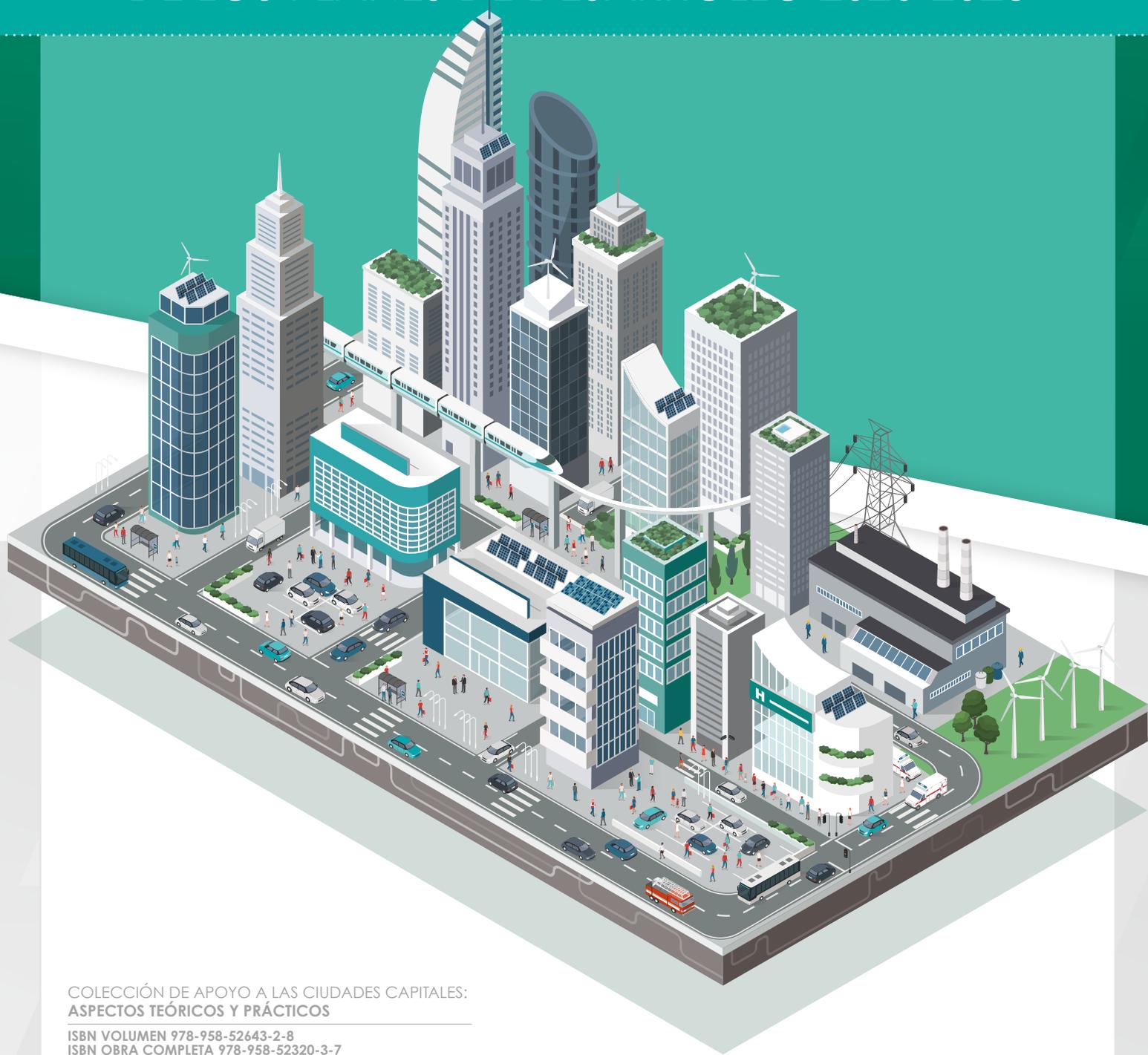


# EL FUTURO DE LAS CIUDADES CAPITALES

## UNA PERSPECTIVA DESDE LA OPORTUNIDAD DE LOS PLANES DE DESARROLLO 2020-2023



COLECCIÓN DE APOYO A LAS CIUDADES CAPITALES:  
ASPECTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS

ISBN VOLUMEN 978-958-52643-2-8

ISBN OBRA COMPLETA 978-958-52320-3-7



# EQUIPO EJECUTIVO

## CONSEJO DIRECTIVO

**Norman Maurice Armitage C.**  
Presidente Asocapitales  
Alcalde Santiago de Cali

**Rodrigo Armando Lara S.**  
Vicepresidente Asocapitales  
Alcalde Neiva

**Wilmar Orlando Barbosa R.**  
Secretario  
Alcalde Villavicencio

**Alejandro Char C.**  
Alcalde Barranquilla

**Enrique Peñalosa L.**  
Alcalde Bogotá D.C

**Pedrito Tomas Pereira C.**  
Alcalde Cartagena (E)

**Federico Andrés Gutiérrez Z.**  
Alcalde Medellín

**Marcos Daniel Pineda G.**  
Alcalde Montería

**Juan Pablo Gallo M.**  
Alcalde Pereira

**Pedro Vicente Obando O.**  
Alcalde San Juan de Pasto

**Pablo Emilio Cepeda N.**  
Alcalde Tunja

**Luz María Zapata Zapata**  
Directora Ejecutiva Asocapitales

## INVESTIGADORES

### • POR LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE CIUDADES CAPITALES

Cristhian Ortega Ávila  
Melissa Cotuá Barreto  
María Paulina Gómez  
Sandra Montealegre  
Juan Camilo Quintero  
Juan Manuel Saldaña

### • POR LA UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VICTIMAS

María Trinidad Henao

### • POR EL DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

Jhovana Rojas

### • POR EL MINISTERIO DEL INTERIOR

Iván Romero

## DISEÑADORES

David Stiven Colmenares Cifuentes  
Jaime Enrique Rodríguez Castellanos  
Sebastian Ulloa Luengas

## CORRECTOR DE ESTILO

Nicolás Aguilar Forero

# EQUIPO TÉCNICO

---

## CONTENIDO

---

Presentación	5
Introducción	6
<b>1</b>   Los avances de las ciudades capitales en el periodo 2016-2019	7
<b>2</b>   Programas y proyectos estratégicos para las ciudades capitales	94
<b>3</b>   Condiciones a fortalecer en el marco de la competitividad de las ciudades capitales	112
<b>4</b>   Las ciudades capitales y sus oportunidades en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible – ODS	139
<b>5</b>   Recomendaciones para una agenda en 2020-2023	160
<b>6</b>   Bibliografía	185

---

---

## PRESENTACIÓN

---

Las ciudades capitales se enfrentan a un reto importante en este momento, cuando las condiciones ambientales demandan posiciones claras y contundentes para la protección de las estructuras de soporte, los trabajos para garantizar la nueva agenda social y los requerimientos de infraestructura pública, de seguridad y de fortalecimiento de las formas como se relacionan los agentes entre ellos y con el Estado.

Es un momento clave de aseguramiento de los caminos estratégicos para que las ciudades establezcan una hoja de ruta de largo plazo que les permita acceder a una senda de crecimiento económico, estabilización de las dinámicas sociales y de seguridad, y a un sistema de relaciones equilibradas entre la producción y la sostenibilidad integral del territorio.

Para Asocapitales es muy relevante que se puedan articular el conjunto de oportunidades y escenarios de desarrollo de las ciudades capitales con los avances alcanzados en cada territorio y articularlo con el espectro estratégico que tiene el momento coyuntural de cambio de administraciones municipales. Lo anterior para seguir fortaleciendo las apuestas de crecimiento económico, las relaciones entre los agentes en cada ciudad y un escenario de seguridad pública, institucional y jurídica que permita atraer capital a las ciudades capitales y mejorar las condiciones de calidad de vida para los habitantes.

## INTRODUCCIÓN

Colombia, como un Estado social de derecho, dispone desde la Constitución Nacional la obligación para cada uno de los niveles de gobierno y la responsabilidad de planear con miras a alcanzar el desarrollo integral. Este proceso, basado en una articulación multidimensional que congrega lo político, lo sociocultural, lo económico y lo ambiental, contribuye a articular los distintos niveles de gobierno con el objetivo común de mejorar los índices de calidad de vida de la población. En consecuencia, tanto la Constitución Nacional como la Ley 152 de 1994 facilitan estos esfuerzos, determinando que cada entidad territorial debe formular un Plan de Desarrollo, documento que debe ser responsabilidad de alcaldes y gobernadores. Así lo señala el artículo 342 de la Constitución:

*La correspondiente ley orgánica reglamentará todo lo relacionado con los procedimientos de elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo y dispondrá los mecanismos apropiados para su armonización y para la sujeción a ellos de los presupuestos oficiales. Determinará, igualmente, la organización y funciones del Consejo Nacional de Planeación y de los consejos territoriales, así como los procedimientos conforme a los cuales se hará efectiva la participación ciudadana en la discusión de los planes de desarrollo, y las modificaciones correspondientes, conforme a lo establecido en la Constitución. (Art. 342).*

Con lo anterior, es preciso tener en cuenta que lo que se formule en los planes de desarrollo, debe estar armonizado con lo dispuesto en la Ley 152 de 1994, cuyo artículo 1 establece los propósitos, como se muestra a continuación:

*La presente Ley tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el capítulo 2o. del título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación. (Ley 152 de 1994, art. 1)*

A partir de ello, se establecen unos principios generales (Ley 152 de 1994, artículo 3) que deben ser tenidos en cuenta por los alcaldes y gobernadores que formulen los planes de desarrollo, y que a su vez rigen cada una de las actuaciones de estas autoridades regionales, territoriales y hasta nacionales, en lo relacionado con la planeación:

- Autonomía
- Consistencia
- Eficiencia
- Ordenación de competencias
- Participación
- Continuidad
- Proceso de planeación
- Coordinación
- Viabilidad
- Sustentabilidad ambiental
- Conformación de los planes de desarrollo
- Prioridad del gasto público social
- Desarrollo armónico de las regiones
- Coherencia

# 1

# LOS AVANCES DE LAS CIUDADES CAPITALES — EN EL PERIODO 2016-2019



## LOS AVANCES DE LAS CIUDADES CAPITALES EN EL PERÍODO 2016-2019

El plan de desarrollo de las entidades territoriales se configura como la principal carta de navegación que tienen los gobernantes para gestionar las políticas públicas. En ellos, se describen los programas y los proyectos que se esperan desarrollar durante el cuatrienio, con base en el respectivo plan de inversiones y respondiendo a los objetivos determinados previamente.

Bajo este precepto, la presente sección del documento apunta a describir el avance que han tenido las ciudades capitales en el periodo 2016-2019, a partir de lo presu-

puesto en los programas y proyectos de cada uno de los planes de desarrollo aprobados para esta vigencia y los diferentes procesos de evaluación y seguimiento. Con esto se busca avanzar en un análisis que permita definir proyectos estratégicos que Asocapitales considera que es importante adscribir a la agenda de los nuevos mandatarios para el periodo 2020 – 2023, y así dar paso a enumerar aquellas condiciones que pueden ser estratégicamente articuladas entre los gobiernos con el ánimo de fortalecer su competitividad.



## ARAUCA

El municipio de Arauca, capital del departamento homónimo, con una población cercana a los 84.000 habitantes, eligió para el periodo 2016-2019 al abogado Benjamín Socadagüi, quien alcanzó el cargo bajo la promesa de visualizar a Arauca como un territorio preparado para el posconflicto. En ese orden de ideas, se propusieron líneas estratégicas basadas en la formulación de medidas de prevención como forma de combatir los problemas de orden público; garantía de derechos y libertades a través de asegurar la participación; fortalecimiento de recursos y potencialidades de la sociedad que permitan construir ciudadanía; apoyo a generación de capacidades para lograr la mejor comprensión de las necesidades actuales para la construcción de paz; y favorecimiento de condiciones sostenibles para las víctimas de la violencia, formando y capacitando líderes para crear una cultura de paz.



Programa de orden público



Programa de paz y posconflicto



Programa de seguridad y justicia



Programa de convivencia ciudadana

La campaña se basó en presentar cuatro programas básicos que reunían las propuestas más importantes, y las cuales se habrían de convertir en el sustento del Plan de Desarrollo para el periodo 2016-2019. Los programas –orden público, paz y posconflicto, seguridad y justicia, y convivencia ciudadana- agruparon propuestas como incrementar el pie de fuerza, la creación del municipio como un centro de inclusión social a partir de la participación de todos los sectores de la sociedad, entre otros, de las cuales se derivaron los proyectos formulados en el Plan de Desarrollo En Arauca Creemos y Podemos.

Según el PDM, Arauca presenta ineficiencia en el manejo de los recursos (toda vez que se evidencia un nivel de desarrollo alto en el sector económico, y que contrasta con el bajo nivel de desarrollo de la dimensión urbana). Esto justifica la necesidad imperiosa que

tiene el municipio de cerrar brechas profundas que se presentan en campos como la salud y la vivienda, y que es un primer objetivo a atender por los proyectos formulados; rubros como la seguridad alimentaria, la primera infancia, derechos humanos, cambio climático, pobreza extrema, y paz y posconflicto, fueron tenidos en cuenta como temas transversales, mientras que en la dimensión social se tuvieron en cuenta los sectores salud, educación, agua potable y saneamiento básico, deportes y recreación, cultura, vivienda, y la promoción social.

En esa misma línea, el PDM consideró la dimensión económica, que reúne los sectores de generación de empleo y agropecuario, para así pasar a la dimensión institucional. En esta dimensión se presentó el diagnóstico del sector fortalecimiento institucional, del desarrollo comunitario, y justicia y seguridad ciudadana. También se llevó a cabo el diagnóstico de la dimensión ambiental, con sus sectores ambiental, y de prevención y atención de desastres, para así concluir con el análisis sectorial del municipio.

Posteriormente, se presentó el diagnóstico de la situación financiera del municipio, el cual arrojó resultados acerca del porcentaje de inversión, dependencia del municipio de transferencias de la nación y regalías, autofinanciación de gastos de funcionamiento, la capacidad de ahorro, y la generación de recursos propios. De la vigencia diagnosticada (2012-2015) los sectores que más inversión recibieron fueron salud (34.99%), infraestructura vial (25.09%), y educación (10.61%).

El Título III del PDM hace referencia a la formulación, la cual comprende una visión del territorio, las estrategias de desarrollo territorial, los programas y los proyectos para concretar la estructura planteada. Es así como el artículo 17 del Plan de Desarrollo fija la visión territorial de Arauca de la siguiente manera:

*El municipio de Arauca, en el año 2027, se habrá convertido en territorio de paz, tras recuperar la esencia y tradición del araucano, basados en la convivencia, la tolerancia y la solidaridad; estará fortalecido en su vocación económica agropecuaria, en la búsqueda de un desarrollo incluyente, seguro, competitivo y sostenible. (Art. 17).*

Asimismo, se determinó el objetivo general como se muestra a continuación:

*Impulsar el desarrollo del municipio, a través del fortalecimiento de la ruralidad, la construcción de un modelo de ciudad, donde prime la paz y la reconciliación, sea incluyente, equitativo, productivo, competitivo e innovador, sostenible ambientalmente, que permita la generación de oportunidades de trabajo y riqueza para todos, mediante la oportuna y pertinente inversión de sus recursos fruto de las mejores prácticas de un buen gobierno con participación activa de sus habitantes. (p.79)<sup>1</sup>*

Para alcanzar lo anterior, el Plan de Desarrollo se estructuró alrededor de cuatro dimensiones del desarrollo y cinco ejes estratégicos, de los cuales se derivan cuarenta y siete programas con metas de producto. Por ende, a continuación, se muestran cuáles fueron los ejes estructurantes del Plan:

- El eje estratégico “Podemos en los social” incluyó los siguientes programas para el cumplimiento de las metas:
- Arauca educada para la paz
  - » Mejor educación más calidad
  - » Arauca saludable e incluyente
  - » Salud para todas y todos
  - » Agua potable y saneamiento básico por la salud y bienestar de los araucanos
  - » Vivienda digna para la paz y la equidad
  - » Derechos protegidos de la primera infancia
  - » Niños, niñas y adolescentes protegidos sin riesgos
  - » Arauca joven, activa y participativa
  - » Atención y prevención de la violencia intrafamiliar
  - » Mujeres y Equidad de Género
  - » Diversidad Sexual e Identidades de Género Diversas
  - » Creemos en una Arauca incluyente para la población con Discapacidad
  - » Podemos Brindar Atención Integral a las Personas Mayores
  - » Creemos en el Desarrollo Integral para el Bienestar de las Comunidades Indígenas

<sup>1</sup> Ver: Acuerdo no. 200.02.009 Plan de Desarrollo Municipal En Arauca creemos y podemos. Alcaldía de Arauca.

- » Creemos en el Desarrollo Integral para el Bienestar de las Comunidades Afrocolombianas
- » Protección y Asistencia Integral a las Víctimas con Enfoque Diferencial en el Municipio de Arauca
- » Arauca la Tierra del Joropo, Cultura y Paz
- » Patrimonio Cultural “Arauca Conserva su Historia”
- » Fomento del Deporte, Recreación y Buen Uso del Tiempo Libre en la Población Araucana
- El eje estratégico “Podemos en lo económico” incluyó los siguientes programas:
  - » Superación de la Pobreza Extrema
  - » Transporte
  - » Arauca por una movilidad sustentable
  - » Infraestructura Estratégica para Arauca
  - » Urbanismo, Territorio y Espacio Público
  - » Equipamientos Colectivos (Institucionales y Sociales)
  - » Ecosistema Digital
  - » Fortalecimiento de ciencia, tecnología, e innovación
  - » Empleo para la Paz y el Desarrollo Social
  - » Promoción del Desarrollo
  - » Desarrollo Rural Integral
  - » Seguridad Alimentaria y Nutricional
- El eje estratégico “Podemos en lo político-institucional” determinó los siguientes programas para el cumplimiento de las metas:
  - » Gestión Pública Municipal Participativa y Transparente
  - » Desarrollo Comunitario
  - » Ordenamiento del Territorio Municipal
  - » Fronteras, Regionalización y Globalización
  - » Cooperación Internacional y Desarrollo Territorial de Paz
  - » Justicia, Seguridad y Orden Público
  - » Convivencia Ciudadana
  - » Reconciliación Pedagógica de la Paz
  - » Del Hecho a los Derechos DD.HH y DIH
  - » Reintegración
- Por último, el eje estratégico “Podemos en lo ambiental – territorial” enumeró los siguientes programas:
  - » Protección Animal
  - » Protección del medio ambiente y los recursos naturales para un desarrollo sostenible territorial
  - » Adaptación al Cambio Climático y Plan de Alertas Tempranas
  - » Gestión del riesgo, crecimiento resiliente y reducción de la vulnerabilidad
  - » Manejo y atención de riesgos de desastres



## ARMENIA

El Plan de Desarrollo municipal de la ciudad de Armenia fue aprobado por el Concejo mediante Acuerdo 005 del 28 de mayo de 2016, el cual estableció las líneas base para dar cumplimiento al programa de gobierno presentado en campaña por el alcalde Gabriel Jaime Barrera Castaño. Para la elaboración del Plan, fue de gran utilidad el Informe de Gestión de la alcaldía para el primer semestre de 2015, el cual se tomó como un diagnóstico de la situación del municipio. El análisis del

diagnóstico motivó al gobierno municipal a entregar un programa basado en tres pilares fundamentales, la cultura, el respeto y la felicidad, de los que a su vez se derivaron los tres componentes articuladores del Plan: Más Ciudad, Más Seguridad y Más Empleo. En consecuencia, se organizaron en sectores que establecieron un total de 187 propuestas.

La totalidad de sectores establecidos fueron organi-

zados en tres componentes integradores y dieciocho sectores, que serán descritos a continuación. En primer lugar, se encuentra el componente “Más Ciudad”, el cual se encuentra basado en preservar los bienes comunes y necesarios como esencia para la mantener la calidad de vida de los habitantes del territorio. Se hará mención entonces a los sectores de la gestión pública que corresponden al componente “Más Ciudad” describiendo cada uno de sus objetivos, y los programas que están incluidos en ellos.

### ■ Más Ciudad

En primer lugar, se encuentra el sector denominado Gestión Transparente, dedicado principalmente a hacer seguimiento a los planes, programas y proyectos, y la consecuente evaluación de los resultados. De igual manera, las acciones tomadas en el sector de Gestión Transparente apuntan a ejecutar las políticas del municipio en lo relacionado con orden público, convivencia ciudadana, participación ciudadana, acceso a la justicia, y desarrollar la política de paz del Gobierno nacional, ejecutar las políticas tendientes a proteger los derechos de los grupos minoritarios, entre otros. Para dar cumplimiento a estas acciones se proponen 10 programas, a saber:

- Armenia más ciudad, con un gobierno de calidad
- Armenia con más percepción (gobernanza)
- Sinergia para la planificación institucional
- Más información para la planificación estratégica
- Más participación comunitaria
- Más innovación, más sostenibilidad, más desarrollo
- Transparencia en el ejercicio de la función pública a través del seguimiento, acompañamiento y evaluación permanente de la gestión institucional
- Gestión con resultados
- Fortalecimiento de la asistencia contractual, defensa judicial y asesoría jurídica
- Servicios públicos... más cerca de ti

En segundo lugar, se encuentra el sector de Gobierno Abierto, que apunta a lograr un gobierno más transparente, definiendo los procesos para presentar rendiciones de cuentas más concretas, mejorando así

la calidad del gobierno. Para ello, se establecieron los siguientes 4 programas:

- Armenia estratégica, más ciudad, más región
- Fortalecimiento del sistema financiero, fiscalización y tributario
- Interacción ciudadana
- Fortalecimiento organizacional

En tercer lugar, está el sector de Desarrollo Sostenible que, como su nombre bien lo indica, está dirigido a regular el ordenamiento ambiental del territorio con el objetivo de recuperar, conservar, proteger, ordenar, manejar, usar y aprovechar de manera sostenible los recursos renovables del municipio. Para ello, se diseñaron los siguientes 5 programas:

- Tecnología amigable con el medio ambiente
- Servicios públicos... más gestión ambiental
- Más conservación y restauración de la estructura ecológica principal para la gestión en la adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático
- Más administración, usos y servicios ecosistémicos de la plataforma ambiental municipal para la mitigación de los efectos del cambio climático
- Más investigación, gestión y fortalecimiento ambiental enfocados en acciones para la adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático

En cuarto lugar, está el sector de Gestión del Riesgo, que busca orientar la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias, planes, programas, regulaciones, instrumentos, medidas y acciones permanentes para lograr reducir el riesgo y manejo de desastres. Para ello, se diseñó el programa de Gestión integral local de riesgo, cuya coordinación se manejará en colaboración con el Departamento Administrativo Municipal de Planeación.

En quinto lugar, está el Amoblamiento y Equipamiento Municipal, que tiene por objetivo mejorar el estado de los equipamientos del municipio y dotarlo de aquellos faltantes, para así contribuir en elevar la competitividad y la productividad del territorio. Para ello fueron propuestos los siguientes 6 programas:

- Más control urbano
- Fortalecimiento de proyectos innovadores de impacto urbanístico
- Equipamientos dinamizadores y amoblamiento para el desarrollo colectivo de ciudad
- Organizando el espacio público
- Gestión y fortalecimiento del desarrollo urbanístico territorial
- Administración efectiva de bienes y recursos del municipio de Armenia

En sexto lugar, el Plan de Desarrollo propone el sector de Hábitat, cuyo objetivo principal busca unir esfuerzos para ejecutar la política en materia de desarrollo territorial que propendan por el uso eficiente y sostenible del suelo y la prestación de los servicios públicos. Para ello se presentan los siguientes programas:

- Vivienda propia, mayores oportunidades
- Servicios públicos... más vida

### Más Seguridad

Este componente está relacionado con aquellos sectores y programas dirigidos a acciones que aseguren la convivencia pacífica de los habitantes de Armenia, la erradicación de la violencia, el uso pacífico y ordenado del espacio público, y evitar la comisión de faltas contra personas o bienes. En este orden de ideas, el Plan de Desarrollo propone los siguientes sectores y programas.

