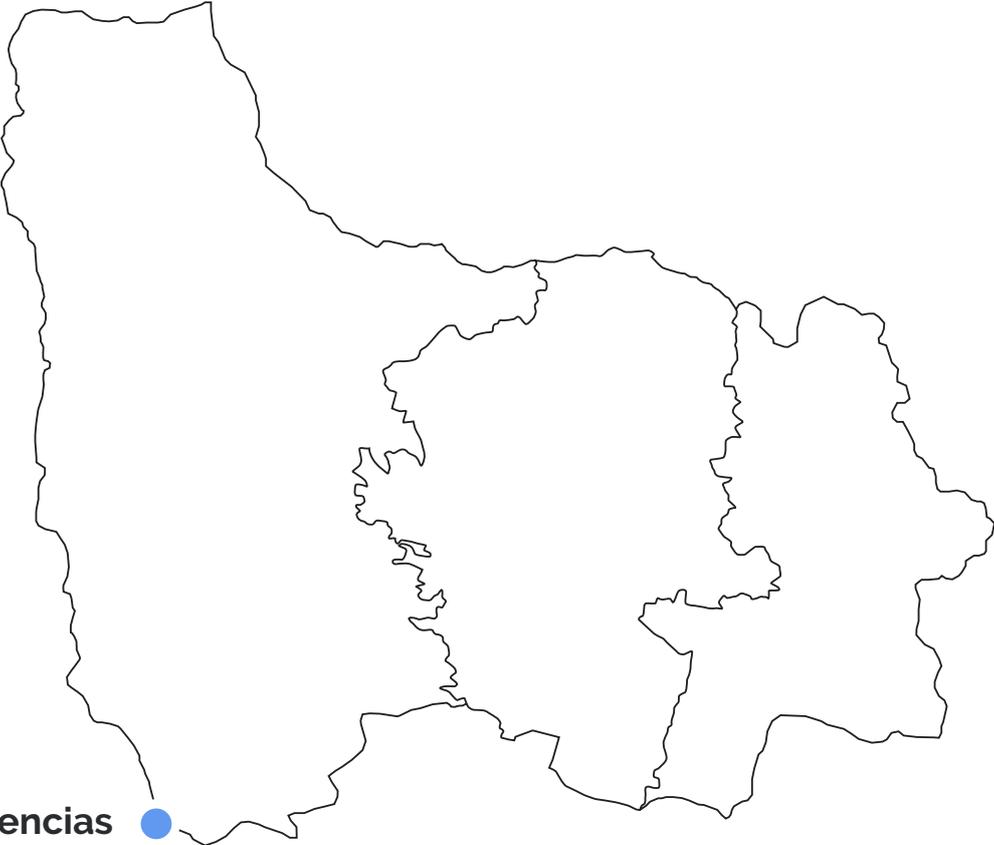
|  |  |                                  |   |
|--|--|----------------------------------|---|
| <p><b>Actividad 6:</b></p> <p>Implementación de soluciones y feria abierta a la ciudad.</p>                      | <p>Priorizar los retos a ser beneficiados económicamente para posteriormente abrir una convocatoria de soluciones y, mediante una rúbrica de evaluación multicriterio, seleccionar las mejores propuestas para llevar a cabo la implementación de un piloto de innovación. Convocar a ferias de soluciones a toda la ciudadanía y actores para dar a conocer las soluciones ganadoras y todas las propuestas de los postulantes. Implementar en estas ferias, ruedas de negocios y espacios de networking que impulsen redes comerciales y aliados estratégicos.</p> | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>RUTA N.<br/>Solucionadores.</p>                              |
| <p><b>Actividad 7:</b></p> <p>Implementación de estrategia comunicacional para la Cooperación Internacional.</p> | <p>Definir a corto plazo una estrategia de comunicación que permita dar a conocer el proyecto y sus positivos impactos, a los diversos actores del sistema internacional de cooperación. Analizar las posibles oportunidades de Cooperación (convocatorias, proyectos, alianzas, etc.) por medio de las cuales se pueda ampliar la captación de recursos y/o capacidades para la operación del proyecto y por tanto, la mayor financiación de soluciones innovadoras a los retos del Distrito.</p>   | <p>Desarrollo de Capacidades</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Económico.<br/>RUTA N.<br/>ACI.</p> |

### Nodos de Innovación Especializados

Los Nodos de Innovación Especializados son una estrategia de la ciudad de Medellín enfocada en dinamizar ecosistemas locales para resolver problemas globales. Este programa promueve el trabajo colaborativo a través de la participación de los diferentes actores del ecosistema de ciencia, tecnología e innovación, incluyendo la empresa privada, los emprendimientos, la academia, el sector público, las multinacionales y los ciudadanos en general.