En primer lugar, se encuentra el sector Salud, que tiene por propósito el fortalecimiento de la Dirección Local de Salud, focalizando grupos de riesgo desde cada dimensión del Plan Decenal de Salud. Para alcanzar los propósitos del sector salud, el Plan de Desarrollo “Sigamos Adelante”, propuso tres ejes estratégicos para abordar los programas: Atención primaria para reducir brechas e inequidades; Territorio, como hábitat más saludable; Gestión más costo efectiva. En respuesta a estos tres ejes, se ejecutaron dos grandes programas:

- Gestión de la salud pública
- Intervenciones colectivas de salud

En segundo lugar, está el sector Educación, que comprende todas aquellas acciones que apuntan a

ofrecer un servicio de calidad, con acceso equitativo y asegurando la permanencia en el sistema. Así, se determinaron una serie de objetivos que permiten delinear los programas y subprogramas del Plan de Desarrollo:

- Mejorar los niveles de cobertura y calidad en la educación inicial
- Incrementar los niveles de cobertura en los niveles primaria, secundaria y media
- Mejorar los niveles de calidad educativa en los niveles primaria, secundaria y media
- Aumentar los niveles de pertinencia e innovación educativa para la paz
- Incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de la Secretaría de Educación Municipal

Posteriormente, se encuentra el sector de Deporte y Recreación que incluye los siguientes programas:

- Más escenarios
- Más deporte
- Armenia más activa
- Más recreación
- Centro interactivo de la memoria deportiva
- Fortalecimiento deportivo

El sector de Cultura y Patrimonio, cuyo objetivo es el de “coordinar, ejecutar y vigilar la política del Estado en materia cultural, recreativa y de aprovechamiento del tiempo libre, de modo coherente con los principios fundamentales y de participación contemplados en la Constitución Política y en la Ley, busca la salvaguarda y la protección del patrimonio y garantizar el acceso a bienes y servicios de carácter cultural. En ese orden de ideas, se proponen dos programas:

- Armenia más patrimonio
- Armenia más cultura

En lo relacionado con el sector Prosperidad Ciudadana, cuyas acciones tienen por objeto apoyar la superación de la pobreza, la inclusión social y la reconciliación, entre otros, se encuentran los siguientes programas:

- Armenia más ciudad sin indiferencia
- Armenia participativa

- Armenia entorno de paz y derechos para la infancia y adolescencia
- Comisarías de familia construyendo convivencia y paz
- Juventudes más derechos, más ciudad
- Equidad de género, derechos y paz
- Inclusión social con enfoque diferencial
- Gestión para la garantía del goce efectivo de derechos para las víctimas del conflicto armado
- Habitante de calle sujeto de derechos
- Adulto mayor y derechos humanos
- Paz y derechos para las familias y población vulnerable
- Garantía de derechos para personas con discapacidad
- Participación ciudadana y comunitaria
- Más ciudad con cultura de paz y derechos humanos
- Todos protegiendo al consumidor
- Saneamiento y gestión de los bienes municipales

También se encuentra el sector de Convivencia, coexistencia y democracias para la construcción de paz, que basa sus esfuerzos en la lucha contra la criminalidad y la prevención y control del delito, con los siguientes programas:

- Armenia con cultura ciudadana y construcción de paz
- Más convivencia ciudadana
- Gobernanza para la seguridad

El sector que en el Plan de Desarrollo se denomina Generación de oportunidades, el cual busca que se mejore la oferta y la calidad en el empleo en el municipio, se propone el programa Armenia con más oportunidades de trabajo y empleo. Por último, se encuentra el sector de Protección animal, con un solo programa propuesto denominado Relación amigable con nuestros animales, cuyo objetivo principal es el de la protección de los derechos de los animales, en procura de su desarrollo natural.

### ■ Más Empleo

Dentro del último componente, en el cual se proponen sectores y programas encaminados a alcanzar el desa-

rollo económico a través de la inclusión productiva de la población, se prevé la generación de sostenibilidad a los logros sociales que aporten mayor productividad y competitividad, lo que terminará por mejorar las condiciones de calidad de vida del municipio.

El primero de los sectores del componente de Más Empleo tiene que ver con el Desarrollo empresarial, donde se generen sinergias de articulación de todos los niveles territoriales a través de instancias estratégicas para el territorio, y que se traduzcan en el fortalecimiento del recurso humano. Para ello, el sector consta de los siguientes programas:

- Armenia más competitiva y sostenible
- Más turismo para Armenia

El segundo de los sectores reúne todas aquellas acciones dirigidas a mejorar las condiciones de las áreas rurales del municipio, fortaleciendo la competitividad y la productividad. Se entiende también que estos esfuerzos involucran actividad de alto impacto para la economía, como lo es la minería. Para ello, se propone un solo programa, denominado Armenia con más desarrollo rural.

En relación con el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, el Plan de Desarrollo del municipio de Armenia prevé garantizar el acceso, uso y apropiación de estas tecnologías como soporte al desarrollo social y económico. En este orden de ideas, se plantean los programas Más gestión TIC para Armenia, y Arquitectura TI.

El cuarto sector que se menciona dentro del componente de Más Empleo es el de la Movilidad, basado en dos pilares fundamentales: el mejoramiento de la infraestructura y la regulación técnica en materia de tránsito y transporte. Por ende, el Plan de Desarrollo propone el programa de Más Movilidad, para lograr conseguir los objetivos.

### ■ Proyectos Estratégicos del Plan de Desarrollo

Con una inversión de \$1,288,607,662,415, donde el componente que más recibe recursos es el de Más Seguridad (ver tabla), el Plan de Desarrollo asigna el mayor porcentaje de inversión al sector educación con el 27.04% del total, seguido del sector movilidad con 23.17%, y salud con 18.93% del total de la inver-

sión. Caso contrario es el de los sectores de ruralidad, generación de oportunidades y protección animal, que reciben el 0.08%, 0.07% y 0.01% del total de inversión, respectivamente.

Tabla 1. Plan de Inversiones

Sector	Inversión
Más Ciudad	\$227.982.155.362
Más Seguridad	\$797.800.675.740
Más Empleo	\$262.824.831.313
Total	\$1,288.607.662.415

Fuente: Documento base-Plan de Desarrollo Municipal Armenia Sigamos adelante

En total, en el Plan de Desarrollo del municipio de Armenia se hace un listado de 37 proyectos estratégicos, dentro de los cuales se pueden destacar la conformación del Área Metropolitana, la construcción del Centro de Negocios y Servicios, Ciclorutas, el Hospital del Sur, la ampliación de la estructura de movilidad, el Complejo Vial del sector Bomberos, desarrollos inmobiliarios, planeas maestros de espacio público y movilidad, entre otros.

### Estado de la inversión en Armenia

De acuerdo con los resultados presentados por la administración municipal, en la rendición de cuentas del año 2018 (último informe publicado), la inversión del Plan de Desarrollo se encuentra en un 74.24% de ejecución, donde el sector que presenta mayor avance es el de educación con un 89.30% (80 metas cumplidas y 2 por

cumplir), seguido por el sector salud con el 79.27%, el sector deporte y recreación con 77.63%, y el sector justicia y seguridad con el 75.6%.

En términos de la ejecución presupuestal del municipio por cada una de las entidades, se evidencia que la Secretaría de Educación es la que registra el porcentaje de ejecución de recursos más alto, según los resultados presentados en el informe de rendición de cuentas de 2018, con un 94.7%, seguida de la Empresa de Desarrollo Urbano de Armenia con el 90% de recursos ejecutados. En contraste, sectores que han recibido un mayor monto de inversión desde el Plan de Desarrollo, como salud, presentan ejecuciones de apenas el 62% de la inversión presupuestada. Esto demuestra dificultades en la implementación de los cronogramas y retrocesos por procesos administrativos. Otros sectores que merecen especial atención por su baja inversión son el de las empresas públicas (34%), e infraestructura con el 73.4%.

Adicional a lo anterior, cabe mencionar la dificultad en los procesos de ejecución de los proyectos en cumplimiento del Plan de Desarrollo, toda vez que el alcalde Carlos Mario Álvarez fue destituido por temas relacionados con los recursos de valorización. La continuidad en la ejecución de los programas y la celeridad en el cumplimiento de los cronogramas muestra un punto de quiebre que compromete la oportunidad en la inversión. Este tipo de situaciones debe considerarse a la hora de crear propuestas, que permitan implementar acciones de choque con el objetivo de garantizar el normal transcurso de la inversión en los proyectos del Plan de Desarrollo.



# BARRANQUILLA

El Plan de Desarrollo de Barranquilla, adoptado mediante acuerdo 011 del 22 de abril de 2016, denominado “Barranquilla Capital de Vida” comprende una serie de acciones y objetivos que desde la administración se fundamentaron en cuatro ejes estratégicos que reunieron las políticas, y que posteriormente en el programa de gobierno fueron organizados en quince ejes temáticos a desarrollar. Los ejes estratégicos definidos en el artículo 3 del Plan de Desarrollo se agrupan de la siguiente manera:

## 7 | Eje Capital del Bienestar

- a. Política de educación de primera
- b. Política de salud para todos
- c. Política de deporte para la vida
- d. Política de cultura y patrimonio para la gente
- e. Política de paz, lucha contra la pobreza e inclusión social

**8 | Eje Capital de Progreso**

- a. Política de infraestructura para la competitividad
- b. Política de emprendimiento y empleo para la gente
- c. Política de atracción de la inversión

**9 | Eje Capital de Espacios para la Gente**

- a. Política “Espacio público para todos”
- b. Política Volver al río
- c. Política de recuperación del centro histórico
- d. Política de adaptación al cambio climático y gestión del riesgo
- e. Política techo digno para todos

**10 | Eje Capital con Servicios Eficientes**

- a. Política de servicios públicos de calidad
- b. Política alcaldía confiable
- c. Política movilidad para la gente
- d. Política de más tranquilidad, justicia y confianza

El primero de los ejes, Eje Capital de Bienestar, está relacionado con todas aquellas acciones que apuntan a mejorar el desarrollo integral de los habitantes de Barranquilla, a través del cierre de brechas sociales y económicas.

El segundo eje, denominado Eje Capital de Progreso, busca establecer políticas y programas tendientes a hacer de Barranquilla una ciudad más productiva y competitiva, en aprovechamiento de las ventajas comparativas que ofrece el territorio, promoviendo la cultura de emprendimiento y el desarrollo empresarial. Se busca también que Barranquilla se reconozca a nivel nacional como centro de producción y de prestación

de servicios para la región, al tiempo que se consolide como un lugar atractivo para la inversión.

En tercer lugar, se encuentra el eje Capital de Espacios para la Gente, el cual está descrito en el artículo 40 del Plan de Desarrollo de Barranquilla como un programa que “se enfoca a crear espacios que les permita a la gente el desarrollo adecuado de sus actividades, la interacción entre las personas, de manera que cada una tenga su espacio ambientalmente armónico y lo disfrute plenamente, en relación con sus objetivos y deseos”.

En cuarto y último lugar se encuentra el eje Capital con Servicios Eficientes, el cual se encuentra descrito por el artículo 64 del Plan de Desarrollo de la siguiente manera:

*Con este eje el Distrito de Barranquilla busca impulsar un sistema de gobierno cercano a su gente, en el que prime la transparencia y la eficiencia, el manejo adecuado de los recursos públicos aumentando los beneficios y reduciendo los costos, el mejoramiento en la entrega del servicio público, la atención al ciudadano, fomentando la participación de cada ciudadano en la elaboración de políticas públicas, promoviendo un enfoque integral estratégico en la administración del territorio y aumentando los niveles de confianza en nuestras instituciones públicas (...). (Art. 64).*

El Plan de Desarrollo Barranquilla Capital de Vida, prevé un plan de inversiones con fuentes de financiación como ingresos tributarios, no tributarios, de capital, inversiones de los gobiernos nacional y departamental en Barranquilla, y por instrumentos de financiación público-privada. Garantizar estas fuentes fue de vital importancia para asegurar montos por el orden de los \$17.170.683,66 millones, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Inversión por ejes estratégicos

Eje	Monto
Capital del Bienestar Social	\$5.989.348,00
Capital del Progreso	\$2.126.455,00
Capital del Espacio para la Gente	\$3.141.989,00
Capital de Servicios Eficientes	\$5.912.891,66
<b>Total</b>	<b>\$17.170.683,66</b>

Fuente: Plan de Desarrollo Barranquilla Capital de Vida

## Estado de la inversión en Barranquilla

Según los informes de rendición publicados por la administración de Barranquilla para el año 2018, los cuales fueron publicados de acuerdo con cada uno de los sectores que fueron descritos en el Plan de Desarrollo, se presentaron algunos avances en la inversión, aunque también hubo metas que no se lograron cumplir. A continuación, se muestran los resultados de los informes de rendición de cuentas con corte al 31 de diciembre de 2018, los cuales fueron presentados en marzo de 2019 para todos los sectores.

## Salud

En el sector salud, la administración distrital muestra que se logró mantener el 100% de cobertura de afiliación al Sistema de Seguridad General de Seguridad Social en Salud, manteniendo la cobertura presentada en los últimos 9 años. De igual manera, la inversión en salud pública de la administración logró que se alcanzara la cobertura útil del 95% de vacunación de la población infantil, producto de actividades como jornadas de búsqueda activa comunitaria, como se muestra a continuación:

Tabla 3. Vigilancia epidemiológica

Actividades	No. de actividades	Población cubierta
Búsqueda activa comunitaria	101.542 (132 barrios)	387.231
Visitas institucionales y asistencia técnica a IPS	1.911	11.814
Bloqueos a inmunoprevenibles	572	2.142 vacunas
Toma y envío de muestras casos sospechosos o probables de dengue, rotavirus, sarampión, rubeola, cólera, baciloscopias, tosferina, chikungunya, irag y VIH	1.868	1.868
Visitas domiciliarias de seguimiento a casos positivos de TB y lepra	798	923

Fuente: Rendición sectorial de cuentas. Transformando Barranquilla 2018. Alcaldía de Barranquilla

En los esfuerzos relacionados con la disminución de las tasas de mortalidad infantil de niñez e infantil, la información publicada en la rendición de cuentas 2018 mostró que se logró disminuir el primer indicador en un 26.7%, respecto al 2007, mientras que el segundo indicador se logró reducir en un 26.9% con respecto al 2007. Sin embargo, los resultados de la rendición de cuentas también arrojaron que la administración no logró cumplir la meta que se había propuesto en relación con la atención a madres gestantes. Mientras en 2017 había sido del 92%, se había presupuestado alcanzar el 95% para 2018, pero solo se logró atender al 87.8%, registrando una disminución de cerca del 7%.

## Educación

La rendición de cuentas del año 2018 arrojó que la inversión en el sector educación superó la realizada en el año 2017. Mientras en este último año se invirtieron \$624.02.158.469, en el año 2018 se invirtió un total de \$655.028.876.748. Esto se tradujo en un mayor número de matrículas, las cuales pasaron de 203.904 en el año 2016, a 206.608 en 2018. De igual manera esto permitió que se asegurara la permanencia escolar

a través de la provisión de raciones diarias, las cuales ascendieron a un total de 109.818, las cuales se distribuyeron como se muestra a continuación:

Ilustración 1. Raciones diarias en las IED de Barranquilla 2018



Fuente: Rendición sectorial de cuentas. Transformando Barranquilla 2018. Alcaldía de Barranquilla (2018)

En relación con el programa Ruta de la Calidad, se logró establecer el bilingüismo en 99 IED de Barranquilla, beneficiando a más de 43.500 estudiantes, mientras que en matemáticas se alcanzó un total de 83.130 estudiantes beneficiados, 1.271 docentes impactados, dentro de cerca de 900 jornadas de formación. Esto

significó que mejorara la enseñanza de las matemáticas en las instituciones distritales de Barranquilla.

En cuanto a la infraestructura de educación, el Distrito de Barranquilla logró beneficiar a más de 35.900 estudiantes con la implementación de la jornada única, en el 59% de las Instituciones Educativas Distritales. Esto se pudo hacer realidad a través de la intervención de 391 aulas, en 22 Instituciones Educativas Distritales intervenidas, aunque también se construyeron 8 infraestructuras en colaboración con el Ministerio de Educación Nacional. En total, entre 2016 y 2018 se intervinieron 105 colegios por parte de la administración distrital, dotando 132 IED, apoyadas con servicio de vigilancia en 103 de ellas.

La administración también juntó esfuerzos para mejorar las condiciones de la educación superior, fortaleciendo estrategias y alianzas para promover e incrementar el acceso de los jóvenes a la educación. Así, en lo corrido de la vigencia, la rendición de cuentas mostró que cerca de 13.900 estudiantes fueron beneficiados. Uno de los programas contemplados en el Plan de Desarrollo, denominado Universidad al Barrio, benefició a 1.100 estudiantes solo en 2018, para un total de 8.695 en toda la vigencia.

De igual manera Barranquilla se consolidó, según el informe de rendición de cuentas (2018), en la primera ciudad del país en implementar un proyecto de construcción de 12 sedes para el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, de acuerdo con las necesidades de la población y la oferta laboral existente. Así, se dejaron 8 sedes entregadas y en funcionamiento, mientras que otras 4 aún se encuentran en construcción.

### Transporte

En la presentación oficial de la rendición de cuentas del Distrito de Barranquilla, se mostraron importantes avances en la inversión en el sector transporte. Es así como se pudo evidenciar por parte de la administración que, en los programas previstos en el Plan de Desarrollo, se pudieron registrar los siguientes logros.

En primer lugar, se encuentra el programa Primero el Peatón, dentro del cual hay una meta de sensibilizar 40.000 peatones en educación y cultura vial durante la vigencia 2016-2019. Se registró un total de 34.796 peatones sensibilizados en 2018, para un acumulado al 31 de diciembre de 2018 de 128.129 peatones,

cumpliendo así la meta propuesta. En términos de señalización vial, se propuso una meta de mantener e implementar 50 zonas escolares al año, meta que se superó ya que se mantuvieron e implementaron 60 de estas zonas en 2018, acumulando 177 al 31 de diciembre de 2018. También se propuso la meta de mantener 2 km/carril de demarcación de vías por año, meta que se cumplió al mantener 14/km carril en 2018, para un acumulado total de 22 km/carril a la fecha de corte.

Otra meta que fue cumplida consistió en implementar y/o reemplazar 400 señales verticales al año? En 2018 se pudieron implementar y/o reemplazar 2.179 señales, acumulando un total de 6.110 en la vigencia 2016-2019. También se propuso la instalación de 800 reductores de velocidad en corredores residenciales con vocación peatonal. Así, se instalaron 211 en 2018, en zonas escolares, parques y corredores viales, para un acumulado de 2.261 en toda la vigencia.

En segundo lugar, se encuentra el programa Montemos Bicicleta, el cual presentó los siguientes resultados en la rendición de cuentas 2018. La meta de demarcar y señalizar 20 km lineales de bicarriles entre 2016 y 2019, se cumplió con acciones sobre 10.4 km en 2018, para un total de 17.4 km intervenidos. La meta parece cumplirse, ya que no se han contabilizado los km que se están interviniendo en 2019. También se propuso contar con 30 cicloparqueaderos disponibles en el espacio público de instituciones públicas y privadas, cantidad que se cumplió a 31 de diciembre de 2018.

El tercer programa, llamado Sistema Integrado de Transporte, propuso desde el Plan de Desarrollo la culminación de los estudios de estructuración técnica, legal y financiera del Sistema Integrado de Transporte Público, la cual presenta a 2018 un avance del 90%. Se aseguró que se va a iniciar la operación de 30 padrones en la Avenida Circunvalar.

En cuarto lugar, se encuentra el programa Facilitando la Gestión de la Movilidad. Bajo este programa se propuso implementar 30 intersecciones con semaforización inteligente, de las cuales se implementaron 8 en el año 2018. En total, se han implementado 26 intersecciones, lo cual muestra que la administración se encuentra bastante cerca de cumplir la meta (86.7% de avance).

En quinto lugar, se encuentra el programa de Movilidad al Alcance, cuyas metas se propusieron desde el Plan de

Desarrollo con el fin de mejorar la atención y el servicio a los usuarios y ciudadanos en general. En primera instancia, se propuso reducir el tiempo de espera para los usuarios en la Secretaría, a 30 minutos en promedio, meta que se cumplió al 100% con corte al 31 de diciembre de 2018. En segunda instancia, la administración se propuso contar con 5 puntos de atención, con el fin de mejorar la cobertura de atención de usuarios, meta que se superó al contar con 6 puntos de atención en las sedes Prado, Americano, Cordialidad, Los Ángeles, Vía 40 y Plaza del Parque.

El Plan de Desarrollo también propuso alcanzar el 100% de trámites de la Oficina Técnica, realizados desde la página web, así como los pagos en línea de los trámites. Mientras en 2016 la cantidad de trámites que se podían hacer desde la página web alcanzaba el 30%, en 2018 se logró implementar el 100%, dando así cumplimiento a la meta.

### Fortalecimiento institucional, vivienda, ciudad y territorio

La rendición de cuentas de la administración de Barranquilla permitió evidenciar los avances que se han logrado desde 2016. En ese orden de ideas, se mostraron a la ciudadanía los 13 planes parciales que se han adoptado en Barranquilla:

1	Cordialidad Circunvalar
2	Villas de la Cordialidad
3	Gres Caribe
4	Caribe Verde
5	El Volador
6	Deacero de Colombia
7	Euro Park
8	Granja Catalina
9	Sevilla
10	Bosques del Genovés

11	Centro Empresarial y de Negocios Puerta de Oro
----	------------------------------------------------

12	Centro Empresarial y Logístico Océano Azul
----	--------------------------------------------

13	Sevilla del Caribe
----	--------------------

En el mismo sentido, se mostró que el área total de estos planes parciales aprobados fue de 908,15 Ha, de las cuales 224,85 pertenecen a uso residencial, 160,44 a espacio público, 65,77 a vías, y 43,87 a equipamientos. El plan parcial más extenso es El Volador, con un área total de 183 Ha, de las cuales se destinaron 67 Ha para vivienda, y 41 Ha para zonas verdes.

La información presentada en la rendición de cuentas del Distrito permitió presentar a la ciudadanía que en la gestión se adoptaron tres planes zonales (Vía 40, Ríomar y Paraíso), con un total de 196,69 Ha de cesión, 104,68 Ha de vivienda, 72,83 Ha de espacio público, 32,36 Ha de vías, y 91,77 Ha de equipamiento. También se le informó a la ciudadanía acerca de los Esquemas Básicos de Implantación-EBI, los cuales son instrumentos que aprueba la Secretaría Distrital de Planeación para distribuir y organizar el espacio de los proyectos arquitectónicos y/o urbanísticos en relación con el contexto urbano. Así, fueron aprobados 8 EBIs en 2018, para un total de 27 en lo corrido de la vigencia 2016-2019.

En relación con el sector hábitat, el Distrito informó que mediante el programa Casa Para Todos, se adquirieron 14.378 Viviendas de Interés Social -VIS-, y mediante el programa Titulación de Predios, se entregaron 4.570 predios, entre 2016 y 2018. Entre 2016 y lo corrido de 2019, el año que más registró adquisición de vivienda de interés social fue 2017, con un total de 6.694 viviendas nuevas entregadas, mientras que en 2016 se entregaron 3.370 viviendas.

En términos de subsidios de vivienda, se conoció en el desarrollo de la rendición de cuentas que en los últimos 10 años se asignaron 14.868 subsidios que beneficiaron aproximadamente a 74.400 ciudadanos, mientras que se entregaron 16.946 títulos que beneficiaron a cerca de 84.700 personas.



# BOGOTÁ D.C

El Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos, adoptado mediante Acuerdo 645 de 2016, estableció como objetivo central llevar a cabo acciones para propiciar el pleno desarrollo del potencial de los bogotanos, y así alcanzar la felicidad de todos en su condición de individuos, de miembros de una familia, y miembros de la sociedad.

Para desarrollar lo anterior y lograr plasmarlo en acciones, el artículo 3 del acuerdo que adopta el Plan de Desarrollo describe la estructura, basada en tres pilares y en cuatro ejes transversales que son consistentes con el programa de gobierno, y que a su vez contienen las políticas tanto generales como sectoriales. Estos programas fueron formulados a partir de las problemáticas identificadas, e incluyen objetivos específicos, las estrategias (proyectos), y las metas a alcanzar por sector. En este orden de ideas, los pilares se constituyen en los elementos que estructuran de manera prioritaria, los esfuerzos por alcanzar el objetivo central del Plan de Desarrollo, apoyándose en los ejes transversales, que se muestran a continuación:

Ilustración 2. Pilares del Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos



Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 Bogotá Mejor Para Todos (p. 19).

Ilustración 3. Ejes transversales del Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos



Fuente: Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 Bogotá Mejor Para Todos (p. 19).

Tanto los pilares como los ejes transversales definidos prevén la intervención pública como medio para atender de manera prioritaria a la población vulnerable y para asegurar la igualdad en la calidad de vida, materializando el principio constitucional de igualdad de todos ante la ley. De esta manera, a continuación, se definirán los pilares y los ejes transversales, para así poder tener una mejor comprensión de su papel en el Plan de Desarrollo.

El primer pilar, denominado Igualdad de calidad de vida, se define como el pilar que busca crear condiciones de igualdad y de inclusión social, ejecutando programas dirigidos principalmente a la población vulnerable, especialmente a la primera infancia. Los programas aquí contemplados están orientados a intervenir el diseño y funcionamiento de la ciudad, reconociendo que de aquello depende en gran medida la calidad de vida de los ciudadanos. Este pilar comprende los

siguientes programas, descritos en los artículos del 9 al 20 del Plan de Desarrollo:

- 1 | Prevención y atención de la maternidad y la paternidad tempranas
- 2 | Desarrollo integral desde la gestación hasta la adolescencia
- 3 | Igualdad y autonomía para una Bogotá incluyente
- 4 | Familias protegidas y adaptadas al cambio climático
- 5 | Desarrollo integral para la felicidad y el ejercicio de la ciudadanía
- 6 | Calidad educativa para todos
- 7 | Inclusión educativa para la equidad
- 8 | Acceso con calidad a la educación superior
- 9 | Atención integral y eficiente en salud
- 10 | Modernización de la infraestructura física y tecnológica en salud
- 11 | Mejores oportunidades para el desarrollo a través de la cultura, la recreación y el deporte
- 12 | Mujeres protagonistas, activas y empoderadas en el cierre de brechas de género

El segundo pilar, llamado Democracia urbana, está definido como el pilar que busca incrementar el espacio público, peatonal y la infraestructura disponible para Bogotá, a través de la ejecución de programas que se dirijan a materializar el principio constitucional de la igualdad de todos ante la ley, y con base en el hecho de que el interés general prevalece sobre el particular. Para ello, se tiene de presente que el espacio público y peatonal, así como la infraestructura urbana, deben contar con elementos atractivos y garantizar el derecho a la utilización sin discriminación. En este pilar, el Plan de Desarrollo estableció los siguientes programas:

- 1 | Infraestructura para el desarrollo del hábitat
- 2 | Intervenciones integrales del hábitat
- 3 | Recuperación, incorporación, vida urbana, y control de la ilegalidad
- 4 | Integración social para una ciudad de oportunidades
- 5 | Espacio público, derecho de todos
- 6 | Mejor movilidad para todos

El tercer pilar, llamado Construcción de comunidad y cultura ciudadana, está dirigido a mejorar el cumplimiento de la ley y la cooperación ciudadana, creando espacios seguros y confiables para permitir la apropiación de la ciudad, incrementando la interacción en el espacio público, fortaleciendo la justicia y mejorando la percepción de seguridad. Esto con el fin de llevar a Bogotá a ser una ciudad que lidere la cultura ciudadana, donde los ciudadanos disfrutan de espacios culturales, recreativos y deportivos, incrementando así el sentido de pertenencia. El Plan de Desarrollo definió los siguientes programas:

- 1 | Seguridad y convivencia para todos
- 2 | Fortalecimiento del Sistema de Protección Integral a Mujeres Víctimas de Violencias – SOFIA
- 3 | Justicia para todos: consolidación del Sistema Distrital de Justicia
- 4 | Bogotá vive los derechos humanos
- 5 | Bogotá mejor para las víctimas, la paz y la reconciliación
- 6 | Equipo por la educación para el reencuentro, la reconciliación y la paz
- 7 | Cambio cultural y construcción del tejido social para la vida

Por su parte, el primer eje transversal denominado Nuevo ordenamiento territorial, no es más que aquel conjunto de programas que se encuentran dirigidos a proveer a la ciudad de una norma urbana que pueda regular su crecimiento, estimulando el modelo compacto y que esté en capacidad de incorporar los principios de la democracia urbana en su desarrollo.

En segundo lugar, se encuentra el eje transversal Desarrollo económico basado en el conocimiento, el cual tiene por objeto crear condiciones que faciliten la prosperidad de los negocios y la interacción entre la comunidad académica y empresarial. Los programas contemplados en este eje transversal están orientados a mejorar los índices de calidad de vida, para que así las personas creativas que se ubican en cualquier ámbito del conocimiento puedan elegir a Bogotá como lugar de residencia. Esto se da partiendo de saber que, para la competitividad, es necesario contar con el mejor recurso humano y la calidad de vida necesaria en pro del desarrollo económico.

En tercer lugar, se encuentra el eje transversal de la Sostenibilidad ambiental basada en la eficiencia energética, el cual se define en el documento del Plan de Desarrollo como se muestra a continuación:

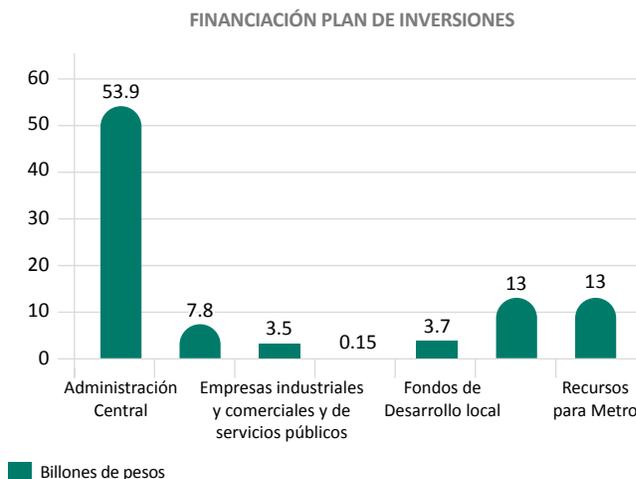
*Diseñar una ciudadela compacta, que se desarrolle en el sitio correcto, de forma tal que minimice su consumo de energía en comparación con diseños alternativos de ciudad o ciudades con características similares. Se promoverá la construcción de espacios públicos y privados de calidad, a partir de ciudadelas integrales que incrementen y cualifiquen la provisión de dichos espacios, así como la provisión de vías y equipamientos de índole social y educativa. Se diseñarán así ciudadelas compactas de calidad y con eficiencia energética. (p. 38)<sup>2</sup>*

En último lugar está el eje transversal Gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia, el cual está destinado a establecer condiciones para el buen gobierno de la ciudad, con base en la atención al ciudadano, y evaluando alternativas que permitan mejorar los métodos y costos de prestación de servicios. Siempre se debe propender por elegir aquellas alternativas que presenten un mejor costo-beneficio.

### El Plan Plurianual de Inversiones

Según el artículo 132 del Plan de Desarrollo, la financiación de la totalidad de programas, estrategias, proyectos y demás, establecidas en el Acuerdo 645 de 2016, asciende a los \$96.1 billones, los cuales se reparten como se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Financiación del Plan de Inversiones (billones de pesos)



Fuente: elaboración propia a partir de la información del Acuerdo 645 de 2016. Art. 132

Como se puede observar, la Administración Central es el rubro que más recursos requiere del Plan de Desarrollo, con más del 50% del total, seguido de los capitales privados mediante Asociaciones Público-Privadas, y los recursos para la Primera Línea del Metro de Bogotá. Por el contrario, el ítem que menos requiere recursos está en las Empresas Sociales del Estado, la empresas industriales y comerciales y de servicios públicos, y los Fondos de Desarrollo Local. En consecuencia, la financiación de los pilares y de los ejes transversales quedó como se observa en la siguiente tabla, sumando los totales para cada uno de los cuatro años de la vigencia 2016-2019:

Tabla 4. Plan Plurianual por Pilares (millones)

Pilar	2016	2017	2018	2019
Igualdad de calidad de vida	\$5.763.738	\$5.934.758	\$8.096.026	\$7.739.754
Democracia urbana	\$5.121.109	\$6.056.690	\$9.930.857	\$12.072.208
Construcción de comunidad y cultura ciudadana	\$364.902	\$387.871	\$629.668	\$543.056

Fuente: Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos

Tabla 5. Plan Plurianual por Ejes transversales (millones)

Eje transversal	2016	2017	2018	2019
Nuevo ordenamiento territorial	\$66.723	\$1.474.633	\$1.948.220	\$3.373.294
Desarrollo económico basado en el conocimiento	\$61.675	\$71.382	\$172.723	\$73.637

<sup>2</sup> Ver: Alcaldía de Bogotá (2016). Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 Bogotá Mejor Para Todos, Tomo I. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Eje transversal	2016	2017	2018	2019
Sostenibilidad ambiental basada en eficiencia energética	\$116.681	\$76.076	\$76.143	\$75.302
Gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia	\$663.877	\$612.001	\$634.362	\$644.135

Fuente: Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos

En lo relacionado con la financiación del Plan Plurianual de Inversiones por cada uno de los programas, se tiene que en el marco del pilar Igualdad de calidad de vida, se encuentran dos programas que son los que más reciben inversión: Calidad educativa para todos (\$8.975.888 millones), y Atención integral y eficiente en salud (\$8.575.423 millones). En contraste con lo anterior, el programa de Prevención y atención de la maternidad y la paternidad tempranas es el que menos inversión recibe en el pilar Igualdad de calidad de vida, seguido del programa Mujeres protagonistas, activas y empoderadas en el cierre de brechas de género, con una asignación de \$63.245 millones.

En cuanto a la inversión que reciben los programas del pilar Democracia urbana, se destaca el de Mejor movilidad para todos, con una destinación total de \$33.156.116 millones, como también se destaca el programa Infraestructura para el desarrollo del hábitat, con una destinación presupuestal de \$4.178.009 millones. En contraste se encuentra el programa de Recuperación, incorporación, vida urbana y control de la ilegalidad, con una destinación de \$34.080 millones.

Por su parte, el pilar Construcción de comunidad y cultura ciudadana establece siete programas, de los cuales el de Seguridad y convivencia para todos es el que mayor inversión recibe, con un total de \$1.414.674 millones. Por otro lado, el programa que menor inversión recibe en el pilar mencionado, es el de Bogotá vive los derechos humanos, con un total de \$5.515 millones, seguido del programa Equipo por la educación para el reencuentro, la reconciliación y la paz, con \$11.800 millones. En resumen, así se encuentra la destinación de las inversiones en el Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos, de acuerdo con cada sector:

Tabla 6. Inversión por sector en el Plan de Desarrollo (millones)

Sector	Total 2016-2020
Jurídico y defensa judicial	\$32.673
Otras entidades distritales	\$80.541

Sector	Total 2016-2020
Planeación	\$95.253
Mujeres	\$142.126
Hacienda	\$266.091
Desarrollo económico, industria y turismo	\$414.146
Gobierno	\$354.207
Gestión pública	\$467.404
Ambiente	\$830.909
Seguridad, convivencia y justicia	\$1.731.576
Cultura, recreación y deporte	\$2.353.495
Integración social	\$5.310.096
Hábitat	\$5.579.143
Salud	\$13.387.510
Educación	\$15.095.967
Movilidad	\$43.592.135

Fuente: Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos

Como se puede observar en la tabla 6, el sector movilidad es el que más inversión recibe, según lo estipulado en el Plan Plurianual de Inversiones, con casi \$43.600.000 millones, seguido del sector educación con poco más de \$15.000.000 millones. En contraste, los sectores que menos inversión reciben son el jurídico y defensa judicial con \$32.673 millones, seguido de otras entidades distritales, con \$80.541 millones.

### Informe de rendición de cuentas 2018

El análisis de rendición de cuentas para el Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos se hará con relación a los programas que, según lo que se describió previamente, recibieron más inversión por cada uno de los pilares. En este orden de ideas, a continuación, se van a resumir los resultados presentados en el Informe de Rendición de Cuentas para los siguientes programas, de acuerdo a los pilares del Plan:

Tabla 7. Composición de los pilares del Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos

<b>Pilar 1: Igualdad de Calidad de Vida</b>	Calidad educativa para todos
	Atención integral y eficiente en salud
<b>Pilar 2: Democracia Urbana</b>	Mejor movilidad para todos
	Infraestructura para el desarrollo del hábitat
<b>Pilar 3: Construcción de Comunidad y Cultura Ciudadana</b>	Seguridad y convivencia para todos

Fuente: Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos

### Pilar 1: Igualdad de Calidad de Vida

- Calidad educativa para todos

De las 13 metas de producto con las que cuenta el programa de Calidad educativa para todos, la Alcaldía de Bogotá presentó los resultados más importantes, los cuales se describen a continuación. Una de las metas de producto propuestas es la de contar con 11.492 docentes y directivos involucrados en los diferentes programas desarrollados en el marco de la Red de Innovación del Maestro, cuyo número programado para 2018 era de 11.000. Esta meta fue superada, pues en esa vigencia se alcanzó un total de 14.666 docentes y maestros involucrados, manteniendo la tendencia que se había presentado el año inmediatamente anterior. En 2017, se había programado contar con 7.863 docentes y directivos, y el ejecutado fue de 10.402.

Esto muestra también que, en el total de las 363 Instituciones Educativas Distritales, se cuenta con un recurso humano de 36.650 funcionarios que apoyan los procesos de mejoramiento de la calidad educativa. Adicionalmente, se cuentan 570 contratistas de apoyo, cuya misión contribuye a fortalecer los procesos misionales en todas las áreas de la Secretaría de Educación Distrital.

En cuanto a la meta de producto que proyecta un total de 270 IED que se encuentran desarrollando procesos de fortalecimiento de competencias básicas, técnicas y tecnológicas de estudiantes de educación media, en 2018 la meta se superó en 16 IED, logrando un total de 286. Este fortalecimiento también está dirigido a los procesos de articulación de la implementación de programas técnicos en conjunto con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Otros resultados conseguidos en la vigencia se muestran a continuación:

- 18.246 estudiantes con discapacidad atendidos
- 41.923 estudiantes víctimas del conflicto armado atendidos con estrategias de enfoque diferencial
- 88.105 beneficiarios directos con acciones realizadas desde la educación para la sexualidad

- Atención integral y eficiente en salud

Este programa cuenta con 22 metas de producto, de las cuales se resaltan los resultados alcanzados en materia del modelo de atención integral en salud, indicadores de mortalidad evitable, el programa Ruta de la Salud, entre otros. Así fueron mostrados los resultados obtenidos en 2018:

Tabla 8: Resultado programa Ruta de la Salud 2016-2018

Meta		2016	2017	2018
Garantizar la atención y mejorar el acceso a los servicios a más de 1.500.000 habitantes de Bogotá D.C. con el nuevo modelo de atención integral	Programado	800.000	800.001	1.400.000
	Ejecutado	514.576	1.387.334	1.933.177

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2018

Como se muestra en el cuadro, el Distrito logró avanzar en la creación y operación del modelo de atención integral en salud para Bogotá, atendiendo 1.933.177 personas para la vigencia 2018, superando ampliamente la meta programada. Esta atención incluye población con discapacidad, adultos mayores, habitantes de calle, población LGBTI, entre otros.

De igual manera se lograron resultados en materia de reducción de la mortalidad, siendo los más notables aquellos alcanzados en mortalidad infantil y mortalidad materna, como se muestra a continuación:

- La mortalidad infantil se redujo en un 23.67% en las siete localidades donde se concentraron el 60% de las muertes infantiles.

- b. Se redujo en 231 los casos de muertes por enfermedades crónicas.
- c. La mortalidad materna pasó de una razón de 27.4 por cada 100.000 nacidos vivos, a 25.2 por cada 100.000 nacidos vivos en 2018.
- d. Disminuyó la mortalidad en menores de 5 años, pasando de 11.2 por cada 1.000 nacidos vivos, a 10.2 por cada 1.000 nacidos vivos.

El informe de rendición de cuentas también mostró que se logró fortalecer el sistema público hospitalario, realizando la apertura y la puesta en operación de 31 Centros de Atención Prioritaria en Salud – CAPS, y gracias a los cuales se llevaron a cabo 1.148.286 consultas de medicina general y especializada. La estrategia ha mejorado la oportunidad de las citas médicas, pues se

ha logrado pasar de un tiempo promedio de espera de 11.8 días, a 7.2 días a noviembre de 2018. También se mejoró en la ocupación de los servicios de urgencia, que en 2015 presentaba un indicador de 250%, a 91.7% en 2018.

## Pilar 2: Democracia Urbana

### Mejor movilidad para todos

En el pilar Democracia urbana, uno de los programas que más inversión reciben es el de Mejor movilidad para todos, programa que cuenta con 28 metas de producto en el Plan de Desarrollo. A continuación, se muestran los principales resultados alcanzados.

Tabla 9. Indicadores de cumplimiento del Pilar Democracia Urbana

Meta		2016	2017	2018
Conservar y rehabilitar 1.083 km de carril de la infraestructura vial local (por donde no circulan rutas de Transmilenio zonal)	Programado	169.42	292.66	300
	Ejecutado	169.4	292.7	311.8
Meta		2016	2017	2018
Implementar 1.500 cicloparqueaderos en la ciudad, asociados a Transmilenio	Programado	0	553	887
	Ejecutado	0	553	949

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2018

El Informe de Rendición de Cuentas 2018 también puso de presente los avances alcanzados en la estructuración de la primera línea del metro de Bogotá. La Alcaldía mostró que se logró dar cumplimiento a los requisitos establecidos por el CONPES 3882 de 2017. Esto significó que se aseguró la cofinanciación del Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros de Bogotá, por \$15.1 billones. En la misma medida, el Concejo de Bogotá aprobó el cupo de endeudamiento por \$10.85 billones para la Empresa Metro.

En materia de ciclorutas, se establecieron metas de producto que buscaban no solo conservar y hacer mantenimiento a los kilómetros existentes, sino aumentarlos. Así, el Distrito presentó que se construyeron 90 kilómetros nuevos de cicloruta, alcanzando un total de 537 kilómetros por toda la ciudad. Además de lo anterior, se conservaron 39.17 kilómetros, y se crearon más de 11.245 cupos para parqueo de bicicletas. También

se demarcaron 129 intersecciones y fueron señalizadas para mejorar la seguridad vial tanto de ciclistas como de peatones, así como se adoptaron conexiones seguras sobre puente para ciclistas en la Avenida Las Américas con Avenida 68, Avenida Ciudad de Cali con Calle 80, y Avenida 9 con Avenida Carrera 11.

En términos de infraestructura vial, transporte y espacio público, el Distrito informó que fueron entregadas 27 obras a la ciudad asociadas a intersección, 6 vías nuevas, 2 ciclorutas, 12 obras en redes ambientales, parques y plazoletas, 3 obras en canales y en el Eje Ambiental, y 5 del sistema de transporte. En cuanto al espacio público cabe anotar la inversión que se ha hecho a través de las Redes Ambientales Peatonales Seguras – RAPS, contando intervenciones en zonas como Restrepo, Kennedy Central, Teusaquillo, Nieves, Carvajal, Rincón y la Red Tintal.

## Infraestructura para el desarrollo del hábitat

El programa de Infraestructura para el desarrollo del hábitat cuenta con 15 metas de producto establecidas en el Plan de Desarrollo, dentro de las cuales se presentaron los siguientes resultados por parte de la administración distrital.

Tabla 10. Estado de cumplimiento del programa Infraestructura para el desarrollo del hábitat

Meta		2016	2017	2018
Tratar 446 millones de metros cúbicos de agua	Programado	444	447	436
	Ejecutado	433.38	428.16	441.53

Meta		2016	2017	2018
4.000 subsidios del servicio funerario entregados a población vulnerable en Bogotá	Programado	500	1.810	1.640
	Ejecutado	500	1.810	3.940

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2018

En términos de residuos sólidos y su disposición, en 2018 llegaron a Doña Juana un total de 2.320.071 toneladas de residuos sólidos, y se trasladaron al sitio de disposición final cerca de 1.856.900 toneladas de residuos sólidos ordinarios. La reducción se ha logrado a través de formalizar a los distintos grupos de recicladores que se encuentran trabajando en toda la ciudad, aglomerados en 14 estaciones de clasificación y aprovechamiento, donde se lleva a cabo la separación y pesaje del material reutilizable.

En lo relacionado con la infraestructura de acueducto y alcantarillado, se alcanzó la cobertura residencial y legal del 98.84% de alcantarillado pluvial, a diciembre de 2018, así como se han renovado y/o construido 66.74 km de redes troncales de alcantarillado secundarias y locales pluviales en localidades como Kennedy, Tunjuelito, Chapinero, San Cristóbal, Rafael Uribe Uribe, Usme, Engativá, Bosa, Fontibón, entre otros. También se registró una cobertura del 99.92% residencial y legal de alcantarillado sanitario a diciembre 2018.

### Pilar 3: Construcción de comunidad y cultura ciudadana

#### Seguridad y convivencia para todos

Este programa cuenta con 21 metas de producto establecidas en el Plan de Desarrollo, de las cuales se destacan las siguientes:

A diciembre de 2018 se había logrado consolidar el Sistema de Información Estadístico Delincuencial, Contravencional, y Operativo de la Policía Nacional –

SIEDCO, el cual ha incluido cambios importantes: se incluye información de la Fiscalía; se pueden hacer denuncias mediante un aplicativo virtual; y se hace más eficiente el intercambio de información entre la Fiscalía y la Policía. Así, se ha podido mejorar el seguimiento a los principales indicadores en seguridad, como los delitos contra la vida y el patrimonio.

En lo relacionado con la prevención de machismos y violencia contra la mujer, y fomento de la transformación de los imaginarios sobre el género, se han llevado a cabo talleres de rutas de atención y aplicación de enfoque de género en 12 localidades, y se han organizado 32 consejos locales de seguridad para las mujeres en los que se han priorizado espacios que concentran los delitos que afectan a la ciudadanía.

De igual manera se han llevado a cabo esfuerzos para proteger los entornos escolares y parques, organizando más de 80 mesas de trabajo en entornos escolares con entidades locales y distritales, y más de 230 mesas de trabajo con rectores de Instituciones Educativas Distritales. Con la comunidad educativa, se han hecho capacitaciones en más de 50 IED sobre el consumo de drogas, y se ha hecho difusión de mecanismos de autocuidado a más de 80.000 alumnos y padres de familia.

A continuación, se muestran otros logros alcanzados en el programa, con corte a diciembre de 2018:

Tabla 11. Logros del Programa seguridad y convivencia para todos

Meta		2016	2017	2018
80.000 luminarias modernizadas y/o remodeladas	Programado	15.000	40.066	24.924
	Ejecutado	15.000	40.066	70.596

Meta		2016	2017	2018
Diseñar e implementar el 100% del Centro de Comando y Control	Programado	68	0.05	19.85
	Ejecutado	68	0.05	22.85

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2018



# BUCARAMANGA

El Plan de Desarrollo de la ciudad de Bucaramanga, aprobado mediante acuerdo 006 de 2016, se basa en una estructura de seis líneas, denominadas de la siguiente manera:

- 1 | Gobernanza democrática
- 2 | Equidad e inclusión social
- 3 | Sostenibilidad ambiental
- 4 | Calidad de vida
- 5 | Línea estratégica de productividad y generación de oportunidades
- 6 | Infraestructura y conectividad

Cada una de estas líneas cuenta con componentes, los cuales a su vez están integrados por programas, que son medidos a través del establecimiento de metas de producto. A continuación, se describirá cada una de las líneas estratégicas, para luego pasar a enunciar algunos de los programas que las componen, y así posteriormente pasar a describir el plan plurianual de inversiones del Plan de Desarrollo.