Los nodos tienen como propósito fortalecer potencialidades y generar nuevas capacidades con la tecnología, fomentar el conocimiento y su apropiación social, enfocado en las necesidades del territorio, e impulsar la conexión entre actores. Además, buscan atraer inversión pública y privada para el desarrollo de proyectos y soluciones innovadoras. Para lograr estos objetivos, se crearon diez Nodos de Innovación Especializados en áreas como seguridad, servicios públicos, educación, tecnología, cambio climático, movilidad y salud (Alcaldía de Medellín, 2022).





Referencias

**Referencias**



# Referencias

## Referencias Capítulo 1 y 2

---

**Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín.** (2022). En el barrio Perpetuo Socorro, pionero en movilidad activa, se estrena el primer contador de bicicletas de Medellín. <https://acimedellin.org/en-el-barrio-perpetuo-socorro-pionero-en-movilidad-activa-se-estrena-el-primer-contador-de-bicicletas-de-medellin>

**Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC-Colombia,** (2022). Cultura del fútbol en Medellín. <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2022-03/Cultura%20del%20futbol.pdf>

**Alcaldía de Medellín.** (2019). Primer Foro de Auditorias a la Vista.

**Alcaldía de Medellín.** (2015). Decreto 1240 de 2015, Por el cual se establece el Sistema Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres, se reestructuran sus instancias de dirección, coordinación y orientación; se adopta el Plan Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres –PMGRD, la Estrategia Municipal para la Respuesta a Emergencias -EMRE- y el Sistema Comando de Incidentes -SCI- y se dictan otras disposiciones. [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportalDelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204318/DECRETO%201240%20DE%202015](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportalDelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204318/DECRETO%201240%20DE%202015)

**Alcaldía de Medellín** (2020). Oficina de las Mujeres Líderesas, Medellín Futuro, será lanzada este viernes de manera virtual. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/oficina-de-las-mujeres-lideresas-medellin-futuro-sera-lanzada-este-viernes-de-manera-virtual>

**Alcaldía de Medellín** (2021). Con arte y pedagogía, la Alcaldía de Medellín promueve la sana solución de conflictos en la "Semana de la Convivencia". <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/con-arte-y-pedagogia-la-alcaldia-de-medellin-promueve-la-sana-solucion-de-conflictos-en-la-semana-de-la-convivencia>

**Alcaldía de Medellín** (2022). Más de 1.000 cupos están disponibles para la segunda cohorte en la Ciudadela de la Cuarta Revolución- C4TA. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/mas-de-1-000-cupos-estan-disponibles-para-la-segunda-cohorte-en-la-ciudadela-de-la-cuarta-revolucion-c4ta>

**Alcaldía de Medellín** (2022a). Formación de la Secretaría de Desarrollo Económico de Medellín, industria de Talentos. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-desarrollo-economico/subsecretaria-de-creacion-y-fortalecimiento-empresarial/formacion>

**Alcaldía de Medellín** (2022b). Banco de las Oportunidades. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-desarrollo-economico/banco-de-oportunidades>

**Alcaldía de Medellín** (2022c) Centros de Desarrollo Zonal de la Alcaldía de Medellín. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-desarrollo-economico/subsecretaria-de-creacion-y-fortalecimiento-empresarial/cedezo>

**Alcaldía de Medellín.** (2022d). Con el sistema municipal de cuidado, en Medellín se busca redistribuir las labores y trabajo doméstico de más de 8.700 mujeres de la ciudad. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/con-el-sistema-municipal-de-cuidado-en-medellin-se-busca-redistribuir-las-labores-y-trabajo-domestico-de-mas-de-8-700-mujeres-de-la-ciudad>