## Línea 1. Gobernanza democrática

Esta línea estratégica tiene por objeto inculcar la transparencia en el gobierno municipal, a través de la eficiencia y eficacia, elementos que permitirán cumplir la función social de la Alcaldía. También se permitirá gestionar de

manera adecuada el desarrollo urbano, incluyendo la participación democrática, profunda, y permanente de la ciudadanía. Es así como el Plan de Desarrollo define la línea de Gobernanza democrática como:

*(...) el motor de una democracia renovada, más participativa y abierta, profunda y permanente, y de una mejor administración pública, auténticamente legal y más efectiva. También como el factor que articula y dirige los demás componentes del Plan para gestionar la prosperidad urbana y edificar una ciudad más equitativa. (p. 36)<sup>3</sup>*

Sus cuatro componentes son: Gobierno participativo y abierto, Gobierno legal y efectivo, Gobierno municipal en línea, y gobernanza urbana.

## Línea 2. Equidad e inclusión social

La línea estratégica de equidad e inclusión social se basa en tres elementos fundamentales: la Ética, que busca focalizar los recursos públicos hacia la asistencia de grupos de población vulnerable, para lograr mínimos de vida en equidad. La Lógica, para mejorar las condiciones de vida de los habitantes brindando apoyo, acompañamiento y orientación para potenciar las capacidades individuales y sociales que fortalezcan el tejido social. Por último, la Estética, que busca disminuir barreras espaciales y culturales públicas y privadas, con el fin de construir una comunidad de ciudadanos integrada a través de la diversidad.

<sup>3</sup> Ver: Alcaldía municipal de Bucaramanga (2016). Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019 Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos, Bucaramanga: Alcaldía municipal de Bucaramanga.

Así se define la línea estratégica en el Plan de Desarrollo:

*El enfoque conceptual del -Gobierno de los Ciudadanos y Ciudadanas- en su línea estratégica Inclusión Social, busca la equidad social y ciudadana a través del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, para la atención y asistencia de grupos de población caracterizada. Los componentes determinados para esta línea estratégica son: Atención priorizada y focalizada a grupos vulnerables; Atención integral y desarrollo de capacidades a la primera infancia, adolescencia y juventud; Los caminos de la vida; Mujeres y equidad de género; Hogares felices. (p. 69)*

### ■ Línea 3: Sostenibilidad ambiental

Esta línea estratégica parte de reconocer la importancia que ONU-Hábitat le otorga a aquellas ciudades que implementan políticas claras de sostenibilidad ambiental, con el fin de hacerlas más compactas y eficientes en el uso de la energía, contaminando menos, y con mejores opciones en el transporte público. Estas ciudades por ende se muestran como ciudades más competitivas, innovadoras, y con una mayor calidad de vida para proporcionar bienestar y prosperidad a la población.

Por eso, el Plan de Desarrollo de Bucaramanga determina que el objetivo estratégico de la línea de sostenibilidad ambiental es el de llevar a cabo las actividades necesarias para crear un territorio resiliente, en el cual los habitantes están en la capacidad de apropiarse y de comprometerse con el medio ambiente, preservando así los recursos naturales. Así, la línea comprende los siguientes componentes: Recursos bióticos; Gestión del riesgo; Manejo de efluentes; y Ruralidad con equidad.

### ■ Línea 4. Calidad de vida

El objetivo de esta línea estratégica busca “reconceptualizar” el territorio como eje de construcción de ciudadanía que reivindica lo público, a partir de la construcción de una ciudad más bella, saludable, educada y segura. En el proceso es necesario que estén involucrados todos los actores sociales, a través de estrategias de cultura y formación ciudadana. Para lograr dar cumplimiento a lo anterior, el Plan de Desarrollo establece los siguientes componentes: Educación, Bucaramanga educadora y educada; Salud pública, salud para todos

y con todos; Ciudadanos y ciudadanas inteligentes; Red de espacio público; Seguridad, convivencia y postconflicto. Así, el Plan de Desarrollo describe los retos de la línea estratégica de calidad de vida como se muestra a continuación:

*En este sentido se tienen dos retos claramente delineados: (1) Encontrar estrategias que permitan retomar los niveles de calidad de vida deseados, y propender por mecanismos que garanticen su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, y (2) Encontrar estrategias para que la calidad de vida no sea un beneficio percibido solo por una proporción de la población (que en el caso de Bucaramanga ha sido un gran número de habitantes) sino que logre permear la totalidad de la población garantizando que la calidad de vida sea un derecho universal. (p. 148)<sup>4</sup>*

### ■ Línea 5: Línea estratégica de productividad y generación de oportunidades

Esta línea se basa en la prosperidad, en la productividad y en la capacidad empresarial con la que cuenta la ciudad de Bucaramanga, como elementos para alcanzar el crecimiento económico y el desarrollo. Bajo estos hechos, se entiende que en Bucaramanga la generación de ingresos se ha acompañado de notables reducciones en los niveles de pobreza, menor concentración de los ingresos, y una baja en la tasa de desempleo. Por ende, el Plan de Desarrollo establece que el objetivo estratégico de la línea de estratégica de productividad y generación de oportunidades es:

*Mejorar la productividad y competitividad de la familia y microempresa así como la generación de oportunidades para los ciudadanos de estratos bajos, población vulnerable, jóvenes, víctimas y campesinos de la ciudad, mediante programas y proyectos de cultura empresarial de liderazgo de principios lógicos, ética y estética, emprendimiento, innovación, fortalecimiento empresarial, empleabilidad y ecosistemas de aprendizaje; con el propósito de avanzar en la disminución de las brechas sociales y procurar por una mejor calidad de vida en una sociedad con más equidad social. (p. 206)<sup>5</sup>*

Esta línea estratégica está compuesta por los siguientes componentes: Fomento del emprendimiento y la innovación; Fortalecimiento empresarial; Empleabilidad y empleo; y Fortalecimiento institucional.

4 Ver: Alcaldía municipal de Bucaramanga (2016). Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019 Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos, Bucaramanga: Alcaldía municipal de Bucaramanga.

5 Ver: Alcaldía municipal de Bucaramanga (2016), Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019 Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos, Bucaramanga: Alcaldía Municipal de Bucaramanga.

## Línea 6: Infraestructura y conectividad

El Plan de Desarrollo establece que la construcción de infraestructura, si bien se contempla como parte de una línea estratégica, no es protagonista en la administración, pero sí es considerada una herramienta para llegar a una ciudad más incluyente y equitativa. A pesar de que el diseño del Plan de Desarrollo y del programa de gobierno proponía megaproyectos sociales y de infraestructura. No se desconoce entonces la importancia de la infraestructura vial, por ejemplo, pues resulta de mayor impacto para la municipalidad entregar más espacio al peatón que a los vehículos. Así las cosas, de esa concepción de la inversión se derivan los programas formulados por el Plan.

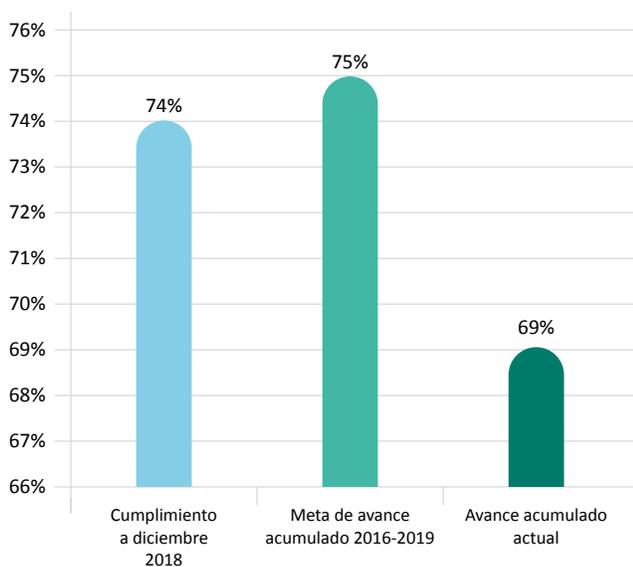
En consecuencia, el objetivo estratégico de la línea es garantizar la movilidad y el desarrollo equitativo y sostenible del territorio a partir del mantenimiento, la adecuación y la construcción de infraestructura, equipamientos y dotaciones que racionalicen el uso y calidad del suelo, y posibiliten las tecnologías de la información. Para ellos, esta línea estrategia se edifica sobre tres componentes: Movilidad; Servicios públicos; e Infraestructura tecnológica.

### Informe de Rendición de Cuentas 2018

A continuación, se presentarán los resultados que se incluyeron en el Informe de Rendición de Cuentas de 2018 para el municipio de Bucaramanga, de acuerdo a la ejecución del cumplimiento en cada una de las líneas estratégicas, y sus correspondientes componentes. Esto dará una idea del nivel en el que se encuentra el cumplimiento del Plan de Desarrollo a diciembre de 2018.

## Línea estratégica 1: Gobernanza democrática

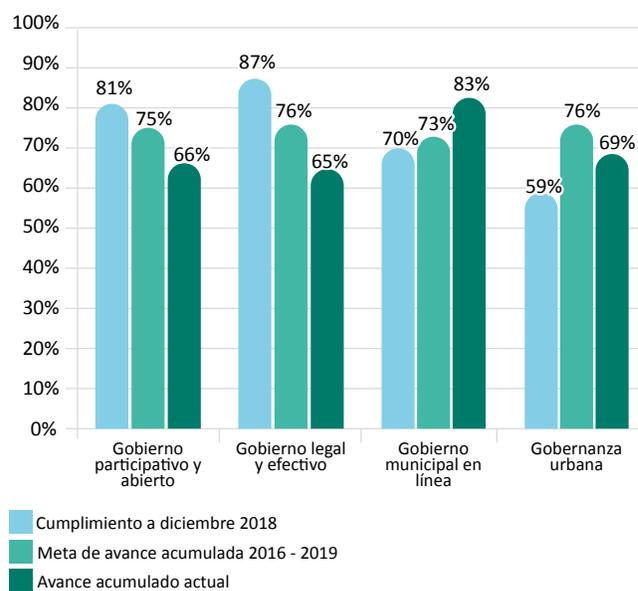
Gráfico 2. Estado de la ejecución de la línea estratégica 1 del Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019  
Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos



Fuente: Rendición de Cuentas 2018

## Componente: Gobierno participativo y abierto

Gráfico 3. Porcentaje de cumplimiento por programa de la línea estratégica 1 del Plan de Desarrollo



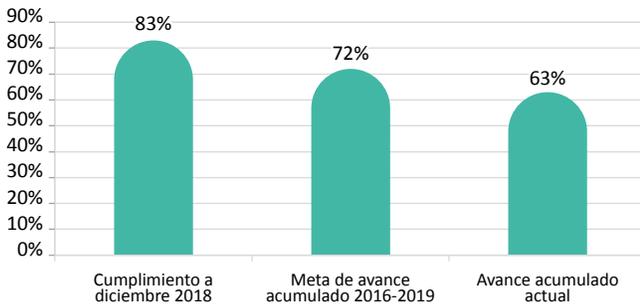
Fuente: Rendición de Cuentas 2018

En el anterior gráfico se puede evidenciar que los componentes de Gobierno legal y efectivo, y Gobernanza urbana, son los que presentan la meta de avance acumulada 2016-2019 con mayor cumplimiento, con el 75%. Sin embargo, es el componente de Gobierno municipal en línea el que cuenta con el mayor cumplimiento en términos de avance acumulado actual, con un indicador del 83%, destacándose sobre los demás componentes. Esto permite concluir que en general, la línea estratégica

de Gobernanza democrática presenta un avance acumulado actual de apenas el 69%, contando con apenas 1 año para alcanzar el cumplimiento del 100%.

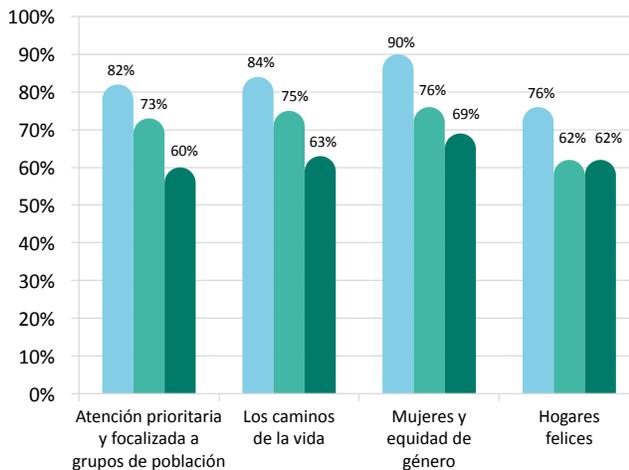
### Línea estratégica 2: Inclusión social

Gráfico 4. Estado de la ejecución de la línea estratégica 2 del Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019 Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos



Fuente: Rendición de Cuentas 2018

Gráfico 5. Porcentaje de cumplimiento por programa de la línea estratégica 2 del Plan de Desarrollo



■ Cumplimiento a diciembre 2018  
■ Meta de avance acumulado 2016-2019  
■ Avance acumulado actual

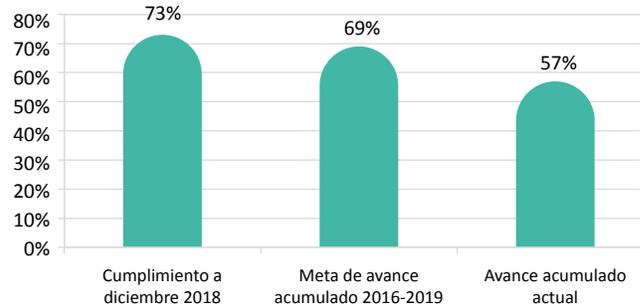
Fuente: Rendición de Cuentas 2018

En los anteriores gráficos, se puede evidenciar cómo la línea estratégica presenta un avance acumulado de apenas 63%, porcentaje aún menor que el de la línea estratégica 1. En relación con los componentes que hacen parte de la línea estratégica 2, hay que mencionar que la totalidad de ellos presenta un avance acumulado muy bajo que no supera el 69%, lo cual incide en el indicador de avance de la línea estratégica. Sin em-

bargo, es preciso mencionar que componentes como Los caminos de la vida y Mujeres y equidad de género presentan cumplimiento a diciembre de 2018, del 84% y del 90%, respectivamente.

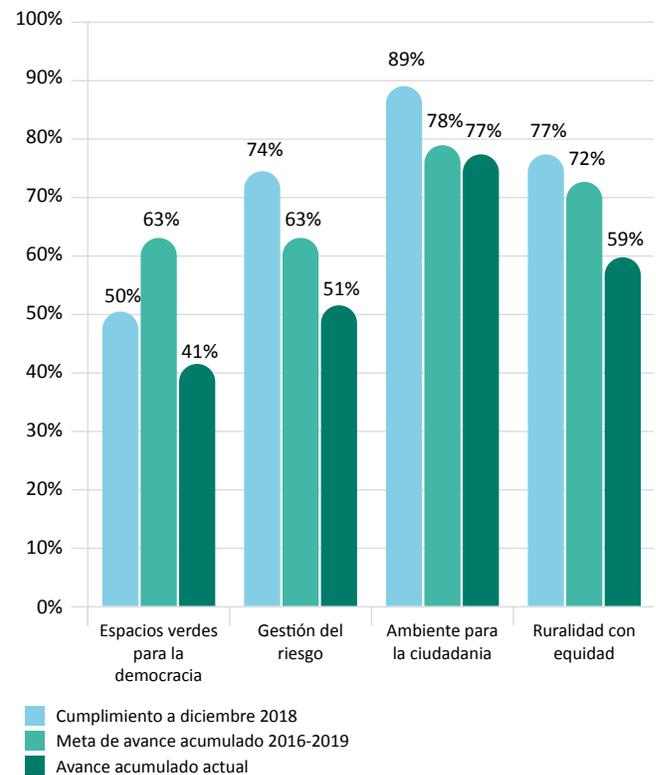
### Línea estratégica 3: Sostenibilidad ambiental

Gráfico 6. Estado de la ejecución de la línea estratégica 3 del Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019 Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos



Fuente: Rendición de Cuentas 2018

Gráfico 7. Estado de la ejecución de la línea estratégica 3 del Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019 Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos

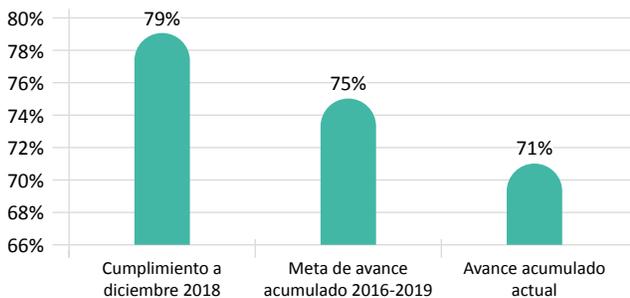


Fuente: Rendición de Cuentas 2018

En los resultados de la línea estratégica 3, se puede observar que el avance acumulado actual llega al 57%, el cual se muestra bajo con respecto a las otras líneas estratégicas. Sin embargo, el cumplimiento de la línea a diciembre de 2018 es del 73%, aunque la meta de avance es del 69%. En cuanto a los componentes, el de gestión de riesgo (el que recibe mayor inversión de los cuatro componentes, como se había mencionado anteriormente), presenta el segundo menor avance acumulado actual, con el 51%. El componente que presenta el menor avance acumulado actual es el de Espacios verdes para la democracia, con el 41% para la vigencia 2016-2019. Esto merece especial atención, ya que se trata de la ejecución de montos que superan los \$134.000.000 millones del Plan Plurianual de Inversiones.

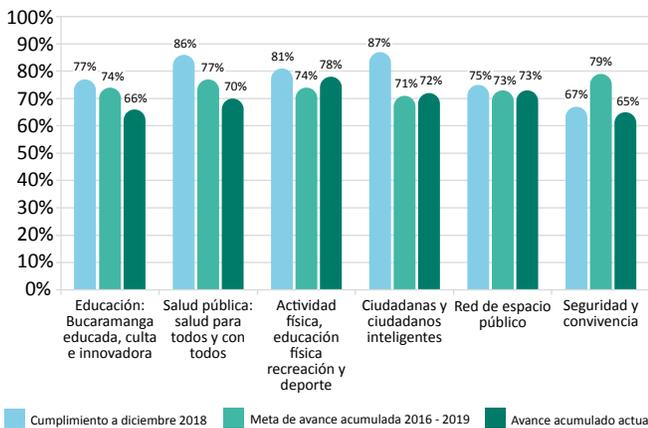
### Línea estratégica 4: Calidad de vida

Gráfico 8. Estado de la ejecución de la línea estratégica 4 del Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019  
Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos



Fuente: Rendición de Cuentas 2018

Gráfico 9. Porcentaje de cumplimiento por programa de la línea estratégica 4 del Plan de Desarrollo

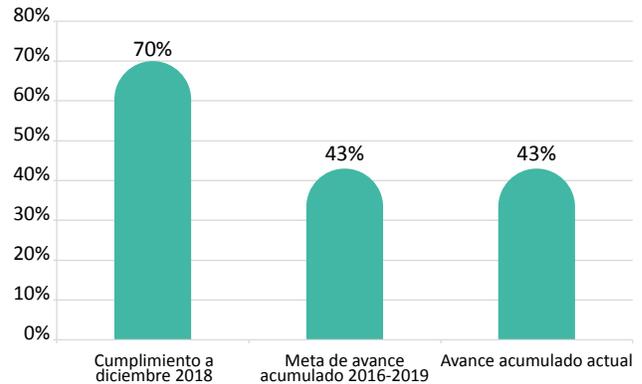


Fuente: Rendición de Cuentas 2018

La línea estratégica 4 de Calidad de vida, presenta un cumplimiento de metas a diciembre de 2018 del 79%, lo cual incide en que el avance acumulado actual supere apenas el 70% de lo presupuestado. Esto parte de reconocer que el avance de componentes como el de Educación: Bucaramanga educada, culta e innovadora o Seguridad y convivencia, no supera el 66% a corte del penúltimo año de la administración. De hecho, el componente de Educación, que es el que más inversión recibe dentro de la línea estratégica 4 (83.3% del total), presenta un avance del 66%.

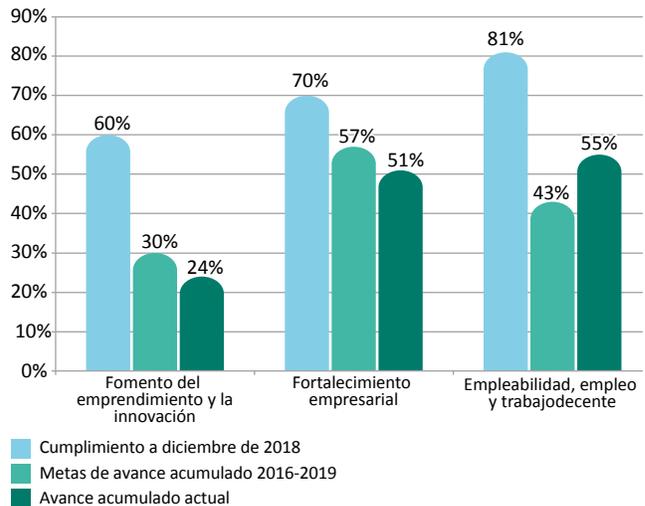
### Línea estratégica 5: Productividad y generación de oportunidades

Gráfico 10. Estado de la ejecución de la línea estratégica 5 del Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019  
Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos



Fuente: Rendición de Cuentas 2018, p. 35

Gráfico 11. Porcentaje de cumplimiento por programa de la línea estratégica 5 del Plan de Desarrollo

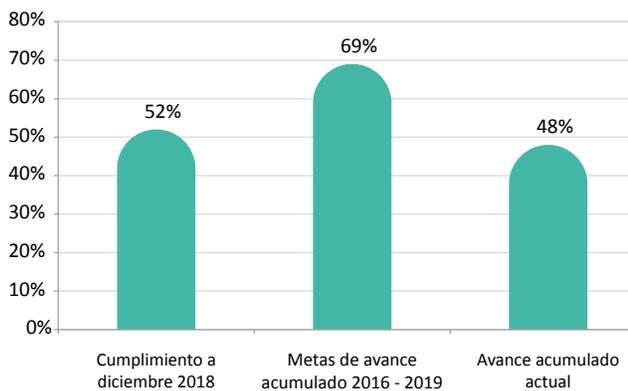


Fuente: Rendición de Cuentas 2018, p. 35

En el análisis de los resultados presentados para la línea estratégica 5, Productividad y generación de oportunidades, se muestra el menor avance acumulado entre las seis líneas estratégicas, con el 43% a diciembre 2018. Lo anterior como consecuencia del hecho de que sus componentes no alcancen siquiera el 55% de avance acumulado. Es preciso destacar que el componente de Fomento del emprendimiento y la innovación, si bien no es el que mayor presupuesto recibe de los tres, apenas cuenta con un avance del 24%, limitando el cumplimiento del global. Caso similar sucede con el componente de Empleabilidad, empleo y trabajo decente, que tiene el mayor presupuesto asignado (más de \$8.200.000 millones), pero que apenas reporta el 55% de avance.

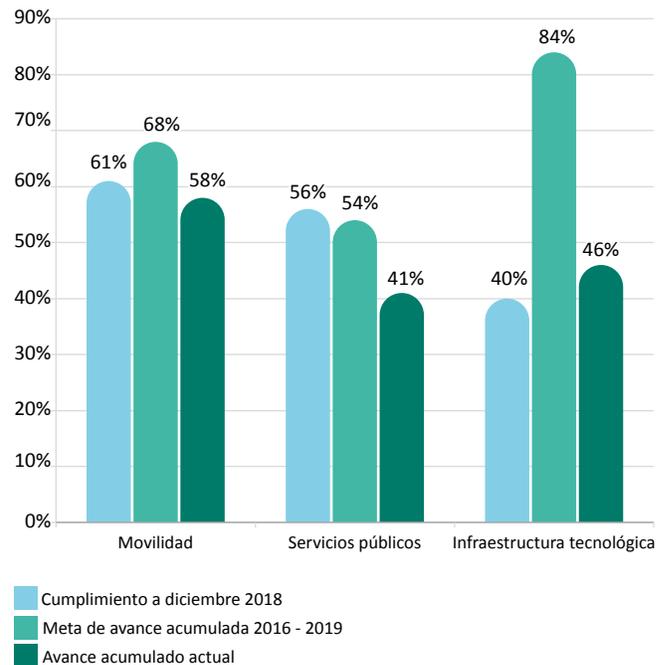
### Línea estratégica 6: Infraestructura y conectividad

Gráfico 12. Estado de la ejecución de la línea estratégica 6 del Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019  
Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos



Fuente: Rendición de Cuentas 2018, p. 36

Gráfico 13. Porcentaje de cumplimiento por programa de la línea estratégica 5 del Plan de Desarrollo



Fuente: Rendición de Cuentas 2018, p. 36

Para el caso de la línea estratégica 6 de Infraestructura y conectividad, es notable que también presenta un índice bajo de cumplimiento, con el 48% de avance acumulado. Esto se vería explicado por el hecho de que, principalmente, el avance a diciembre de 2018 apenas supera el 50%, y que el caso de sus componentes no es diferente. El componente que concentra la mayor cantidad del presupuesto (Servicios públicos) tan solo presenta un avance del 41%, seguido del componente de Infraestructura tecnológica (46%) y del de Movilidad (58%).



## SANTIAGO DE CALI

El Plan de Desarrollo del municipio de Cali, aprobado mediante Acuerdo 0396 de 2016 y que se denomina “Cali Progresamos Contigo”, propone una estructura que comprende la formulación de 5 ejes estratégicos, 23 componentes y 65 programas. Así, el Plan de Desarrollo logra recoger los ejes que se encuentran en el programa de gobierno, para formular los correspondientes programas y sus consecuentes indicadores de producto. De esta manera, se exponen a continuación los ejes presentes en el programa de gobierno:

Ilustración 4. Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo



Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Cali Progresá Contigo

De los anteriores se deriva la formulación de programas estratégicos del Plan de Desarrollo con los ejes correspondientes:

Ilustración 5. Programas estratégicos del Plan de Desarrollo



Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Cali Progresá Contigo

Cada uno de los ejes del Plan de Desarrollo mencionados anteriormente se encuentra desarrollado por componentes temáticos, relacionados con las dependencias de la administración municipal, para poder asignar competencias de acción y así materializar las propuestas consignadas en el programa de gobierno. A su vez, los componentes cuentan con un número de programas de intervención, indicadores de producto y metas, que facilitan el seguimiento que se le hace al cumplimiento de las propuestas de la administración municipal.

El Eje 1-Cali social y diversa, cuenta con una variedad de componentes, programas e indicadores que están dirigidos a atender estrategias para la primera infancia, la adolescencia, la familia, el adulto mayor, población con discapacidad, población afro o indígena, población LGBTI, y el fortalecimiento de los servicios tanto de salud, como de educación, cultura y deporte. Esto parte de establecer que la atención de cada uno de los servicios debe surgir de la comprensión del enfoque diferencial.

El objetivo del eje Cali social y diversa es el de poder crear unas condiciones generales de inclusión social y reconocimiento a los derechos que tienen los diferentes grupos poblacionales en desarrollo del ciclo vital, basado en el enfoque diferencial, territorial y de género. Para ello, se promueven acciones de desarrollo de capacidades, competencias y empoderamiento conforme a la Ley, que reduzcan las brechas de inequidad. En consecuencia, los siguientes son los componentes, con sus correspondientes programas:

## 1.1 | Componente Construyendo Sociedad

- 1.1.1 | Programa: Atención integral a la primera infancia
- 1.1.2 | Programa: Niños, niñas, adolescentes y jóvenes – NNAJ con oportunidades para su desarrollo
- 1.1.3 | Programa: Vida, familia y salud mental
- 1.1.4 | Programa: Cultura del envejecimiento

## 1.2 | Componente Derechos con equidad, superando barreras para la inclusión

- 1.2.1 | Programa: Discapacidad sin límites
- 1.2.2 | Programa: CaliAfro incluyente e influyente
- 1.2.3 | Programa: Tradiciones ancestrales indígenas
- 1.2.4 | Programa: Respeto y garantía a los derechos del sector poblacional LGBTI

## 1.3 | Componente Salud pública oportuna y confiable

- 1.3.1 | Programa: Salud pública con enfoque intersectorial y poblacional
- 1.3.2 | Programa: Servicios de salud pública oportuna y confiable

## 1.4 | Componente Educación con calidad, eficiencia y equidad

- 1.4.1 | Programa: Educación pública equitativa e incluyente
- 1.4.2 | Programa: Calidad educativa con mayores resultados
- 1.4.3 | Programa: Instituciones educativas líderes, eficientes y transparentes
- 1.4.4 | Programa: Una educación al compás de la innovación e inserta en la sociedad del conocimiento

## 1.5 | Componente Cali vibra con la cultura y el deporte

- 1.5.1 | Programa: Actívate con el deporte y la recreación
- 1.5.2 | Programa: Patrimonio, arte y cultura

## 1.6 | Componente Lucha contra la pobreza extrema

- 1.6.1 | Programa: Atención a población en extrema vulnerabilidad

## 1.6.2 | Programa: Seguridad alimentaria y nutricional

Este Eje cuenta con una serie de proyectos estratégicos que derivan de sus metas establecidas, y que son los referentes para las apuestas que tiene el gobierno municipal por materializar cambios tanto territoriales como sociales. En ese orden de ideas, los siguientes son los proyectos correspondientes al Eje Cali Social y Diversa:

- Iniciación y formación deportiva
- Centros de orientación familiar
- Centros día del adulto mayor
- Centros de desarrollo infantil
- Jóvenes vulnerables con acompañamiento social y generación de ingresos
- Comedores para población vulnerable
- Hogares de paso
- Centro de acopio rural
- Aplicación de vacunas no incluidas en el programa ampliado de inmunizaciones

En segundo lugar, se encuentra el Eje 2-Cali amable y sostenible, que con sus programas y componentes pretende que mejoren las estadísticas en lo relacionado con la movilidad, el ordenamiento territorial, la integración regional de espacios públicos, oferta de equipamientos colectivos, protección al medio ambiente, prestación de servicios públicos, y gestión integral del riesgo. Se puede inferir entonces que el Eje 2 comprende aquellos programas que se encargan, desde la planificación territorial, de hacer de Cali una ciudad más sostenible y equilibrada en cuanto a su modelo de desarrollo.

Por ende, el objetivo general del Eje Cali amable y sostenible es el de consolidar el desarrollo territorial de la ciudad partiendo de los objetivos a corto plazo que establece el Plan de Ordenamiento Territorial, posicionando la oferta ambiental como la base del ordenamiento. Lo anterior no implica que solo se busque reparar problemáticas como la contaminación, sino que también se busca trabajar en materia de la gestión del riesgo, la prevención, acciones en servicios públicos, movilidad, espacio público, etc. Para ello, se proponen los siguientes componentes y programas:

## 2.1 | Componente Movilidad sostenible, saludable, segura y accesible

2.1.1 | Programa: Movilidad peatonal

2.1.2 | Programa: Movilidad en bicicleta

2.1.3 | Programa: Movilidad transporte público

2.1.4 | Programa: Infraestructura para la movilidad en transporte privado

4.1.5 | Programa: Regulación, control y gestión para la optimización del tráfico y la seguridad vial

## 2.2 | Componente Ordenamiento territorial e integración regional

2.2.1 | Programa: Planificación y control del territorio

2.2.2 | Programa: Ciudad región

## 2.3 | Componente Viviendo mejor y disfrutando más a Cali

2.3.1 | Programa: Construyendo entornos para la vida

2.3.2 | Programa: Espacios públicos más verdes e incluyentes

2.3.3 | Programa: Renovación y redensificación urbana sustentable

2.3.4 | Programa: Equipamientos colectivos multifuncionales, sostenibles y accesibles

## 2.4 | Componente Responsabilidad ambiental

2.4.1 | Programa: Protección ambiental de las cuencas hidrográficas y del campesino

2.4.2 | Programa: Acciones interinstitucionales contra delitos ambientales

2.4.3 | Programa: Educación y cultura ambiental

2.4.4 | Programa: Servicio de salud pública para animales de compañía y prevención de zoonosis

## 2.5 | Componente Gestión integral del riesgo de desastres

2.5.1 | Programa: Conocimiento de riesgos

2.5.2 | Programa: Reducción de riesgos

2.5.3 | Programa: Manejo de desastres

2.5.4 | Programa: Plan Jarillón de Cali

## 2.6 | Componente Gestión eficiente para la prestación de los servicios públicos

2.6.1 | Programa: Servicios públicos domiciliarios y TIC

2.6.2 | Programa: Gestión integral de residuos sólidos

Este eje cuenta también con una serie de proyectos estratégicos que están orientados a consolidar procesos de cambio en lo social y en lo territorial, para mejorar la calidad de vida de los caleños. Los siguientes son los proyectos enunciados por el Plan de Desarrollo:

- Corredor verde 3 y 5
- Red de ciclorrutas y bicicletas públicas
- Terminales de cabecera Paso del Comercio, Sur, Aguablanca y Guadalupe
- Carriles preferenciales
- Construcción de la prolongación de la Avenida Ciudad de Cali
- Soluciones para la movilidad en la zona sur
- Cierre de la escombrera de la 50
- Estación de transferencia de residuos de construcción
- Bailódromo
- Proyecto Ciudad Paraíso
- El Danubio como equipamiento multipropósito en la Comuna 18
- CALI nuevos en las Comunas 8, 11, 12, 13 y rural
- Plan Jarillón
- Continuación de las 21 megaobras
- Construcción de intersecciones a desnivel
- Corredores ambientales urbanos: Cali, Meléndez, Aguas del Sur y Cañaveralejo
- Ecoparques Cristo Rey, Tres Cruces, Pance, Aguas de Navarro y Cerro La Bandera, adecuados para uso y disfrute ciudadana
- Protección de las cuencas para la seguridad del agua
- Ampliación Ecoparque Pance

En tercer lugar, se encuentra el Eje Cali Progresa en paz, con seguridad y cultura ciudadana, el cual busca, como su nombre lo indica, mejorar los indicadores en materia de seguridad y convivencia, generando estrategias de restablecimiento de derechos tanto a víctimas del conflicto armado como a desmovilizados. Con ese horizonte se propone una serie de componentes y programas, que tienen por objeto reducir los índices de homicidios, hurtos y demás contravenciones. Las medidas que se tomen deben garantizar la vida, la libertad y la integridad personal, así como la seguridad, la convivencia ciudadana y el patrimonio económico. En consecuencia, los siguientes son los componentes y programas formulados en este eje:

### 3.1 | Componente Seguridad, causa común

3.1.1 | Programa: Lucha contra el delito y la impunidad

3.1.2 | Programa: Servicios de justicia y resolución de conflictos

3.1.3 | Programa: No violencia contra la mujer

### 3.2 | Componente Paz y derechos humanos

3.2.1 | Programa: Garantía de derechos humanos

3.2.2 | Programa: Cultura de paz y reconciliación

3.2.3 | Programa: Reintegración social y económica de desvinculados y desmovilizados del conflicto armado

### 3.3 | Componente Cultura ciudadana para la convivencia

3.3.1 | Programa: Principios de vida, promoción de buenas prácticas de cultura ciudadana

### 3.4 | Componente Atención integral a las víctimas del conflicto armado

3.4.1 | Programa: Prevención y protección a víctimas

3.4.2 | Programa: Asistencia y atención a víctimas

3.4.3 | Programa: Reparación integral

3.4.4 | Programa: Verdad y justicia

3.4.5 | Programa: Ejes transversales

Los proyectos estratégicos determinados para el Eje Cali Progresa en paz, con seguridad y cultura ciudadana, son los que se presentan a continuación:

- Plan de cultura ciudadana
- Plan de paz y convivencia
- Construcción de Centros de Atención Inmediata – CAI
- Casa de Justicia
- Atención 24 horas en Comisarías
- Museo regional de memoria histórica del conflicto y la reconciliación

En cuanto al cuarto eje, denominado Cali emprendedora y pujante, se formulan los correspondientes programas, componentes e indicadores, que contribuyen a mejorar las condiciones de generación de ingresos, la empleabilidad, el emprendimiento y la competitividad.

El eje 4 está enfocado en la promoción de condiciones ideales que permiten mejorar los índices de empleo, trabajo decente y generación de ingresos, promoviendo el desarrollo económico sostenido a través de la generación de escenarios propicios para la inversión de empresas. Esto desencadenará procesos de crecimiento de la competitividad, la reinversión y la innovación en los distintos sectores productivos. La potencialización de programas de apoyo permitirá, según lo que dice el Plan de Desarrollo, fortalecer el desarrollo organizacional de acuerdo con sus propias características. A continuación, se muestran los componentes y programas formulados para este eje:

### 10.1 | Componente fomento al emprendimiento

10.1.1 | 4.1.1 Programa: Emprendimientos como forma de vida

10.1.2 | 4.1.2 Programa: Emprendimientos innovadores y de alto impacto

10.1.3 | 4.1.3 Programa: Mecanismos de apoyo al emprendimiento

### 10.2 | 4.2 Componente Fortalecimiento empresarial

10.2.1 | 4.2.1 Programa: Impulso a las Mipymes y a la gran empresa

### 10.3 | 4.3 Componente Zonas de vocación económica y marketing de ciudad

10.3.1 | 4.3.1 Programa: Potencial turístico rural y urbano

10.3.2 | 4.3.2 Programa: Proyección internacional de Cali como ciudad de eventos de talla mundial

### 10.4 | 4.4 Componente Condiciones para impulsar el desarrollo económico

10.4.1 | 4.4.1 Programa: Condiciones para la empleabilidad e inclusión laboral

10.4.2 | 4.4.2 Programa: Condiciones para la creación y el desarrollo de las Mipymes

Por último, los proyectos estratégicos definidos para el eje 4, Cali emprendedora y pujante, son los siguientes:

- Centros de emprendimiento e innovación
- Clúster de la moda
- Centro de desarrollo social para el trabajo y el emprendimiento
- Estrategia de empleabilidad e inserción laboral
- Capacitación para la generación de ingresos y el emprendimiento con acompañamiento, asistencia técnica, administrativa y contable a personas vulnerables

En quinto lugar, se encuentra el eje 5, Cali participativa y bien gobernada, el cual está diseñado y orientado a consolidar una gerencia de ciudad que parte de resultados, transparente, eficiente y moderna, privilegiando el servicio al ciudadano y su participación en los asuntos públicos.

El objetivo general que dirige este eje es el de la implementación de un modelo de gestión que prioriza al ciudadano y lo ubica como centro de atención, para lograr brindar servicios de calidad que puedan facilitar el acceso a servicios en línea. Así, se reducen los trámites y los procesos dilatorios, entregándole más comodidades a la ciudadanía. Con esto también se busca que los ciudadanos se involucren en la participación en asuntos públicos, contribuyendo a los procesos de transformación del municipio. Este eje se estructura a partir de 3 componentes y 6 programas, a saber:

5.1 | Componente Gerencia pública basada en resultados y la defensa de lo público

5.1.1 | Programa: Finanzas públicas sostenibles

5.1.2 | Programa: Información de calidad para la planificación territorial

5.2 | Componente Modernización institucional con transparencia y dignificación del servicio público

5.2.1 | Programa: Gobierno en línea

5.2.2 | Programa: Gestión pública efectiva y transparente

5.2.3 | Programa: Gestión del talento humano y cultura organizacional

5.3 | Componente Participación ciudadana

5.3.1 | Programa: Ciudadanía activa y participativa

Los proyectos estratégicos definidos en el eje 5, se orientan hacia la mejora en los procesos de atención al ciudadano, a partir de la modernización de los canales propios de la Administración Municipal. Así, se logrará alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión del gobierno. Los siguientes son los proyectos estratégicos mencionados en el Plan de Desarrollo:

- Reforma administrativa
- Plataforma integradora
- Automatización de trámites
- Archivo general del municipio

### Informe de Rendición de Cuentas 2018

El informe de rendición de cuentas para el municipio de Cali es un ejercicio en el cual, desafortunadamente, no se muestra el avance que ha tenido el cumplimiento de metas por cada uno de los indicadores formulados en el Plan de Desarrollo. En cambio, el análisis que se hace para presentar la información de avance a la ciudadanía se hace sectorizado, mostrando los principales avances que han alcanzado cada una de las entidades municipales como secretarías, unidades administrativas, dependencias, etc.

En consecuencia, se describen a continuación los resultados registrados en el informe de rendición de cuentas para el año 2018, y luego se hará un repaso por el "Informe Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral Modalidad Especial Intersectorial a los Avances del Plan de Desarrollo 'Cali Progresando Contigo' del municipio de Santiago de Cali 2016-2019", a pesar de que el documento solo centre su análisis en las vigencias 2016-2017. La relevancia de mencionar los resultados de ese informe de la Contraloría radica en mostrar la tendencia que presenta el cumplimiento del Plan de Desarrollo, pues se basa en la revisión de los indicadores de producto establecidos en el Plan.

En primer lugar, hay que mencionar el sector seguridad que, como se describió previamente en este documento, cuenta con una asignación presupuestal de \$369.710 millones. De acuerdo con el informe de

rendición de cuentas de 2018, en el sector seguridad se logró reducir el número de homicidios en un 30%, pasando de 987 homicidios a 957. Se afirma que la meta se ha logrado gracias al trabajo conjunto entre los organismos de seguridad en zonas identificadas como de alta complejidad.

También se destaca la organización de 47 jornadas de conciliación, la capacitación a más de 3.400 infractores del Código Nacional de Policía y Convivencia, y 562 casos de violencia intrafamiliar conciliados. También, en relación con la inspección, vigilancia y control, se desarrollaron 238 controles de eventos masivos, 269 operativos de control a cerca de 1.000 establecimientos de comercio, 1.732 desmontes de publicidad exterior visual, y 184 quejas de protección a consumidores tramitadas. Lastimosamente, no es posible saber si los datos anteriores representan un avance o un retroceso en relación con el diagnóstico inicial.

En cuanto a la gestión del riesgo, el informe de rendición de cuentas 2018 registra logros como la adquisición de un Puesto de Mando Unificado Móvil, el Centro de Control de Emergencias y Desastres (para integrar al gobierno de la ciudad y la región frente a la materialización de un riesgo de desastre), la implementación de la Política de Conocimiento y Reducción del Riesgo y Manejo del Desastre, con proyectos estructurales como:

- Actualización del Plan Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres
- Diseño e instalación de mapas de riesgos en comunas y corregimientos de Cali
- Plan Municipal de Respuesta a Emergencias, EMRE.
- Proyecto Plan Jarillón
- Sistema de Alerta Temprana por inundación del río Cauca – Gobernanza

En cuanto al bienestar social, se puede decir que la administración municipal logró la ampliación de la cobertura en materia de comedores comunitarios, de 150 a 200, pasando así de 19.000 a 24.000 beneficiados directos. También se alcanzó una asistencia escolar del 99.8% de niños, niñas y adolescentes pertenecientes a más de 36.800 familias del programa Familias en Acción. De igual manera, se superó con un indicador del 113% respecto a la meta anual, la atención y acompañamiento a mujeres víctimas de violencia de género.

En materia de salud pública, uno de los componentes que cuenta con más recursos para invertir en el Plan de Desarrollo, se logró la modernización de la infraestructura física y del equipamiento biomédico de las IPS, y se cumplió con la entrega de las obras de modernización de IPS's como Potrero Grande Petecuy II, Floralia y Siloé Hospital Siglo XXI. El informe también da cuenta de la modernización de las IPS Lourdes, Unión de Vivienda Popular, Llano Verde, Orquídeas, entre otros.

La educación, el componente que cuenta con una mayor cantidad de presupuesto dentro del Plan de Desarrollo, presenta avances como el lanzamiento del programa “Mi Comunidad es Escuela”, cuya propuesta es impactar a más de 170.000 estudiantes y 6.000 docentes y directivos del municipio. También se busca beneficiar la infraestructura de 150 sedes, reconstruyendo 34 y construyendo 7 nuevos colegios.

En cuanto al Plan de Alimentación Escolar, el Informe destaca que el Ministerio de Educación lo reconoció como el mejor de Colombia para 2018, ya que logró la cobertura del 100%, llegando a beneficiar a 166.789 niños y jóvenes de 342 sedes educativas. El informe de rendición de cuentas también resalta la compra de dos nuevas sedes educativas: San Gabriel y la Academia José María Cabal. Con esta adquisición, se logrará concentrar a 1.400 niños del municipio.

En relación con el sector de desarrollo económico, la administración informa que se pudo concretar un total de USD 25.5 millones como inversión extranjera directa, y \$1.091 millones de cooperación con la Secretaría de Desarrollo Económico, y que aún falta por concretar otros \$10.400 millones de cooperantes internacionales. Se han atendido más de 7.100 personas mediante el Sistema Municipal de Empleos, y se ha logrado impactar a más de 1.600 emprendedores con diferentes estrategias.

Dentro del sector de movilidad se alcanzaron logros como el mejoramiento de la capacidad de control gracias a las más de 350.000 infracciones por año, la recuperación de la cartera de la Secretaría de Movilidad con más de \$37.000 millones, y la descongestión de los patios de inmovilización desintegramos más de 9.000 automóviles que se encontraban en este tipo de predios. Las estrategias de seguridad vial también han mostrado sus frutos, ya que se han logrado reducir los accidentes en un 4%, así como la reducción de sinies-

tros con lesionados en un 10%. La tasa de lesionados pasó de ser de 343 en 2016, a menos de 194 en el año 2018.

En términos de intervenciones viales que mejoran las condiciones de los actores viales, se intervinieron 43 puntos con tachas, delineadores tubulares y demarcación a través de la estrategia de pacificación de tráfico. Se intervinieron 17.878 m2 de señales horizontales y 5.806 señales verticales fueron instaladas, gracias a la estrategia denominada Demarcatón. Por último, hay que mencionar que se implementaron 125 intersecciones con zonas antibloqueo, y se demarcaron más de 78.000 metros cuadrados a 2018.

En cuanto a los logros alcanzados en infraestructura, se terminó y entregó la prolongación de la Avenida Ciudad de Cali entre carreras 50 y 80, con una inversión de \$56.104 millones. Este corredor permite integrar las comunas 15 y 17, y permite la movilidad desde el puente del Comercio hasta la carrera 101. En relación al mantenimiento y conservación vial, se intervinieron 135.000

m2 de vía con el programa Bachetón, a través de una inversión de \$12.500 millones en 170 calles de Cali.

Se concluyó el parque lineal Río Cali, incluyendo la construcción del puente sobre el río a la altura de la calle 21, que según el Informe sería entregado a finales de diciembre. Además, se entregaron a las comunas 7 y 8, 25.000 m2 de espacio público con los dos tramos del Corredor Verde, con 2.4 km de ciclorruta.