- Alcaldía de Medellín** (2022e) Reincorporados reciben formación para los procesos judiciales que tendrán con el Sistema Integral de Paz. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/reincorporados-reciben-formacion-para-los-procesos-judiciales-que-tendran-con-el-sistema-integral-de-paz>
- Alcaldía de Medellín.** (2022f). Evento Rendición Pública de Cuentas. <https://medellingovco.sharepoint.com/sites/RendiciondeCuentas2022/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx>)
- Alcaldía de Medellín.** (2022g). Primer Encuentro de la Red de Observatorios. <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/eureka?NavigationTarget=contenido/2142-Planeacion-lidero-el-primer-encuentro-de-la-Red-de-Observatorios-2022>)
- Alcaldía de Medellín** (2022h). Jornadas de Priorización de Presupuesto Participativo en Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-participacion-ciudadana/planeacion-local-y-presupuesto-participativo>
- Alcaldía de Medellín** (2022i). Auditoría Seguimiento a la Implementación de la Política de Transparencia Administrativa y Probidad (Primer Semestre de 2022). <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2022/12/Rad-170008471365-Informe-Politica-de-Transparencia-Sem-1-2022.pdf>
- Alcaldía de Medellín** (2022j). Con la creación de diez Nodos de Innovación Especializados, Medellín consolida el ecosistema CTI para la articulación de soluciones locales a problemas globales. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/con-la-creacion-de-diez-nodos-de-innovacion-especializados-medellin-consolida-el-ecosistema-cti-para-la-articulacion-de-soluciones-locales-a-problemas-globales>
- Alcaldía de Medellín** (2023) Oficina Pública de Empleo del Municipio de Medellín. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-desarrollo-economico/subsecretaria-de-creacion-y-fortalecimiento-empresarial/oferta-publica-de-empleo>
- Alcaldía de Medellín** (2023a) Informe de Gestión 2022. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/es/departamento-administrativo-de-planeacion/informe-de-gestion>
- Alcaldía de Medellín.** (2023b). Se abre convocatoria para la creación de 700 huertas para el autoconsumo en el Distrito. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/se-abre-convocatoria-para-la-creacion-de-700-huertas-para-el-autoconsumo-en-el-distrito>
- Alcaldía de Medellín** (2023c). Rendición de cuentas Alcalde Daniel Quintero Calle. <https://www.medellin.gov.co/es/plan-de-desarrollo/rendicion-de-cuentas-daniel-quintero>
- Alcaldía de Medellín** (2023d). Aplicativo de Registro y Caracterización de las Organizaciones Sociales y Comunales - ARCO <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=contenido/6693-Aplicativo-de-Registro-y-Caracterizacion-de-las-Organizaciones-Sociales-y-Comunales--ARCO>
- Alcaldía de Medellín** (2023e). Política Pública para las organizaciones sociales de la sociedad civil. [https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A\\_CONMED\\_0052\\_2015.htm](https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0052_2015.htm)
- Alcaldía de Medellín** (2023f). Plan de Seguridad y Privacidad de la Información. <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2023/01/Plan-de-Seguridad-y-Privacidad-de-la-Informacio%CC%81n-2023.pdf>
- Alcaldía de Medellín** (2023g). Conexión con los medios y procesos de comunicación alternativos, independientes, comunitarios y ciudadanos (MAICC) [https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-de-comunicaciones/comunicacion-para-la-movilizacion/conexion-con-los-maicc/#:~:text=Caf%C3%A9%20con%20los%20MAICC%20\(medios,nos%20convocan%2C%20propendiendo%20por%20la](https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-de-comunicaciones/comunicacion-para-la-movilizacion/conexion-con-los-maicc/#:~:text=Caf%C3%A9%20con%20los%20MAICC%20(medios,nos%20convocan%2C%20propendiendo%20por%20la)
- Alcaldía de Medellín** (2023i). Biblioteca Jurídica Virtual del Distrito de Medellín. [https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A\\_CONMED\\_0065\\_2008.htm](https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0065_2008.htm)

- Álvarez, G.** (2022). Inicia piloto para transformar las rutas de buses en Medellín a movilidad eléctrica. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/inicia-piloto-para-transformar-las-rutas-de-buses-en-medellin-a-movilidad-electrica>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.** (s.f.). Sistema de bicicletas públicas. <https://www.metropol.gov.co/EnCicla>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.** (2021). Con 50 bicicletas eléctricas, inicia piloto de nuevo sistema de transporte sostenible del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. <https://www.metropol.gov.co/Paginas/Noticias/con-50-bicicletas-electricas-inicia-piloto-de-nuevo-sistema-de-transporte-sostenible-del-area-metropolitana.aspx>
- Blattman, C., Duncan, G., Lessing, B., Tobón, S., & Mesa-Mejía, J. P.** (2020). Gobierno criminal en Medellín: Panorama general del fenómeno y evidencia empírica sobre cómo enfrentarlo (1). Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24352/NP-01%20Santiago%20Tob%c3%b3n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Blattman, C., Duncan, G., Lessing, B., & Tobón, S.** (2021). Gang rule: Understanding and countering criminal governance (28458). NBER. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28458/w28458.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28458/w28458.pdf)
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia** (2022) Estructura empresarial de Medellín. Base registro mercantil. Economía e Inteligencia Competitiva.
- Campo Capital.** (2022). ¿Qué son las soluciones basadas en la naturaleza, y cómo pueden ayudarnos a abordar la crisis climática?. <https://www.campocapital.com/nature-based-solutions>
- CEPAL** (2020). Panorama social de América Latina. [https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/version\\_final\\_panorama\\_social\\_para\\_sala\\_prebisch-403-2021.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/version_final_panorama_social_para_sala_prebisch-403-2021.pdf)
- Centro Nacional de Memoria Histórica.** (2017). Medellín: Memoria de una guerra urbana. CNMH, Corporación Región, Ministerio del Interior, Alcaldía de Medellín, Universidad EAFIT, Universidad de Antioquia. <https://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/medellin-memorias-de-una-guerra-urbana.pdf>
- Comision Nacional de Servicio Civil –CNSC.** (2023) Observatorio de Carrera Administrativa de la CNSC <https://www.cnsc.gov.co/observatorio/carrera-administrativa>
- Concejo de Medellín** (2020). Acuerdo 2 de 2020. Por medio del cual se adopta el Plan de desarrollo de Medellín – Medellín futuro 2020 – 2023. <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlanDesarrollo/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2020/Gaceta%20Oficial4722.pdf>
- CORANTIOQUIA & Universidad Nacional de Colombia.** (2017). Aunar esfuerzos para la actualización de la Huella Ecológica en la Región Central de Antioquia como aporte a la gestión de planificación y el ordenamiento ambiental. [https://www.corantioquia.gov.co/ciadoc/PAT/PAT\\_CV\\_1611\\_203\\_2016.pdf](https://www.corantioquia.gov.co/ciadoc/PAT/PAT_CV_1611_203_2016.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística.** (2022). Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - 2021. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/701/study-description>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística.** (2022a). Índice de Precios al consumidor :// [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_dic22.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic22.pdf)
- Departamento Administrativo de Planeación** (2009). Presentacion Plan de Ordenamiento Territorial - Foro para servidores Alcaldía de Medellín.