Para poder tener una noción del cumplimiento y avance de la ejecución del Plan de Desarrollo de Cali, se describe aquí lo que concluye el Informe Final Especial Intersectorial a los Avances del Plan de Desarrollo, de la Contraloría. A pesar de que allí se estudian las vigencias 2016-2017, se trata de un análisis que permite conocer el camino que va siguiendo el Plan de Desarrollo en términos de cumplimientos de indicadores formulados. Según lo allí registrado, de los 643 indicadores de producto, el siguiente es el estado de acuerdo con porcentajes:

Tabla 12. Porcentaje de cumplimiento por indicadores de producto

Detalle	Indicadores de producto	Porcentaje
Cumplimiento	355	55.2%
Incumplimiento 2016	48	7.5%
Incumplimiento 2017	103	16.0%
No Programada	108	16.8%
Incumplimiento vigencias 2016-2017	29	4.5%
Total	643	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Cali Progresa Contigo

Según el cuadro anterior, se puede ver que el cumplimiento entre las vigencias 2016 y 2017 fue del 55.2%, con un incumplimiento del 28%. De acuerdo con Informe de la Contraloría, la efectividad presenta una baja tasa de cumplimiento, ya que se ha evidenciado que en 2016 fue del 47.7% y en 2017 fue del 60.6%. En cuanto a los indicadores de resultado, así se encontraba el estado del Plan de Desarrollo para las vigencias 2016-2017:

Tabla 14. Porcentaje de cumplimiento por indicadores de resultado

Detalle	Indicador de Resultado	Porcentaje
Cumplimiento	21	36.2%
Incumplimiento	37	63.8%
Total general	58	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Cali Progresa Contigo

Al término de la vigencia 2017, se observa que se presenta un incumplimiento del 63.8% de los indicadores de resultado, para lo cual sería bastante útil que en futuros Informes de Rendición de Cuentas se incluyera la evaluación de los indicadores formulados, pues permite realizar una comparación de la evolución en la ejecución de los programas a lo largo de toda la vigencia.



## CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C

El Plan de Desarrollo para el Distrito de Cartagena, aprobado mediante Acuerdo 006 del 13 de junio de 2016, cuenta con una estructura metodológica definida a partir de un objetivo superior que se ha denominado “Bienestar de la gente”, del cual se desprenden tres objetivos estratégicos. Posteriormente vienen los ejes, en un segundo nivel, los cuales constituyen desafíos de ciudad dentro de cada una de las temáticas. En el tercer nivel se encuentran las líneas, como agrupación de programas que resuelven las temáticas por sector. En el cuarto nivel están los programas, que se traducen en resultados; el quinto nivel, que recoge los subprogramas, no son más que el grupo de programas o proyectos. Por último, están las metas, que son consideradas como las unidades básicas de la gestión pública, donde se describen las acciones para satisfacer necesidades puntuales de la ciudad. Así, entonces, se presenta a continuación la estructura del Plan de Desarrollo de la ciudad de Cartagena:

Ilustración 6. Objetivo 1 y ejes estratégicos del Plan de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Primero la Gente

- Eje estratégico Cartagena incluyente:
  - » Educación para la gente del siglo XXI
  - » Por una Cartagena con equidad en salud
  - » Cartagena, escenario natural para el arte, la cultura y el patrimonio

- » Ciudad y deporte
- » Superación de la pobreza extrema y la desigualdad

- Eje estratégico Primero la gente:

- » Infancia, niñez y adolescencia feliz y protegida
- » Jóvenes con esperanza y futuro
- » Años dorados y brillantes
- » Mujeres en pleno goce efectivo de sus derechos
- » Gente de especial protección constitucional: reconocidas, empoderadas y respetadas
- » Diversidad étnica

El eje estratégico Cartagena Incluyente cuenta con un total de 27 programas, de los cuales se derivan a su vez 4 subprogramas, mientras que el eje estratégico Primero la Gente cuenta con un total de 14 programas, de los cuales se derivan un total de 21 subprogramas.

El eje estratégico Cartagena Incluyente es un eje dentro del cual se busca que los cartageneros puedan superar las desigualdades, a través del fomento de las capacidades humanas en armonía con las características étnicas y culturales. Es por eso que las líneas estratégicas formuladas están orientadas a la superación de la pobreza extrema, la mejora de la calidad en la educación, y la garantía en el acceso a servicios de salud y seguridad social.

Por otro lado, el eje estratégico Primero la Gente, es un eje que formula líneas estratégicas y programas orientados a que los habitantes de Cartagena, sin distinción de color de piel, etnia, edad, condición o situación, accedan a los bienes y servicios producto de las oportunidades de la inserción al desarrollo y condiciones de vida decente. Para esto, el Plan de Desarrollo busca apoyarse en la articulación interinstitucional para que

se promueva la oferta de inclusión de los grupos más desprotegidos.

Ilustración 7. Objetivo 2 y ejes estratégicos del Plan de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Primero la Gente

- Eje estratégico Desarrollo Económico Incluyente:
  - » Cartagena ciudad para invertir
- Eje estratégico Medio Ambiente y Gestión del Riesgo:
  - » Educación y control ambiental
  - » Cartagena territorio verde y riqueza hídrica
  - » Gestión del riesgo
  - » Protección y bienestar animal
- Eje estratégico Territorio Sostenible:
  - » Territorio ordenado y planificado
  - » Desarrollo urbano para la competitividad
  - » Espacio público y movilidad para la gente
  - » Infraestructura vial con desarrollos integrales para la movilidad de la gente
  - » Vivienda y servicios públicos
  - » Apuesta conjunta Bolívar avanza en armonía con Cartagena

El eje estratégico Desarrollo Económico Incluyente es una estrategia dirigida al fortalecimiento de la estructura económica de la ciudad región, mejorando los factores de competitividad local, la sostenibilidad del sector turístico, el fomento del emprendimiento y de inclusión productiva, y la promoción del sector agrario y pesquero. Las estrategias de inclusión productiva diseñadas en este eje tienen por objeto mejorar la capacitación del capital humano, estructurando los sec-

tores económicos con base en el desarrollo sostenible y sustentable.

Por su parte, el eje estratégico de Medio Ambiente y Gestión del Riesgo está descrito en el Plan de Desarrollo, como se muestra a continuación:

*Es finalidad de este eje el proteger la diversidad e integridad del ambiente dentro de un ordenamiento ambiental del territorio, que identifique y conserve áreas especiales en materia de estructuras ecológicas, como ejes ambientales y corredores verdes, fomentando la educación para el logro de estos fines, así como aprovechar y proyectar el manejo de los recursos naturales, para así garantizar su desarrollo, conservar y preservar el recurso hídrico, restaurando, previniendo, aminorando e interviniendo los factores que provocan el deterioro ambiental adaptándose a los fenómenos naturales locales y globales como el cambio climático. (numeral 9.2)*

En último lugar, se encuentra el eje estratégico Territorio Sostenible, Ordenado, Equitativo e Incluyente. Su principal objetivo es plantear un territorio con las características suficientes para consolidar un modelo sostenible, mejorando y manteniendo el capital natural. Para ello, es clave que se desarrolle un modelo de ocupación territorial y de explotación de recursos responsable, teniendo como norte los desafíos del desarrollo social y económico.

Ilustración 8. Objetivo 2 y ejes estratégicos del Plan de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Primero la Gente

- Eje estratégico Seguridad Integral:
  - » Cartagena ciudad sin miedos
  - » Cartagena, territorio de paz
- Eje estratégico Fortalecimiento Institucional:
  - » Gestión pública local transparente

- » Cultura ciudadana y paz
- » Participación y fortalecimiento a la descentralización
- » Finanzas sanas y robustas

El eje estratégico de Seguridad Integral se basa en la seguridad ciudadana. El Plan de Desarrollo establece que la seguridad es uno de los principales activos de la gente, y que la erradicación de la desigualdad solo es posible con ciudadanía empoderada que participe activamente del diseño, formulación y seguimiento de políticas públicas. También se busca motivar a la ciudadanía para que participe en la toma de decisiones por parte del gobierno, en torno a instituciones estables, transparentes y robustas.

Por su parte, el eje estratégico Fortalecimiento Institucional se define en el Plan de Desarrollo Cartagena Primero la Gente, como se muestra a continuación:

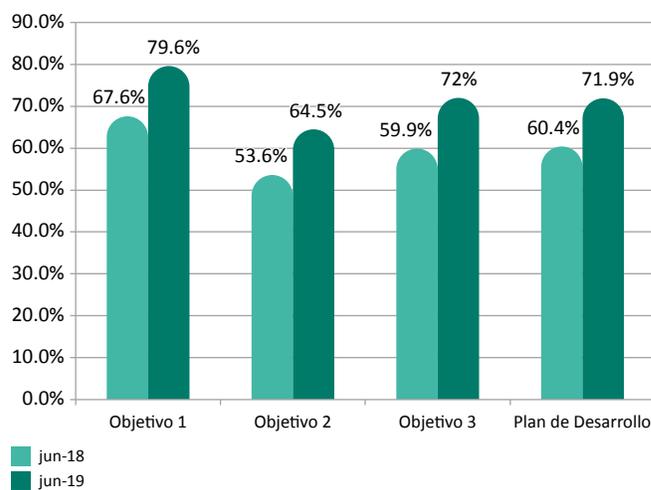
*Se mejorará la gestión pública a partir de la vocación de servicio que permita la excelencia, la eficacia, la eficiencia y la integridad, fundamentando las decisiones en información estratégica y comunicación pública. El manejo transparente de los recursos, permitirá construir una organización distrital al servicio de la gente, adaptando y optimizando la capacidad institucional del Distrito a las necesidades de la ciudadanía y a los retos de su sostenibilidad administrativa, que integre en un modelo de operación por procesos con la estructura organizacional, que involucre el talento humano como garante y esencia de la calidad del servicio, los servicios logísticos y una arquitectura tecnológica que se apoye en un modelo de gobierno de tecnologías de información y comunicaciones, como pilares de la competitividad y efectividad en la satisfacción de la ciudadanía. (numeral 10.2)*

### Informe de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo 2018-2019

Si bien el análisis realizado en el presente documento se ha basado en el estudio de los resultados de los informes de rendición de cuentas que, por ley deben presentar las entidades territoriales, la evaluación del avance en la ejecución del Plan de Desarrollo para Cartagena se basa en el Informe Técnico de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo realizado por la Secretaría de Planeación del Distrito. En él se muestran los avances con porcentajes, que serán descritos a continuación.

Como se ha mencionado anteriormente, el Plan de Desarrollo de Cartagena se estructura mediante objetivos estratégicos, ejes, líneas, programas y subprogramas. Según el Informe, el avance de las metas propuestas por el Plan se ubica en un 60.4% a junio de 2018, mientras que para junio de 2019 se ubicó en 71.6%. Aunque aumentó el porcentaje, el informe considera que se trata de una ejecución de nivel medio, pues no se alcanzan los óptimos de eficiencia requeridos por los estándares utilizados. Los avances se muestran en el gráfico a continuación:

Gráfico 14. Porcentaje de cumplimiento por objetivos del Plan de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Primero la Gente

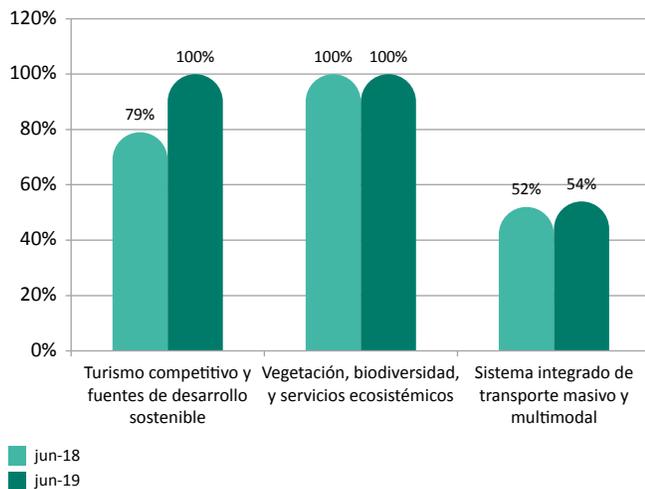
En cuanto a los programas que se destacaron en el análisis del plan plurianual de inversiones, en el cual se observaron aquellos que cuentan con mayor presupuesto, se encuentra que el programa Fortalecimiento de la autoridad sanitaria para la gestión en salud mostró un avance de 20 puntos porcentuales entre junio de 2018 y junio de 2019. Esto se dio gracias al cumplimiento del 100% en el subprograma Prestación y desarrollo de los servicios de salud, y a que se cumplió el mínimo de 142 servicios de salud habilitados para todo el Distrito de Cartagena.

En relación con el programa de Envejecimiento activo y saludable, el cual es el segundo programa que mayores recursos recibe dentro del primer objetivo estratégico, hay que decir que es el que presenta mayor avance de la línea estratégica Años Dorados y Brillantes. Mientras

el otro programa, llamado también Años Dorados y Brillantes, cuenta con un avance del 81.1%, el programa de Envejecimiento Activo muestra un avance del 88.6%, más de 13 puntos porcentuales que lo registrado en junio de 2018.

Para el segundo objetivo estratégico se destacaron tres programas, cuyos avances se muestran en el gráfico que se presenta a continuación, con su evolución desde el mes de junio de 2018:

Gráfico 15. Avance del objetivo estratégico 2, por programas



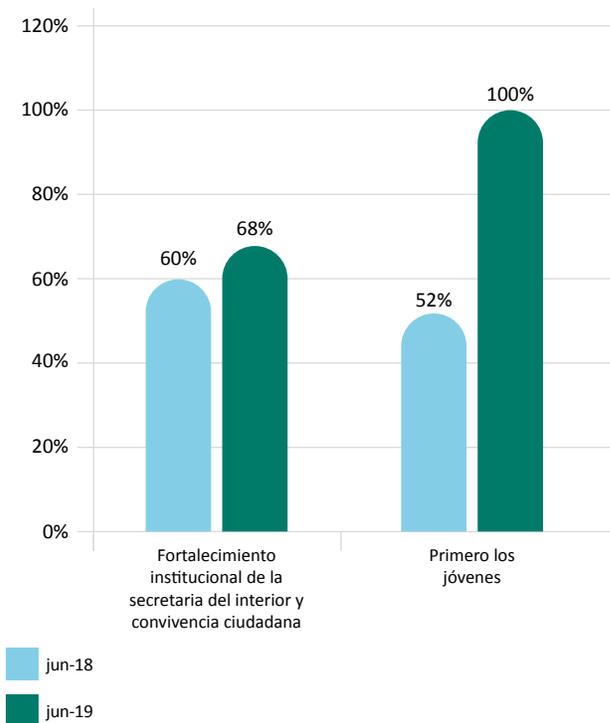
Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Primero la Gente

Como se puede evidenciar, los tres programas que mayor inversión reciben dentro del segundo objetivo tienen un avance que contrasta bastante. Mientras el programa Vegetación, Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos mantuvo su avance del 100% en el período analizado, y el programa Turismo Competitivo y Fuentes de Desarrollo Sostenible logró sumar 21 puntos porcentuales para llegar al 100%, el programa del Sistema Integrado de Transporte Masivo y Multimodal no alcanzó el óptimo de eficiencia, con apenas un aumento del 2% de avance. Así, se ubica apenas en un

cumplimiento del 54%, a falta de seis meses para el final de la administración.

En relación con el tercer objetivo estratégico, así se registra el avance de los dos programas que se destacaron por el monto de su presupuesto:

Gráfico 16. Avance del objetivo estratégico 3, por programas



Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Primero la Gente

Como se ve en el gráfico anterior, solo el programa Primero los Jóvenes presenta un avance significativo con respecto a junio de 2018. Mientras en ese momento apenas se encontraba en el 52%, en junio de 2019 logró consolidarse en el 100%. En contraste, el programa de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría del Interior y Convivencia Ciudadana apenas aumentó en 8 puntos porcentuales, llegando a un avance del 68% a falta de seis meses para el final de la administración.

# SAN JOSÉ DE CÚCUTA

El Plan de Desarrollo para la ciudad de Cúcuta, aprobado mediante Acuerdo 010 del 14 de junio de 2016, presenta una estructura que se identifica en cuatro dimensiones: social, económica, institucional y ambiental, y estas a su vez se componen de sectores. De esta manera, a continuación, se muestra cómo se organizan esos componentes de acuerdo a cada dimensión:

Ilustración 9. Componentes y dimensiones del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Sí se puede progresar



Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en el Componentes y dimensiones del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Sí se puede progresar

## Informe de Rendición de Cuentas 2018

En la presentación del informe de rendición de cuentas para el Plan de Desarrollo de Cúcuta, se mostraron los resultados más destacados en cuanto las dimensiones presentes en el Plan, haciendo énfasis en cada uno de los sectores. A continuación, se mostrarán los resultados más importantes de acuerdo a los sectores que comprenden los programas resaltados previamente, por ser aquellos que recibieron los mayores montos del presupuesto.

En primer lugar, se menciona el sector educación, donde se hace referencia al número de estudiantes matriculados en programas de formación académica en inglés. Con una inversión de \$468 millones, se logró un total de 2.098 estudiantes, para un cumplimiento del 222%. También se informa que se logró la intervención

de 24 instituciones educativas, tanto urbanas como rurales, gracias a una inversión de \$28.502 millones. Esto significó el cumplimiento del indicador asignado en un 100%.

En segundo lugar, se hace mención al sector salud, donde se encuentra el programa de fortalecimiento a la autoridad sanitaria. En este sector, se informa acerca de avances en temas como población capacitada en temas como derechos sexuales y reproductivos (12.005 personas beneficiadas, con el 85% de cumplimiento), y personas que han recibido atención en relación con enfermedades transmisibles, con estrategias que han llegado a atender cerca de 95.000 personas. El régimen subsidiado también es un ámbito que recibe atención en el informe, ya que se asegura que se han beneficiado a más de 433.000 personas, gracias a una inversión de \$369.593 millones.

En relación con la dimensión institucional, se destacan las inversiones en equipamiento, de las cuales se deriva el programa de espacio público. Aquí se observa que hay un cumplimiento del 100%, en el ítem de metros cuadrados de espacio público en óptimas condiciones. Se muestra que se lograron intervenir 10.721 m<sup>2</sup> de espacio público, gracias a una inversión de \$7.728 millones. También se hace alusión al programa de seguridad y justicia, donde se destacan avances en sistemas de vigilancia (20 alarmas comunitarias instaladas, y 311 cámaras operando), así como un total de 5.680 casos atendidos por inspectores de policía gracias a una inversión de \$216 millones.

En términos de la dimensión ambiental, se encuentra que los principales avances logrados por la administración radican en la inversión de \$286 millones invertidos para los 5.700 m<sup>2</sup> del Centro Integral de Riesgos y Desastres, con el cumplimiento del 100%. También se puede destacar la actualización del Plan Municipal de Gestión de Riesgo, que gracias a una inversión de \$300 millones, consiguió atender a una población de 4.800 personas del sector rural. En el sector de ambiente es notable la inversión realizada en los programas para la recuperación del espacio público del centro de la ciudad, que con \$210 millones logró intervenir 8.940 m<sup>2</sup>.



# FLORENCIA

El Plan de Desarrollo para la capital del departamento de Caquetá, vigente para el período 2016-2019, presenta una estructura básica que remite a seis líneas estratégicas distintas, de las cuales se derivan 17 sectores, y de allí se formulan programas e indicadores de cumplimiento. De esta manera, se muestran a continuación las líneas y los sectores considerados para la formulación del Plan de Desarrollo, y se describen los indicadores que el mismo plan formula, para tener en cuenta en el análisis de rendición de cuentas expuesto más adelante.

Ilustración 10. Líneas estratégicas del Plan de Desarrollo de Florencia



A continuación, se enumeran los sectores que se encuentran involucrados y que se derivan de las líneas estratégicas previamente mencionadas:

- Desarrollo rural
- Ambiente
- Servicios públicos
- Ordenamiento territorial
- Vías
- Vivienda
- Fortalecimiento institucional
- Promoción social
- Deporte y recreación
- Cultura
- Salud
- Educación
- Promoción del desarrollo
- Justicia y seguridad
- Transporte y movilidad
- Gestión del riesgo
- Derechos humanos y construcción de paz

En primer lugar, se encuentra la línea estratégica Yo creo en Florencia, con sensibilidad humana, solidaria e inclusiva, el cual busca que se puedan garantizar los derechos fundamentales para la población de Florencia, para hacer que aumente el sentido de pertenencia y apropiación sobre el municipio. Esto será clave para los esfuerzos en la construcción de paz y el cierre de brechas. Los principales indicadores identificados son los que se muestran en la siguiente tabla:

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Yo Creo en Florencia

Indicador	Situación actual	Meta 2019
Cobertura neta	93%	96%
Deserción escolar	9.75%	9%
Embarazo en adolescentes	17.2%	15%
Cobertura de vacunación 0-5 años	91%	95%
Tasa de mortalidad infantil	2.8	2.8

En segundo lugar, se encuentra la línea estratégica Yo creo en Florencia, modelo de ciudad y urbanismo con infraestructura y movilidad eficientes. En esta línea se busca poder garantizar el crecimiento organizado y sostenible de Florencia, a través del diseño y consolidación de un modelo territorial responsable con base en el Plan de Ordenamiento Territorial vigente. Para ello, es importante construir obras que mejoran las condiciones viales y de transporte público. En consecuencia, los siguientes son los principales indicadores que propone el Plan:

Indicador	Situación actual	Meta 2019
Déficit cuantitativo de vivienda	15.000	13.000
Déficit cualitativo de vivienda	8.614	7.614
Cobertura acueducto	94.04%	96.04%
Cobertura alcantarillado	61.5%	81.5%

En tercer lugar, se encuentra la línea estratégica Yo creo en Florencia verde y sostenible, la cual tiene por objeto el uso racional y responsable de los recursos naturales, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De hecho, el propósito es apropiar los lineamientos de los ODS, siendo Florencia un referente de desarrollo local en la Amazonía. De esta manera, se presentan los siguientes indicadores como los más destacados:

Tabla 15. Indicadores destacados de la línea estratégica Yo creo en Florencia verde y sostenible

Indicador	Situación actual	Meta 2019
Hectáreas intervenidas con gestión ambiental	2.6%	3%
Hectáreas de ecosistemas estratégicos reforestados	48	80

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 Yo Creo en Florencia

En cuarto lugar, se encuentra la línea estratégica Yo creo en Florencia transparente, segura con gobernabilidad, la cual busca que los habitantes de Florencia recuperen la confianza y la buena percepción acerca de las actuaciones del gobierno municipal. Para ello se formularon varios indicadores, de los cuales el Plan de Desarrollo destaca dos principalmente, que se muestran a continuación:

Tabla 16. Indicadores destacados de la línea estratégica Yo creo en Florencia transparente

Indicador	Situación actual	Meta 2019
Porcentaje de reducción de hechos delictuales	18%	20%
Índice de transparencia	65.1	70

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 Yo Creo en Florencia

En quinto lugar, el Plan de Desarrollo establece la línea estratégica Yo creo en Florencia emprendedora, con oportunidades laborales y empresariales. Los esfuerzos de esta línea están dirigidos a consolidar la economía local, con el fin de mejorar la situación de los ingresos de los habitantes de Florencia. La apuesta principal es por

trabajar en las ventajas comparativas y competitivas de las apuestas productivas del territorio. Así, los siguientes son los indicadores más destacados por el Plan de Desarrollo:

Tabla 17. Indicadores destacados de la línea estratégica Yo creo en Florencia emprendedora

Indicador	Situación actual	Meta 2019
Participación del sector turístico en el PIB local	1.5%	2%
PIB per cápita	7.5	7.7
Porcentaje de productos regionales apoyados en transformación, comercialización y mercadeo	13.3%	26.6%

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 Yo Creo en Florencia

En sexto y último lugar se encuentra la línea estratégica Yo creo en Florencia, unida y pacífica. El punto de partida de esta línea es la resolución de los conflictos que busca salir de los rezagos del conflicto armado, y apuntar a la construcción de paz. Esto se espera alcanzar con base en la superación de las limitantes existentes en materia de seguridad y convivencia. A continuación, se muestra el indicador más importante de esta línea estratégica:

Tabla 18. Indicadores destacados de la línea estratégica Yo creo en Florencia unida y pacífica

Indicador	Situación actual	Meta 2019
Porcentaje de implementación de la política pública en DDHH y DIH	0%	50%

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 Yo Creo en Florencia

### Informe de Rendición de Cuentas

En relación con los resultados presentados por el Informe de Rendición de Cuentas del municipio de Florencia, se mostraron los logros alcanzados por los programas implementados por el Plan de Desarrollo, aunque también se muestran los resultados de la gestión de lagunas dependencias de la administración municipal. A continuación, se presentarán los principales resultados que involucran los indicadores formulados en el Plan de Desarrollo.

En primer lugar, se muestra la reducción en los hechos delictivos, recordando que el indicador propuesto apunta a llegar al 20% en la reducción de este fenómeno. El resultado más notable que se encuentra en la rendición de cuentas es la reducción del 36% de la reducción de homicidios, lo que sin duda contribuye a alcanzar la meta propuesta. Esto parte de reconocer que en 2017 se registraron 56 homicidios, mientras que en 2018 ese número llegó a 36. De igual manera se muestra que se ha logrado consolidar el fortalecimiento de los organismos de seguridad con una inversión superior a los \$2.500 millones, y la creación de 9 nuevos cuadrantes de seguridad.

En relación con la inversión para contribuir a mejorar el déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda, se muestran seis proyectos con altos recursos destinados. Los siguientes son los resultados consolidados:

Tabla 19. Inversión en los principales proyectos de vivienda

Proyecto	Recursos
Gloria IV etapa	\$43.137.500.000
Mi Casa Ya	\$8.500.000.000
Gloria II etapa	\$14.234.400.000
Torres de Santa Catalina	\$22.680.000.000
Gloria I etapa	\$9.896.800.000
Portal y Paraíso Amazónico	N.D.

Fuente: Informe Anual de Gestión 2018 Gestión administrativa y financiera, Florencia

En relación con las metas propuestas en el Plan de Desarrollo, el informe de rendición de cuentas resalta que el indicador de déficit cuantitativo de vivienda fue superado. La meta propuesta para 2019 fue fijada en un 21.7%, y la meta cumplida con corte a 2018 fue de 22.2%. De otro lado la meta del déficit cualitativo de

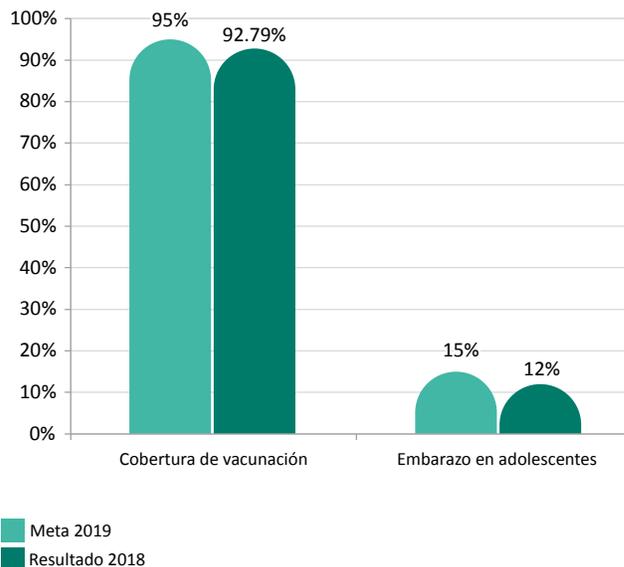
vivienda desde el Plan fue de 23.7%, y la meta alcanzada a 2018 fue de 22.1%.

Otro de los indicadores más relevantes que quedaron registrados en el documento del Plan de Desarrollo, hace referencia a los niveles de cobertura de acueducto y alcantarillado. Cabe recordar que los indicadores propuestos en el Plan eran del 96.04% para acueducto, y de 81.50% para alcantarillado. Los resultados muestran que la meta a 2018 para la cobertura de acueducto alcanzó el 98%, mientras que la meta de cobertura de alcantarillado llegó al 93%.

En términos de educación, la meta propuesta por el indicador registrado en el Plan de Desarrollo muestra un avance en la cobertura de educación neta. La meta a 2019 que propuso el Plan de Desarrollo fue de 36%, y a corte de 2018 el indicador llegó a 35.25%, lo cual muestra que es probable que la meta se supere en el transcurso de la vigencia 2019. Por otra parte, se encuentra el porcentaje de deserción escolar. El indicador apunta a una meta de 9% al término del período 2016-2019, y a corte 2018 se encuentra, según el informe de rendición de cuentas, en 7.8%.

Por último, es importante mencionar los avances registrados por la rendición de cuentas, en términos de la reducción de la tasa de mortalidad infantil, la cobertura de vacunación y el embarazo adolescente. A continuación, se muestran en un gráfico el estado de esos indicadores que fueron descritos anteriormente:

Gráfico 17. Estado de los principales indicadores de salud



Fuente: Informe Anual de Gestión 2018, Gestión administrativa y financiera (2018)

Se evidencia entonces que el indicador de cobertura de vacunación está cerca de cumplirse, pues a corte de 2018 se acerca al 93%, teniendo en cuenta que la meta propuesta es del 95%. Por otra parte, se encuentra la reducción en el porcentaje de embarazo adolescente, cuya meta propuesta es del 15% a 2019, y que se logró dejar en 12% a 2018.



El Plan de Desarrollo presentado para la capital del departamento del Tolima, aprobado mediante Acuerdo 006 del 15 de junio de 2016, estructura su formulación en un número de pilares que, como quedó establecido en el documento, tienen como propósito:

*(...) aunar esfuerzos y voluntades de todos los ciudadanos sin ningún distingo para construir una Ibagué moderna, incluyente y próspera que promueva en el imaginario colectivo los principios de no segregar, no depredar y no robar. (p. 38)<sup>6</sup>*

En ese orden de ideas, se describen cuatro pilares

fundamentales: Agua, Cultura ciudadana, Seguridad integral y Paz. A continuación, se observa la descripción de cada uno de estos pilares:

*Agua: el Plan de Desarrollo de Ibagué reconoce la importancia del agua como elemento inherente al desarrollo económico y social, y a la calidad de vida de los ciudadanos de Ibagué. De esta manera, el Plan determina la prioridad que tiene el municipio de garantizar el suministro de agua a los ciudadanos, de forma que sea una ciudad productiva, próspera, y con mayor equidad social. Así, se busca encontrar estrategias que garanticen la recuperación, protección y conservación de las fuentes hídricas.*

6 Ver: Alcaldía municipal de Ibagué (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 Por Ibagué con Todo el Corazón. Ibagué: Alcaldía municipal de Ibagué.

*Cultura ciudadana: se considera por el Plan de Desarrollo como el motor del municipio, en aprovechamiento de la coyuntura que vive el país por los acuerdos de paz, como una oportunidad para mejorar las relaciones que permitan superar la intolerancia y el irrespeto. Así, se busca que se implementen acciones en torno a componentes como la movilidad, le seguridad, la convivencia, el espacio público, la cultura tributaria, entre otros.*

*Seguridad integral: se entiende por seguridad integral todos aquellos esfuerzos del municipio por brindar garantías a los ciudadanos en materia de salud, educación, vivienda, deporte, recreación, entre otros aspectos. Esto permite que se cierren las brechas, como aquellas que se presentan entre lo rural y lo urbano, los pobres y los ricos, y lo anacrónico y lo moderno. Como la seguridad integral no se concibe como un concepto discriminatorio, está presente de manera transversal en cada uno de los aspectos del desarrollo que se plantean para Ibagué.*

*Paz: el Plan de Desarrollo de Ibagué reconoce que la ciudad ha recibido uno de los mayores impactos durante los años de conflicto armado, tanto por la llegada de población en condición de víctimas, como por la llegada de población en proceso de reintegración, lo cual ha contribuido a la reducción del capital social y la institucionalidad público-privada. Sin embargo, se reconoce en la paz una gran oportunidad por consolidar un nuevo modelo de crecimiento en pro de la institucionalidad del territorio. (pp. 38-39)<sup>7</sup>*

Posteriormente, se explica la estructura con la cual cuenta el Plan de Desarrollo, que consta de cinco dimensiones: social, económica, ambiental, de desarrollo territorial y de institucionalidad política. Cada una de estas dimensiones está compuesta por un número de políticas, las cuales se muestran a continuación:

Ilustración 11. Políticas del Plan de Desarrollo de Ibagué

Social - Ibagué lucha contra la pobreza, la inequidad social y la exclusión

Económico - Ibagué productiva, competitiva e innovadora

Ambiental - Ibagué en la ruta del desarrollo sostenible y la defensa del agua

Desarrollo territorial - Ibagué ordenada e integrada para el desarrollo humano

Institucionalidad política - Institucionalidad para la seguridad y la paz

Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Por Ibagué con Todo el Corazón

En consecuencia, las dimensiones contemplan los siguientes aspectos:

- Ibagué lucha contra la pobreza, la inequidad social y la exclusión
  - » Educación
  - » Salud
  - » Cultura
  - » Deporte y recreación
  - » Infancia y adolescencia
  - » Grupos poblacionales
- Ibagué productiva, competitiva e innovadora
  - » Desarrollo rural y agropecuario
  - » Turismo
  - » Industria, comercio y trabajo
  - » Ciencia, tecnología y TIC
- Ibagué en la ruta del desarrollo sostenible y la defensa del agua
  - » Agua potable y saneamiento básico
  - » Medio ambiente
  - » Cambio climático
  - » Protección animal
  - » Gestión del riesgo

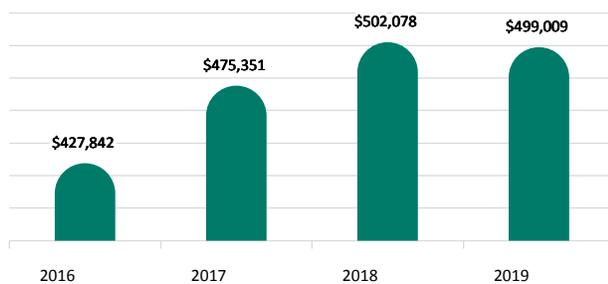
<sup>7</sup> Ver: Alcaldía municipal de Ibagué (2016), Plan de Desarrollo 2016-2019 Por Ibagué con Todo el Corazón. Ibagué: Alcaldía municipal de Ibagué.

- » Reconversión minera
- Ibagué ordenada e integrada para el desarrollo humano
  - » Ciudad sostenible
  - » Vivienda y entorno
  - » Vías, transporte y movilidad
  - » Servicios públicos
  - » Equipamiento urbano
  - » Espacio público
- Institucionalidad para la seguridad y la paz
  - » Justicia y seguridad
  - » Buen gobierno
  - » Desarrollo comunitario
  - » Instrumentos para la financiación del desarrollo

Según lo que se encuentra establecido en el Plan de Desarrollo “Por Ibagué con Todo el Corazón”, se prevé un costo total para los cuatro años del orden de \$1.900.280 millones, distribuidos año a año como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 18. Distribución de la inversión de acuerdo al plan plurianual de inversiones

DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN 2016 - 2019



■ Distribución de la inversión 2016-2019

Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Por Ibagué con Todo el Corazón

Para poder obtener estos recursos, el Plan de Desarrollo de la ciudad de Ibagué determina fuentes de financiación, de las cuales la que representa el mayor monto es el Sistema General de Participación, de donde proviene el 59% del total. El origen de los recursos que financian

el Plan de Desarrollo se observa en la siguiente tabla:

Tabla 20. Fuentes de financiación del Plan de Desarrollo Ibagué con todo el corazón

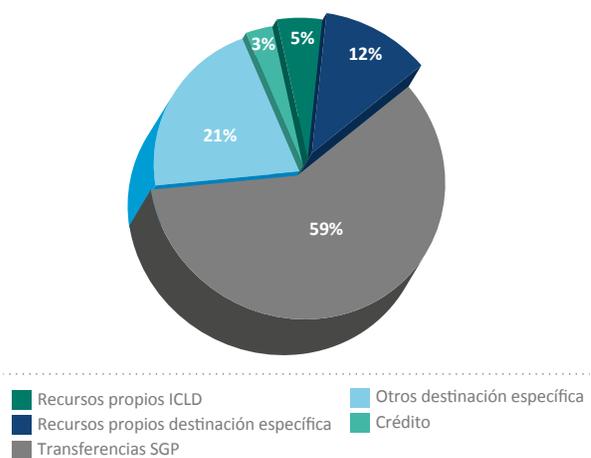
Fuente	Total	Participación
Recursos propios ICLD	\$94.621	5%
Recursos propios destinación específica	\$229.850	12%
Transferencias SGP	\$1.127.727	59%
Otros destinación específica	\$392.082	21%
Crédito	\$60.000	3%
<b>Total</b>	<b>\$1.904.280</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 Por Ibagué con Todo el Corazón

Es evidente que la fuente de mayor importancia para financiar el Plan de Desarrollo corresponde a los recursos transferidos desde el Sistema General de Participación. Esta fuente garantiza un total de \$1.127.727 millones, lo que representa cerca del 60% de las fuentes de financiación. En segundo lugar, se encuentran los recursos considerados como “otros” y que son de destinación específica, que ascienden a \$392.082 millones (21%), seguido de los recursos propios de destinación específica, con \$229.850 millones. Así se observa la composición de las fuentes de financiación del Plan de Desarrollo:

Gráfico 19. Composición de las fuentes de financiación del Plan de Desarrollo

FUENTES DE FINANCIACIÓN PLAN DE DESARROLLO IBAGUÉ



Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en el Plan de Desarrollo 2016-2019 Por Ibagué con Todo el Corazón

En relación con los costos de inversión que tienen las dimensiones del Plan de Desarrollo, se encuentra que la dimensión social es la que más recursos requiere dentro del Plan Plurianual de Inversiones, con un total de \$1.575.681 millones. Dentro de esta dimensión se encuentra el sector Educación de calidad e inclusiva, con un presupuesto asignado de \$895.500 millones, seguido del sector denominado Ibagué impulsa la garantía del derecho fundamental a la salud, con un presupuesto que asciende a los \$626.089 millones. A continuación, se observan los programas más destacados dentro de esta dimensión:

Tabla 21. Programas destacados de la dimensión social del Plan de Desarrollo Por Ibagué con Todo el corazón

Sector	Recursos 2016-2019	Programa	Recursos 2016-2019
Educación de calidad e inclusiva	\$895.500	Servicios educativos eficientes	\$712.374
Ibagué impulsa la garantía del derecho fundamental a la salud	\$626.089	Fortalecimiento de la autoridad sanitaria para la gestión en salud	\$607.317

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 Por Ibagué con Todo el Corazón

En segundo lugar, se encuentra la dimensión económica, la cual es la tercera que cuenta con mayor presupuesto dentro del Plan Plurianual de Inversiones. Esta dimensión, que cuenta con sectores como turismo, industria y comercio, entre otros, tiene un presupuesto asignado de \$48.248 millones, que se distribuyen entre los distintos sectores y programas. A continuación, se observan los programas que requieren mayor inversión dentro de esta dimensión:

Tabla 22. Inversión para programas de la dimensión económica del plan de desarrollo Ibagué con todo el corazón

Sector	Recursos 2016-2019	Programa	Recursos 2016-2019
Desarrollo rural y agropecuario sostenible	\$29.050	Infraestructura de soporte para el desarrollo rural	\$22.902
Fortalecimiento de la industria, el comercio y el empleo	\$12.212	Ibagué emprende, produce e innova	\$10.689

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 Por Ibagué con Todo el Corazón

En tercer lugar, el Plan Plurianual de Inversiones asigna el presupuesto para la dimensión ambiental, la cual supone una partida de \$84.069 millones, donde se encuentran sectores como protección animal, cambio climático, gestión del riesgo, entre otros. El sector que más presupuesto asignado tiene es el de Agua potable y saneamiento básico, con un total de \$46.7321 millones a ser invertidos en la vigencia 2016-2019. El programa que mayor cantidad de recursos tiene asignados para el sector, es el denominado "Agua potable con calidad, continuidad y cobertura para todos", con un total de \$34.232 millones.

En cuarto lugar, el Plan Plurianual establece que la dimensión territorial, donde se encuentran sectores como vías, vivienda, alumbrado público, espacio público, equipamientos, entre otros, cuenta con un presupuesto de \$116.954 millones, de los cuales el sector que más recursos recibe es denominado Buen gobierno para la prosperidad de Ibagué. A continuación, se muestra el desagregado de sector y programa:

Tabla 23. Inversión para programas de la dimensión territorial del plan de desarrollo Ibagué con todo el corazón

Sector	Recursos 2016-2019	Programa	Recursos 2016-2019
Bueno gobierno para la prosperidad de Ibagué	\$75.505	Fortalecimiento de los procesos de planificación en el municipio	\$55.159

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 Por Ibagué con Todo el Corazón

## Informe de Rendición de Cuentas

- Educación

La administración municipal informó, a través de la presentación de la rendición de cuentas, que la inversión realizada en el sector educación con corte a diciembre de 2018 alcanzó los \$332.400 millones, los cuales fueron destinados a atender inversión en infraestructura, alimentación escolar, componente pedagógico y planta docente. A continuación, se muestra la distribución de esa inversión:

Gráfico 20. Distribución de la inversión



Fuente: Informe de Gestión Ibagué Cambió con Todo el Corazón 2018

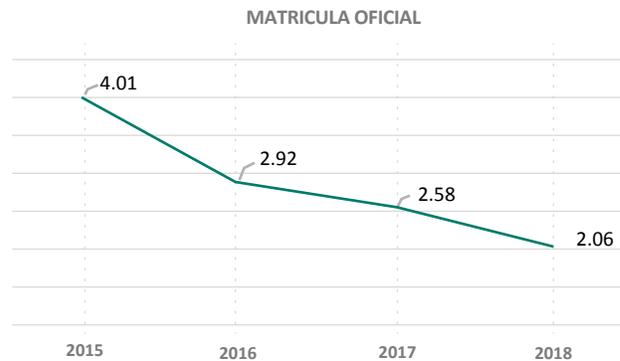
Se observa que la mayor inversión estuvo destinada a atender el ítem de infraestructura, con más de \$200.000 millones invertidos. De allí, se utilizaron recursos para mejorar la infraestructura de Instituciones Educativas como la Ambiental Combeima, (ejecución del 86%), Fernando Villalobos Arango (ejecución del 65%), José Joaquín Flórez Hernández (ejecución del 59%), entre otros. También se encuentran cuatro instituciones educativas que cuentan con licencia de construcción adjudicada, para una inversión del orden de los \$30.893 millones, dentro de las cuales se encuentran:

- 1 | IE Francisco de Paula Santander
- 2 | ITSOR Niño Jesús de Praga
- 3 | IE Germán Pardo sede Jorge Quevedo
- 4 | IE Ciudad Luz.

Uno de los indicadores de mayor relevancia a la hora de medir el cumplimiento de las metas en educación que se establecieron al interior del Plan de Desarrollo, está relacionado con la disminución en la tasa de deserción escolar. Según los resultados presentados en el informe

de Rendición de Cuentas, los siguientes son los indicadores alcanzados durante la vigencia:

Gráfico 21. Disminución de la tasa de deserción escolar



Fuente: Informe de Gestión Ibagué Cambió con Todo el Corazón 2018

Como muestra el gráfico anterior, es evidente la disminución en la tasa de deserción escolar durante el periodo 2015-2018, donde pasó de 4.01 en 2015, a 2.06 en 2018. Este indicador toma una mayor importancia, si se tiene en cuenta que la media nacional (según lo presentado en la Rendición de Cuentas) es de 3.6, y que ciudades de similares características como Neiva y Pereira cuentan con una tasa de deserción de 2.4 y 5.1 respectivamente.

- Salud

En relación con el sector salud, el Informe de Rendición de Cuentas presenta la inversión realizada en Ibagué como la más alta en salud en todo el país. Con \$29.050 millones invertidos a corte 2018, se distribuyeron las destinaciones en rubros como saneamiento fiscal, equipos, dotaciones e insumos, sistemas de información, talento humano, entre otros. De esta forma, así quedaron invertidos los recursos del sector salud:

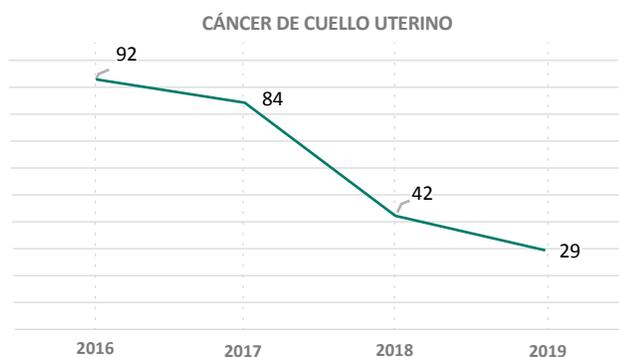
Tabla 24. Inversión por programas del sector salud.

Rubro	Inversión
Saneamiento fiscal	\$4.300 millones
Adquisición de ambulancias y activación SEMI	\$950 millones
Sistemas de Información	\$950 millones
Infraestructura y adecuaciones	\$3.590 millones
Equipo, dotaciones e insumos	\$4.100 millones
Talento humano	\$15.160 millones

Fuente: Informe de Gestión Ibagué Cambió con Todo el Corazón 2018

En términos del mejoramiento de las condiciones de salud pública en Ibagué, a partir de las estrategias formuladas dentro del Plan de Desarrollo, el gobierno municipal informó que se logró la disminución en aspectos como los casos de cuello uterino, casos de bajo peso al nacer, suicidio, entre otros. La disminución año a año se puede ver en los siguientes gráficos:

Gráfico 22. Disminución en casos de cáncer de cuello uterino



Fuente: Informe de Gestión Ibagué Cambió con Todo el Corazón 2018

Mientras en el año 2016, el diagnóstico en cuanto a casos de cáncer de cuello uterino arrojó que existía un total de 92, este número fue disminuyendo progresivamente hasta alcanzar 84 casos en 2017, 42 en 2018, y apenas 29 casos para el año 2019.

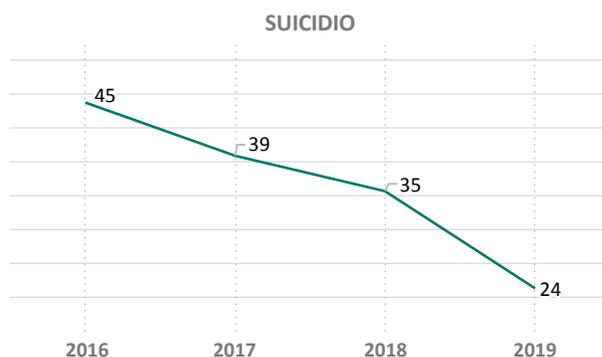
Gráfico 23. Disminución de casos de bajo peso al nacer



Fuente: Informe de Gestión Ibagué Cambió con Todo el Corazón 2018

En términos de los esfuerzos por reducir el número de casos en los cuales se presenta bajo peso al nacer, se encontró que la administración recibió este indicador en un total de 189, y que para el año 2019 se había logrado llevar a ser de apenas 60 casos.

Gráfico 24. Disminución de casos de suicidio



Fuente: Informe de Gestión Ibagué Cambió con Todo el Corazón 2018, p.65

La reducción de los casos de suicidio es una de las metas más ambiciosas que se definen en el Plan de Desarrollo, dada la importancia que ello representa para mejorar las condiciones de salud pública de la ciudad. Mientras en el año 2016 el número de casos registrado fue de 45 suicidios, en el año 2019 ese número logró reducirse hasta llegar a 24 casos.

Gráfico 25. Prevención de casos de embarazo



Fuente: Informe de Gestión Ibagué Cambió con Todo el Corazón 2018

En cuanto a la prevención de los casos de embarazo en menores de 18 años, el informe de Rendición de Cuentas asegura que recibió una cifra de 704 casos registrados en el año 2016, número que bajó para el año 2017 a 572 casos. El indicador continuó en descenso, para alcanzar un total de 533 casos de embarazos en menores de 18 años en el año 2018. Los anteriores gráficos evidencian que las estrategias puestas en marcha tanto para salud como para educación han permitido alcanzar las metas de producto establecido, consolidando la disminución de los casos que así lo ameritan.

- Movilidad e infraestructura

El Informe de Rendición de Cuentas presentado por el gobierno de la ciudad de Ibagué permitió establecer que, durante la vigencia, se lograron invertir recursos por \$22.939 millones para construir e intervenir la malla vial construida, de 53.488 m2. Otra parte de la intervención en vías estuvo orientada a la rehabilitación vial, con un total de 492.804 m2 intervenidos, y una inversión de \$46.850 millones. Adicional a lo anterior, se alcanzó un acuerdo de cooperación entre la administración y el Ejército de Colombia, para la pavimentación y rehabilitación de vías. En el marco de ese convenio, se han entregado 51 vías, mientras que otras 37 se encuentran en ejecución, para lo cual se han destinado \$8.626 millones.