## Referencias Capítulo 3

---

- Agencia Nacional de Infraestructura** (2022). Informe de gestión Versión preliminar. [https://www.ani.gov.co/sites/default/files/informe\\_de\\_gestion\\_2022\\_ani\\_v2.pdf](https://www.ani.gov.co/sites/default/files/informe_de_gestion_2022_ani_v2.pdf)
- Alcaldía de Medellín** (2014). Acuerdo 048. Gaceta Oficial Plan de Ordenamiento Territorial. <https://www.medellin.gov.co/ndesarrollo/wp-content/uploads/2021/10/Acuerdo-48-de-2014-Plan-de-Ordenamiento-Territorial-del-Municipio-de-Medellin.pdf>
- Alcaldía de Medellín**. (2014a). Plan de Movilidad Segura de Medellín 2014 - 2020. [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_15/InformacinGeneral/Shared%20Content/Documentos/instrumentos/ps/PLAN%20MOVILIDAD%20SEGURA.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/InformacinGeneral/Shared%20Content/Documentos/instrumentos/ps/PLAN%20MOVILIDAD%20SEGURA.pdf)
- Alcaldía de Medellín** (2015). Perfil de seguridad alimentaria y nutricional de Medellín y sus corregimientos 2015. Caracterización de hogares. Alcaldía de Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2022/08/PERFIL-ALIMENTARIO-ESAN-2015.pdf>
- Alcaldía de Medellín** (2016). Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos PGIRS 2016 -2027. Alcaldía de Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-gestion-y-control-territorial/subsecretaria-de-servicios-publicos/plan-de-gestion-integral-de-residuos-solidos-pgirs-2016-2027/>
- Alcaldía de Medellín** (2019). Plan Estratégico Habitacional de Medellín 2030. <https://isvimed.gov.co/wp-content/uploads/2020/10/PEHMED-2030.pdf>
- Alcaldía de Medellín** (2020). Informe de Seguimiento al Plan de Ordenamiento territorial. <https://www.medellin.gov.co/es/transparencia/plan-de-ordenamiento-territorial-de-medellin/sistema-de-seguimiento-y-evaluacion-al-plan-de-ordenamiento-territorial-ssepot/>
- Alcaldía de Medellín** (2020a). Documento técnico de Intervención metodológica. Proyecto Mejoramiento del sistema agroalimentario del municipio de Medellín. Alcaldía de Medellín. [https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2022/08/Mejoramiento\\_Sistema\\_Agroalimentario\\_Medellin\\_2020.pdf](https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2022/08/Mejoramiento_Sistema_Agroalimentario_Medellin_2020.pdf)
- Alcaldía de Medellín** (2020b). La Gestión del Riesgo y el Plan de Ordenamiento Territorial. Sistema de Seguimiento y Evaluación del POT. Alcaldía de Medellín <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlaneacionMunicipal/Programas/Shared%20Content/Documentos/2021/Quinto%20Informe%20Seguimiento%20POT-%20vig2020.pdf>
- Alcaldía de Medellín** (2020c). Para evitar la deserción escolar, la Alcaldía de Medellín pasará de atender 6.000 a 46.000 familias en prevención del embarazo adolescente. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/para-evitar-la-desercion-escolar-la-alcaldia-de-medellin-pasara-de-atender-6-000-a-46-000-familias-en-prevencion-del-embarazo-adolescente>
- Alcaldía de Medellín** (2020d). Plan Municipal Afrodescendiente 2020 – 2030. Alcaldía de Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2023/01/4.24-Plan-Municipal-Afrodescendiente-2020-2029.pdf>
- Alcaldía de Medellín**. (2021). Informe de Gestión del POT 2021. Alcaldía de Medellín. <http://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlaneacionMunicipal/Programas/Shared%20Content/Documentos/2021/Quinto%20Informe%20Seguimiento%20POT-%20vig2020.pdf>
- Alcaldía de Medellín** (2021a). Plan de acción climática de Medellín 2020–2050. Medellín. doi: ISBN: 978-958-5448-87-2

- Alcaldía de Medellín** (2021b). La Alcaldía de Medellín logró el mejor Índice Nacional Anticorrupción (INAC) entre las ciudades capitales en 2020. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/la-alcaldia-de-medellin-logro-el-mejor-indice-nacional-anticorrupcion-inac-entre-las-ciudades-capitales-en-2020/#:~:text=La%20Alcald%C3%ADa%20de%20Medell%C3%ADn%20logr%C3%B3%20en%202020%2C%20el%20prim>
- Alcaldía de Medellín** (2022). Medellín es reconocida como Nodo de resiliencia por su política frente a riesgos climáticos y desastres naturales. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/medellin-es-reconocida-como-nodo-de-resiliencia-por-su-politica-frente-a-riesgos-climaticos-y-de-desastres/>
- Alcaldía de Medellín** (2022a). Informe de gestión del POT 2021. Alcaldía de Medellín. [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlaneacionMunicipal/Programas/Shared%20Content/Documentos/2022/ssepot/IGPOT\\_2021.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlaneacionMunicipal/Programas/Shared%20Content/Documentos/2022/ssepot/IGPOT_2021.pdf)
- Alcaldía de Medellín** (2022b). Planeación del desarrollo local y presupuesto participativo. <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-participacion-ciudadana/planeacion-local-y-presupuesto-participativo/planea/>
- Alcaldía de Medellín** (2022c). Informe de Seguimiento al Mapa de Riesgos de corrupción Septiembre-Diciembre 2022. Alcaldía de Medellín. <http://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2022/07/Informe-de-Seguimiento-al-Mapa-de-Riesgos-de-Gestion-tercer-cuatrimestre-2022.pdf>
- Alcaldía de Medellín** (2022d). El futuro de Medellín está Hecho en Paz. Alcaldía de Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/el-futuro-de-medellin-esta-hecho-en-paz/>
- Alcaldía de Medellín** (2023). Seguimiento al plan indicativo 2023: [https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2023/09/Seguimiento-PI\\_30Junio2023.pdf](https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2023/09/Seguimiento-PI_30Junio2023.pdf)
- Alcaldía de Medellín** (2023a). EPM renovó la histórica central hidroeléctrica Caracolí. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/epm-renovo-la-historica-central-hidroelectrica-caracoli/>
- Alcaldía de Medellín**. (2023b). Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad (SIES-M). <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-seguridad/siesm/>
- Alcaldía de Medellín**. (2023c). Indicadores y seguimiento de la Secretaría de Seguridad y Convivencia. <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-seguridad/sisc/#:~:text=El%20SISC%20est%C3%A1%20compuesto%20por,de%202017%20del%20Concejo%20de>
- Alcaldía de Medellín**. (2023d). Principales indicadores de la Unidad de producción de la información y evaluación estratégica. <https://shorter.me/kaeh3>
- Alcaldía de Medellín** (2023e). Medellín registra la cifra más baja de pobreza multidimensional. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/medellin-registra-la-cifra-mas-baja-de-pobreza-multidimensional-desde-2010/>
- Alcaldía de Medellín** (2023f). Matrícula oficial y privada. <https://shorter.me/FoLlp>
- Alcaldía de Medellín** (2023g). Buen comienzo entregará más de 30.000 paquetes alimentarios por receso en semana santa. <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/buen-comienzo-entregara-mas-de-30-000-paquetes-alimentarios-por-receso-de-semana-santa/>
- Alcaldía de Medellín** (2023h). Formulación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano 2023. Alcaldía de Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/centro-documental/plan-anticorrupcion-y-de-atencion-al-ciudadano/>
- Alcaldía de Medellín** (s.f.) Organigrama de la Alcaldía de Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/organigrama/>

- Alcaldía de Medellín.** (s.f.-a). Buen uso de la línea de emergencia 123. Alcaldía de Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/campanas/buen-uso-de-la-linea-de-emergencia-123/>
- Alcaldía de Medellín** (s.f.-b). Vigilancia epidemiológica en Medellín. <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-de-salud/subsecretaria-de-salud-publica/informacion-sobre-vigilancia-epidemiologica-en-medellin/>
- Alcaldía de Medellín** (s.f.-c). Trámites virtuales de la Alcaldía de Medellín ante el Sisbén. <https://www.medellin.gov.co/es/departamento-administrativo-de-planeacion/que-hace-el-dap/tramites-virtuales-ante-el-sisben/>
- Alcaldía de Medellín** (s.f.-d). Servicios de la Unidad de niñez. <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-de-inclusion/subsecretaria-de-grupos-poblacionales/unidad-de-ninez/servicios-de-la-unidad-de-ninez/>
- Alcaldía de Medellín** (s.f.-e). Programa buen comienzo. <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-de-educacion/estudiantes/buen-comienzo/>
- Álvarez D., Agudelo N., Cardona L., & Ríos L.,** (2020). El urbanista como intérprete. Una propuesta de integración de las visiones técnica y comunitaria de los estudios urbanos aplicada a la transformación de Medellín en el siglo XXI. Universidad Pontificia Bolivariana <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7122>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá** (2017). Plan Integral de Gestión de la Calidad del Aire para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. <https://www.metropol.gov.co/ambiental/calidad-del-aire/Documents/PIGECA/PIGECA-Aprobado-Dic-2017.pdf>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.** (2019). El agua invisible del Valle de Aburrá: una alternativa por conservar. <https://www.metropol.gov.co/Paginas/Noticias/el-agua-invisible-del-valle-de-aburra-una-alternativa-por-conservar.aspx>
- Área Metropolitana del Valle de Aburra.** (2019a). Calidad del Aire. Cuando inspiras respiras un mejor aire. <https://www.metropol.gov.co/ambiental/calidad-del-aire>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.** (2019b). El Valle de Aburrá tiene su primer Plan Estratégico Metropolitano de Ordenamiento Territorial – PEMOT. Área Metropolitana. <https://www.metropol.gov.co/planeacion/Paginas/plan-estrategico-metropolitano-de-ordenamiento-territorial.aspx>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.** (2019c) Comisión Tripartita Acuerdo de Voluntades entre la Gobernación de Antioquia, el Área Metropolitan del Valle de Aburrá y la Alcaldía de Medellín. <https://www.metropol.gov.co/area/Paginas/somos/Comision-tripartita.aspx>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.** (2020). Informe Anual de Calidad del Aire 2020. [https://www.metropol.gov.co/ambiental/calidad-del-aire/informes\\_red\\_calidaddeaire/Informe-Anual-Aire-2020.pdf](https://www.metropol.gov.co/ambiental/calidad-del-aire/informes_red_calidaddeaire/Informe-Anual-Aire-2020.pdf)
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.** (2020a). Plan Maestro de Movilidad para el Valle de Aburrá. Área Metropolitana del Valle de Aburrá. <https://www.metropol.gov.co/movilidad/PlanMaestro/Plan%20Maestro%20de%20Movilidad.pdf>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA).** (2022). Encuesta de Origen - Destino. <https://shorter.me/gFN2e>
- Banco Interamerica de Desarrollo (BID).** (2019). La Matriz energética de Colombia se renueva. <https://blogs.iadb.org/energia/es/la-matriz-energetica-de-colombia-se-renueva/>
- Aurrekoetxea, M.** (2018). Deconstruyendo la resiliencia urbana. Revista de ciencias sociales 13(1), 229-225. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/82969/1/OBETS\\_13\\_Extra1\\_03.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/82969/1/OBETS_13_Extra1_03.pdf)

- Blattman, C., Duncan, G., Lessing, B., Tobón, S., & Mesa-Mejía, J. P.** (2020). Gobierno criminal en Medellín: Panorama general del fenómeno y evidencia empírica sobre cómo enfrentarlo (1). Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24352/NP-01%20Santiago%20Tob%c3%b3n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Blattman, C., Duncan, G., Lessing, B., & Tobón, S.** (2021). Gang rule: Understanding and countering criminal governance (28458). NBER. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28458/w28458.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28458/w28458.pdf)
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia** (2022) Estructura empresarial de Medellín. Base registro mercantil. Economía e Inteligencia Competitiva.
- CEPAL** (2020). Panorama social de América Latina. [https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/version\\_final\\_panorama\\_social\\_para\\_sala\\_prebisch-403-2021.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/version_final_panorama_social_para_sala_prebisch-403-2021.pdf)
- Centro Nacional de Memoria Histórica.** (2017). Medellín: Memoria de una guerra urbana. CNMH, Corporación Región, Ministerio del Interior, Alcaldía de Medellín, Universidad EAFIT, Universidad de Antioquia. <https://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/medellin-memorias-de-una-guerra-urbana.pdf>
- Comision Nacional de Servicio Civil –CNSC.** (2023) Observatorio de Carrera Administrativa de la CNSC <https://www.cnsc.gov.co/observatorio/carrera-administrativa>
- Concejo de Medellín** (2020). Acuerdo 2 de 2020. Por medio del cual se adopta el Plan de desarrollo de Medellín – Medellín futuro 2020 – 2023. <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlanDesarrollo/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2020/Gaceta%20Oficial4722.pdf>
- CORANTIOQUIA & Universidad Nacional de Colombia.** (2017). Aunar esfuerzos para la actualización de la Huella Ecológica en la Región Central de Antioquia como aporte a la gestión de planificación y el ordenamiento ambiental. [https://www.corantioquia.gov.co/ciadoc/PAT/PAT\\_CV\\_1611\\_203\\_2016.pdf](https://www.corantioquia.gov.co/ciadoc/PAT/PAT_CV_1611_203_2016.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística.** (2022). Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - 2021. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/701/study-description>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística.** (2022a). Índice de Precios al consumidor [://efaidnbmnnnibpccajpcgicfndmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_dic22.pdf](://efaidnbmnnnibpccajpcgicfndmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic22.pdf)
- Departamento Administrativo de Planeación** (2009). Presentacion Plan de Ordenamiento Territorial - Foro para servidores Alcaldía de Medellín.
- EPM.** (2019). El Saneamiento del Río Aburrá - Medellín Ya Está en un 84. <https://www.metro.pol.gov.co/Paginas/Noticias/elmetropolitano-ambiental/el-saneamiento-del-rio-aburra-ya-esta-en-un-84-porciento.aspx>
- FAO** (2023). El estado de la seguridad alimentaria y nutricional en el mundo. Urbanización, transformación de los sistemas agroalimentarios y dietas a lo largo del continuo rural urbano. Roma. FAO. <http://doi.org/10.4060/cc6550es>
- Franco, V.** (2003). Violencias, conflictos urbanos y guerra civil: el caso de la ciudad de Medellín en la década del noventa. Violencias y conflictos urbanos : un reto para las políticas públicas. Instituto Popular de Capacitación. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.es>
- Gutiérrez, F., Pinto, M. T., Arenas, J. C., Guzmán, T., & Gutiérrez, M. T.** (2009). Politics and security in Three Colombian Cities (2). London School of Economics and Political Science. <https://www.lse.ac.uk/international-development/Assets/Documents/PDFs/csrc-working-papers-phase-two/wp44.2-politics-and-security-in-3-colombian-cities.pdf>

- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES).** (2021). Resultados ICFES de desempeño por Municipio 2021. <https://www.datos.gov.co/Educaci-n/RESULTADOS-ICFES-POR-DESEMPE-0/jp62-3an9><https://www.datos.gov.co/Educaci-n/RESULTADOS-ICFES-POR-DESEMPE-0/jp62-3an9>
- Mancera, A.** (2008) Factores socioeconómicos y demográficos de distintas categorías de delitos en Colombia. Prueba desde un panel de datos de las regiones de Colombia. *Revista de Economía del Caribe* (2), 202-231.
- Méndez, R.** (2011) Ciudades y metáforas: sobre el concepto de resiliencia urbana. *Ciudad y territorio. Estudios territoriales*. 44(172), 215 – 231. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76122>
- Metro de Medellín.** (2020). Plan Maestro de movilidad del metro de Medellín <http://efaidnbmnnnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.metropol.gov.co/movilidad/PlanMaestro/Plan%20Maestro%20de%20Movilidad.pdf>
- Metzer, P. & Robert, J.** (2013). Elementos de reflexión sobre la resiliencia urbana: usos criticables y aportes potenciales. *Territorios* (28), 21 – 40. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/territorios/article/view/2550>
- Ministerio de Salud y Protección social** (s.f.). ¿Qué es el régimen subsidiado?. <https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/Regimensubsidiado/Paginas/regimen-subsidiado.aspx#:~:text=El%20r%C3%A9gimen%20subsidiado%20es%20el,subsidio%20que%20ofrece%20el%20Estado.>
- Ministerio de Salud y Protección social** (s.f.-a). Régimen contributivo. <https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/Regimensubsidiado/Paginas/regimen-subsidiado.aspx#:~:text=El%20r%C3%A9gimen%20subsidiado%20es%20el,subsidio%20que%20ofrece%20el%20Estado.>
- Ministerio de Transporte.** (2022). Carga modo aéreo. Portal Logístico de Colombia. <https://plc.mintransporte.gov.co/Estad%C3%ADsticas/Carga-modo-a%C3%A9reo>
- Personería de Medellín.** (2022). Sigue en aumento la conducta suicida en Medellín. <https://www.personeriamedellin.gov.co/index.php/listanoticias/46-boletines-y-comunicados-2022/694-sigue-en-aumento-la-conducta-suicida-en-medellin>
- PNUD.** (2021). Informe regional de desarrollo humano 2021: Atrapados, alta desigualdad y bajo crecimiento en América Latina y el Caribe. [file:///C:/Users/dacas/Downloads/undp-rblac-IRDH-PNUD\\_C04-ES.pdf](file:///C:/Users/dacas/Downloads/undp-rblac-IRDH-PNUD_C04-ES.pdf)
- Rodríguez, P.** (2017). Medellín: La ciudad y su gente. Banrepcultural. <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-230/medellin-la-ciudad-y-su-gente>
- Sánchez, A.** (2013). La reinención de Medellín. *Lecturas de Economía*, (78), 185-227. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-25962013000100006&lng=en&tlng=es.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-25962013000100006&lng=en&tlng=es.)
- The Heritage Foundation** (2022). Index Economic Freedom, Executive Summary. <https://www.heritage.org/index/ranking>





Para más información sobre  
el **Programa Global de Resiliencia Urbana** de **ONU-Habitat**

[www.unhabitat.org/urbanresilience](http://www.unhabitat.org/urbanresilience)



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**



**Ajuntament  
de Barcelona**









## Recomendaciones de Acciones para la Resiliencia y la Sostenibilidad

### MEDELLIN

Este informe presenta las Acciones Recomendadas para la Resiliencia y la Sostenibilidad en **Medellín**, con el propósito de compartir una hoja de ruta estratégica para desarrollar capacidades en el gobierno local para un futuro urbano más resiliente y sostenible.