## INÍRIDA

El Plan de Desarrollo formulado y adoptado para la capital del departamento del Guainía, orienta sus disposiciones con base en el planteamiento de cinco líneas estratégicas, de las cuales se derivan una serie de componentes, y a su vez de éstos se derivan los programas para materializar las líneas estratégicas. A continuación, se muestran las líneas estratégicas con cada uno de sus componentes:

### Línea 1. Inírida la más educada, activa y saludable

Esta línea estratégica comprende todas las acciones orientadas a mejorar las condiciones de los residentes del municipio de Inírida, a través del bienestar de la población con formación educativa de calidad, el fomento de la recreación y el deporte que aseguren la calidad de la salud, entre otros. Se busca poner por encima el capital humano a través de políticas, programas y proyectos que logren promover estilos de vida saludables. Así, la ciudadanía estará en capacidad de gozar de los bienes y servicios que se proveen desde la administración, teniendo en cuenta el enfoque diferencial para educación, cultura, salud y recreación.

- Componente 1: Educación con calidad
- Componente 2: Desarrollo de la cultura
- Componente 3: Inírida recreada, formada en el deporte, y estilos de vida saludables
- Componente 4: Inírida saludable

### Línea 2. Inírida cree en el bienestar y la inclusión social

Esta línea estratégica está orientada a diseñar políticas, programas y proyectos que contribuyan a mejorar los niveles de inclusión social de habitantes de calle, grupos étnicos y población con discapacidad, con base en el enfoque diferencial y el principio de conservación. De esta forma se puede reforzar el tejido social y se canalizan las fuerzas sociales, en torno a un mismo proyecto de ciudad. En aprovechamiento de la coyuntura que vive el país como consecuencia de la firma de los Acuerdos de Paz, la administración municipal propende por recuperar aquellos lineamientos para insertarlos en las políticas públicas locales.

- Componente 1: Vivienda digna
- Componente 2: Agua potable y saneamiento básico
- Componente 3: Inírida le apuesta a la inclusión social

### Línea 3. Inírida cree en el desarrollo sostenible para la competitividad

La apuesta de esta línea estratégica es alcanzar el desarrollo económico, invirtiendo en turismo, en el estímulo a la inversión privada, al fortalecimiento del emprendimiento local, y a la promoción de prácticas agropecuarias, teniendo como directriz el desarrollo sostenible del medio ambiente. Además, se entiende que el desarrollo económico se apoya en la defensa y protección del patrimonio tanto ambiental como cultural. Las políticas que se buscan implementar bajo esta línea estratégica están orientadas a posicionar al municipio en la región como polo de desarrollo turístico.

- Componente 1: Inírida turística
- Componente 2: Inírida próspera y competitiva

- Componente 3: Desarrollo agropecuario y rural
- Componente 4: Infraestructura y transporte
- Componente 5: Equipamiento municipal
- Componente 6: Energía eléctrica

#### Línea 4. Inírida cree en la gobernanza y la gestión administrativa

Esta línea estratégica está dirigida a posicionar a través de distintos mecanismos, una administración municipal fuerte, descentralizada, moderna, en capacidad de manejar de manera eficiente los recursos para responder de manera expedita a la ciudadanía. También se tiene por objeto la consolidación de la gestión pública local a partir del potenciamiento de capacidades administrativas, modernizar instrumentos de gestión y rendición de cuentas, desarrollar una marca ciudad, entre otros aspectos.

- Componente 1: Fortalecimiento institucional
- Componente 2: Centro de reclusión
- Componente 3: Desarrollo comunitario
- Componente 4: Justicia y seguridad
- Componente 5: Desarrollo fronterizo

#### Línea 5. Inírida cree en el crecimiento verde y la gestión de riesgo

La quinta línea estratégica es la unión de programas que buscan generar consciencia alrededor de los valores ambientales del municipio, y las responsabilidades que tiene la población sobre ellos. Como el objetivo principal es el de posicionar a Inírida como un destino ecoturístico, lo principal es inculcar la voluntad y la vocación a los ciudadanos de proteger y recuperar el ecosistema.

- Componente 1: Ambiente sostenible
- Componente 2: Minería responsable
- Componente 3: Gestión de riesgos

El Plan de Desarrollo para el municipio de Inírida prevé una serie de fuentes de financiación, de donde provienen los recursos para sostener los programas formulados. Las fuentes, entre las cuales se encuentran el Sistema General de Participaciones, los ingresos corrientes de libre destinación, las regalías, entre otros, deben financiar un monto total de \$148.172 millones. A continuación, se observa cómo se distribuyen los recursos de acuerdo con las fuentes asignadas:

Tabla 25. Fuentes de financiación del Plan de desarrollo municipal Volvamos a crear.

Fuente	Total Cuatrenio
Ingresos corrientes de libre destinación	\$12.198
Ingresos corrientes de destinación específica	\$1.906
Sistema General de Participación	\$21.444
Fondo local de salud	\$58.899
Recursos de balance	\$4.512
Sistema General de Regalías	\$9.211

Fuente: Plan de Desarrollo municipal 2016-2019 Volvamos a Creer, Inírida.

Como muestra la tabla anterior, la mayor cantidad de recursos proviene del Fondo Local de Salud, por \$58.899 millones, seguido del Sistema General de Participación, con \$21.444 millones. En tercer lugar, los ingresos corrientes de libre destinación aportan un total de \$12.198 millones, y en cuarto lugar se encuentran los recursos que provienen del Sistema General de Regalías, por un total de \$9.211 millones.

La asignación presupuestal para cada una de las líneas estratégicas previamente descritas establece que el mayor monto está destinado para la línea estratégica 1, Inírida la más educada, activa y saludable, mientras que la línea estratégica 5 Inírida cree en el crecimiento verde y la gestión de riesgo se encuentra en el quinto puesto, con la menor inversión de todas las líneas estratégicas. La siguiente tabla muestra los presupuestos asignados para las cinco líneas estratégicas, con los componentes que más recursos reciben.

Tabla 26. Inversión por líneas estratégicas del plan de desarrollo municipal Volvamos a Creer

Línea/Componente	Monto
Línea estratégica 1 Inírida la más educada, activa y saludable	\$74.169
Componente Inírida saludable	\$60.595
Línea estratégica 2 Inírida cree en el bienestar y la inclusión social	\$22.521
Componente Agua potable y saneamiento básico	\$13.494
Línea estratégica 3 Inírida cree en el desarrollo sostenible para la competitividad	\$39.954
Infraestructura y transporte	\$23.220
Línea estratégica 4 Inírida cree en la gobernanza y la gestión administrativa	\$9.030
Fortalecimiento institucional	\$5.092
Línea estratégica 5 Inírida cree en el crecimiento verde y la gestión de riesgo	\$3.008
Gestión del riesgo	\$1.959

Fuente: Plan de Desarrollo municipal 2016-2019 Volvamos a Creer, Inírida.

- Informe de Rendición de Cuentas

En cuanto al sector salud, que es el sector que mayor monto de recursos recibe dentro del Plan de Desarrollo “Volvamos a creer” se presentaron resultados que muestran el cumplimiento de ciertos indicadores. En cuanto a la cobertura de vacunación en niños, se presentaron avances en términos de los resultados esperados en el plan, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 27. Indicadores de cumplimiento en el sector salud.

Indicador	Resultado esperado	Resultado obtenido
Cobertura de vacunación en niños y niñas menores de un año vacunados con DPT	100%	102%
Cobertura de vacunación en niños y niñas de un año vacunados con Triple Viral	100%	104.3%

Fuente: Informe de Gestión 2018, Inírida

Ambos indicadores fueron superados con corte a 2018, lo cual muestra cumplimiento en este aspecto del sector salud. También se obtuvieron resultados como la construcción y dotación del puesto de salud, la implementación del plan municipal y departamental de seguridad alimentaria y nutricional CATUMARE, la adopción de estrategias para el plan de acción para los primeros mil días de vida de neonatos en el municipio, entre otros resultados. No es posible mostrar resultados que sean mesurables, ya que en el informe de rendición de cuentas no se encuentran indicadores que permitan comparar la situación inicial con los resultados.

En términos de las metas alcanzadas en el sector educación, se encuentra que la administración principal había presupuestado, dentro del Plan de Desarrollo, beneficiar con recursos del Plan de Alimentación Escolar a niños y jóvenes de escasos recursos. En este sentido, el informe de rendición de cuentas informó que se lograron transferir los recursos del PAE hasta el año 2018. Asimismo, se logró acompañar actividades de servicio social y de prevención contra consumo de SPA, y se ejecutaron programas de formación deportiva. También se esperaba adecuar escenarios deportivos y recreativos, dentro de lo cual se pudieron intervenir escenarios en zonas como el barrio Los Libertadores, Galán, Zona Indígena, 5 de diciembre, Guamal, entre otros.



## LETICIA

El Plan de Desarrollo para la capital del departamento del Amazonas, aprobado mediante Decreto 0045 del 01 de junio de 2016, consta de cuatro ejes transversales, los cuales comprenden todas las estrategias definidas para el cumplimiento de metas y logros para el periodo

2016-2019. Se van a describir cada uno de los cuatro ejes transversales para comprender la noción hacia la cual están orientados, y posteriormente se analizará el Plan Plurianual de Inversiones.

### **Eje Transversal 1: Pensando en grande la cultura ciudadana**

Para la administración municipal, la cultura ciudadana supone un cambio de actitud de los funcionarios públicos, cuya aplicación es un reto que debe ser transversal. Por lo tanto, se espera que cada uno los multiplique en sus hogares y familias, para así consolidar una ciudad educada y comprometida en torno al cuidado del patrimonio y al fortalecimiento cívico. El cierre de brechas se convierte entonces en el principal motor de este eje transversal, para lograr que Leticia se posicione como una ciudad acogedora, cívica, donde los ciudadanos puedan convivir en términos de igualdad, educación, y preparada para la paz.

### **Eje Transversal 2: Leticia territorio de paz y equidad**

Aprovechando la condición geográfica de Leticia, al ser una ciudad fronteriza, se reconoce a la población como una sociedad pacífica y de brazos abiertos, que cuenta con facilidad para acoger tanto a lo autóctono, como a lo foráneo. A esto se suma el contexto del posconflicto, el cual quiere ser aprovechado por la administración municipal para reforzar el tejido humano de Leticia, donde la justicia, el perdón y la reconciliación sean valores que primen en la comunidad. Se entiende que, si se garantiza la igualdad de oportunidades, será posible que se pueda “pasar la página” para no repetir los errores cometidos durante el conflicto armado.

### **Eje Transversal 3: Crecimiento verde y desarrollo para la sostenibilidad**

Para la administración pública, todo lo relacionado con el desarrollo de la sostenibilidad y el crecimiento verde se encuentra ligado a todas aquellas políticas y estrategias municipales en pro del desarrollo económico, cultural, social y ambiental. Esas políticas y estrategias se respaldan por la ventaja comparativa de la ciudad, y para avanzar en la consolidación de objetivos de sostenibilidad, se cumple la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **Eje Transversal 4: Pensando en grande el camino de la vida con desarrollo integral**

Las condiciones sociales, económicas, culturales, ambientales y de políticas públicas, deben estar encaminadas a proteger los intereses y cuidados de la

población en cada etapa de la vida. Por eso, el eje transversal 4 comprende una serie de estrategias y políticas basadas en vulnerabilidades y oportunidades de invertir en las etapas tempranas de la vida, repercutiendo de una u otra manera en las generaciones venideras. Como la administración comprende que se debe garantizar el desarrollo del principio de corresponsabilidad, trabajo interinstitucional y e intersectorial, centra los esfuerzos en tres políticas públicas: 1. Primera infancia, infancia y adolescencia; 2. Política pública de discapacidad; 3. Política de vejez y envejecimiento.

### **Informe Rendición de Cuentas**

En relación con las metas dirigidas a cumplir con la “Construcción y mejoramiento de la malla vial y el equipamiento del municipio de Leticia”, el informe de rendición de cuentas presenta resultados de realización de actividades como limpieza de sumideros y canales de aguas lluvias, separadores viales, entre otras actividades, sobre el corredor de la Avenida Internacional, la calle 3, la quebrada Simón Bolívar, calle 10, carrera 6 y carrera 12, a partir de contratos que tienen por objeto la “Rehabilitación de la calzada y reposición de redes de acueducto y alcantarillado de la calle octava del municipio de Leticia” y la “Optimización del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, municipio de Leticia, sector calle 11, entre carrera 3 y carrera 11”.

De igual manera se presentan avances en la construcción de puentes en las comunidades de Mocagua, Loma Linda, Arara y Santa Sofía, mediante la adjudicación del contrato de “Construcción de puentes peatonales en las comunidades indígenas en los municipios de Leticia y Puerto Nariño, departamento del Amazonas”. También se presentaron resultados en términos de la construcción de espacio público (657.55 m<sup>2</sup>) en la carrera 1 entre calles 20 y 21, entre diagonal 17 y calle 20, entre transversal 17 y calle 21, entre otros tramos.

En relación con las políticas de primera infancia, infancia, adolescencia y familia, el informe de rendición de cuentas reportó que se logró realizar el acompañamiento al 100% de los casos reportados de maltrato infantil y vulneración de derechos. De igual manera se cumplió con suficiencia la meta de restablecer socialmente en un 50% a niños en condición de vulnerabilidad en calle, pues se alcanzó un porcentaje del 75%. También hay que decir que se dio cumplimiento a la realización de tres jornadas de salud y desarrollo

social en barrios de Leticia, dando cumplimiento al 100% de la meta.

Durante la vigencia 2018 se logró el fortalecimiento de la política pública de niñez, infancia y adolescencia, llevando a cabo cuatro seguimientos a la política y dando cumplimiento al 100% de la meta. De igual manera se

obtuvo el 100% de los resultados en el acompañamiento al centro de escucha móvil de atención sicosocial y rutas de atención de violencia y vulneración de derechos. Por último, cabe anotar que la administración del municipio de Leticia logró ejecutar los dos proyectos aprobados por el CONPES 2017, para adecuación y mejoramiento de centros de desarrollo infantil.



## MANIZALES

El Plan de Desarrollo para la capital del departamento de Caldas, que fue aprobado mediante Acuerdo 906 10 de junio de 2016, supone la formulación de una serie de pilares, de los cuales se deriva un grupo de dimensiones y ejes estratégicos que lo desarrollan. Pilares como la infraestructura físico espacial, el crecimiento económico, la estructura ecológica y el gobierno social, hacen parte de los aspectos necesarios para el desarrollo de programas que permitan poner en marcha el Plan, a través de dimensiones como la sociocultural, ambiental y de gestión de riesgo, económica productiva, político institucional, y la dimensión físico espacial. A continuación, se muestran los pilares que guían la ejecución del Plan de Desarrollo, así como las dimensiones y ejes estratégicos que lo componen:

Ilustración 12. Pilares del Plan de Desarrollo Manizales



Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019, Manizales más Oportunidades

Dimensiones del Plan de Desarrollo “Manizales, Más Oportunidades”:

- 1 | Sociocultural: Su principal objetivo es el de contribuir al desarrollo humano de la ciudadanía manizaleña, mediante la prestación de servicios públicos de calidad, y asegurando el incremento en los niveles de cobertura, con el fin de mejorar la calidad de vida.
  - a. Educación para más oportunidades
  - b. Vida saludable para el desarrollo humano
  - c. Enfoque diferencial para población más resiliente
  - d. Recreación y deporte para una vida saludable
  - e. Cultura para la identidad, la diversidad y la sana convivencia
- 2 | Ambiental y de gestión del riesgo: el objetivo de esta dimensión es la formulación de programas que puedan velar por la protección y conservación del medio ambiente, y sus ecosistemas imperantes, al tiempo que se fortalece la conciencia ambiental de los ciudadanos. En consecuencia, también se busca propiciar las condiciones óptimas de hábitat seguro, con la adecuada gestión del riesgo de desastres.
  - a. Ecosistemas estratégicos como medios de vida
  - b. Espacio público para una ciudad amable
  - c. Protección a los animales como seres sintientes
  - d. Manizales, laboratorio natural de excelencia y a la vanguardia en la gestión del riesgo de desastres
  - e. El cambio climático, un reto del desarrollo y una oportunidad para repensar nuestros estilos de vida
- 3 | Económica-productiva: la intención de esta dimensión es formular estrategias y programas orientadas a la disminución progresiva de las desigualdades sociales y económicas de la población de Manizales, mejorando las dinámicas comerciales, empresariales y de competitividad. Esto traerá como consecuencia la generación de empleo de calidad, y por ende, la generación de ingresos suficientes para mejorar las condiciones de vida de los manizaleños.

- a. Desarrollo rural pertinente e incluyente
- b. Turismo sostenible como alternativa de desarrollo
- c. Impulso a la productividad y competitividad para un crecimiento económico sostenible
- d. Ciencia y tecnología para el desarrollo integral sostenible

**4** | Político institucional: a través del mejoramiento de las capacidades institucionales, garantizando los derechos fundamentales de la ciudadanía, se busca preservar la sana convivencia, la vida y la libertad de los manizaleños. La intención es fortalecer la atención al ciudadano de las entidades públicas, mediante una gestión pública transparente.

- a. Gestión y fortalecimiento institucional para aumentar la gobernabilidad
- b. Justicia, seguridad y convivencia ciudadana como determinantes de la confianza
- c. Construcción de paz: Manizales comprometida con el posconflicto
- d. Gobierno social con inclusión comunitaria
- e. Identidad territorial que resignifica al municipio de Manizales y lo posiciona en el contexto nacional e internacional

**5** | Físico espacial: teniendo como punto de partida el Plan de Ordenamiento Territorial, y el modelo de desarrollo territorial de Manizales, se busca consolidar bajo esta dimensión la estructura físico espacial y los atributos del territorio, de manera que sirvan de base estructurante de las iniciativas de desarrollo económico del municipio.

- a. Planificación territorial que nos acerque al municipio deseado
- b. Infraestructura vial, tránsito y transporte seguro, efectivo y sostenible
- c. Servicios públicos para las comunidades y la productividad
- d. Vivienda segura, digna y sostenible
- e. Renovación urbana comuna San José, una urgencia que atender para el desarrollo endógeno de la ciudad.
- f. Asociatividad territorial como una estrategia en la que todos ganamos

El Plan Plurianual de Inversiones para el Plan de Desarrollo de la ciudad de Manizales prevé una inversión por \$1.407.527, con fuentes de financiación como los ingresos corrientes propios, ingresos de capital propios, Sistema General de Participaciones, entre otros. De esta manera, así se distribuyen los recursos de acuerdo con cada una de las dimensiones:

Tabla 28. Presupuesto y porcentaje de participación por dimensiones del Plan de Desarrollo Manizales Más Oportunidades.

Dimensión	Presupuesto	% Participación
Socio cultural	\$1.037.162	73.69%
Gestión ambiental	\$33.932	2.41%
Económica productiva	\$29.435	2.09%
Político institucional	\$76.110	5.41%
Físico espacial	\$230.888	16.4%

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 Manizales más Oportunidades

Como se observa en la tabla anterior, la mayor partida presupuestal está designada a atender la dimensión sociocultural con casi el 74% de los recursos disponibles para financiar el Plan de Desarrollo. Esto significa una inversión por más de \$1.037.000 millones, para atender programas como “Educación inicial. Consolidación de la educación en grado transición”, “Fortalecimiento de la autoridad sanitaria”, o “Fomento de la actividad física, la recreación, y el deporte”. En segundo lugar, se encuentra la dimensión físico espacial, con una asignación presupuestal de \$230.888 millones para atender

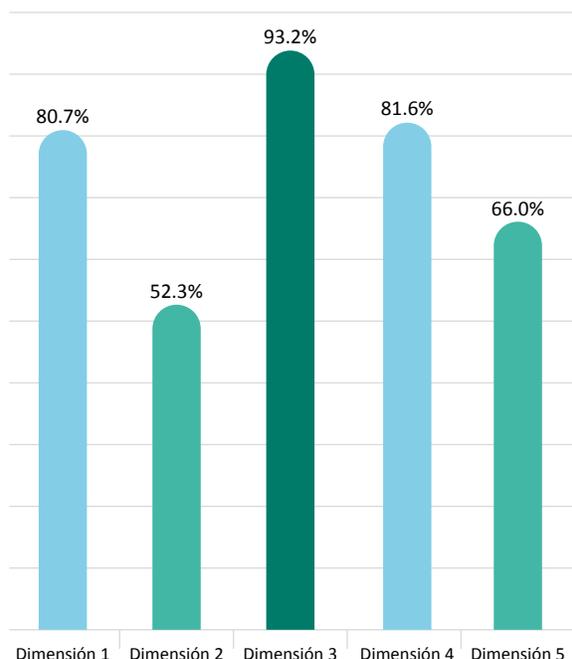
programas como “Espacio público y ciudad sostenible”, “Capacidad de respuesta interinstitucional y de recuperación frente a emergencias y desastres” y “Mitigación de riesgos en infraestructura de servicios públicos”. Esto representa el 16.4% de la inversión que requiere el Plan de Desarrollo.

### Informe de Rendición de Cuentas

El informe de Rendición de Cuentas presentado a corte 2018 para la ciudad de Manizales, presenta en un primer lugar los porcentajes de cumplimiento de cada

una de las dimensiones por las cuales se orienta el Plan de Desarrollo. En ese orden de ideas, en el siguiente gráfico se muestran los porcentajes alcanzados:

Gráfico 26. Porcentaje de avance por dimensiones del Plan de Desarrollo



Fuente: En Manizales Rendimos Cuentas 2018 – Ejecución Plan de Desarrollo Manizales Más Oportunidades 2016-2019

Como se observa en el gráfico, la Dimensión 3-Económica productiva es la que presenta un mayor porcentaje de cumplimiento, con un acumulado de 93.2% a través

## Transporte escolar

Tabla 30. Inversión en infraestructura educativa

Zona	Rutas	Estudiantes beneficiados	Inversión
Urbana	37	1.562	\$628.340.283
Rural	232	2.657	\$2.380.136.873

Fuente: En Manizales Rendimos Cuentas 2018 – Ejecución Plan de Desarrollo Manizales Más Oportunidades 2016-2019

## Infraestructura educativa

Tabla 31. Inversión en infraestructura educativa

Tipos de inversión	No. de sedes	Inversión
Sedes intervenidas con obras de mantenimiento y adecuación	42	\$12.932.765.643

del programa Educación para la innovación y productividad. En segundo lugar, se encuentra la Dimensión 4-Político institucional, con un porcentaje acumulado de 81.6% con corte a 2018, mediante el programa Educación para la gestión pública y la integración. Cabe destacar que la dimensión que presenta menor avance en el cumplimiento de metas es la Dimensión 5-Físico espacial, mediante el programa de Plataforma natural y construida sobre la cual se consolida el desarrollo territorial, ya que apenas muestra un avance del 66% acumulado.

A pesar de que el Informe de Rendición de Cuentas para la ciudad de Manizales no permite hacer un comparativo entre los indicadores establecidos en el Plan de Desarrollo, para poder evidenciar los indicadores de avance por cada programa, se pueden observar algunos resultados de importancia en cada uno de los sectores que comprende el Plan.

En educación, se destacan logros como la intervención de infraestructura, rutas escolares y los programas de alimentación escolar. A continuación, se muestran los principales resultados obtenidos con corte a 2018:

### Presupuesto ejecutado PAE (2018): \$726.237.000

Tabla 29. Logros de inversión en el PAE

Almuerzos diarios	Refrigerios diarios	Inversión
12.884	21.271	\$9.256.059.578

Fuente: En Manizales Rendimos Cuentas 2018 – Ejecución Plan de Desarrollo Manizales Más Oportunidades 2016-2019

Sedes intervenidas con obras de construcción: I.E. Rural José Antonio Galán, C.D.I. Villahermosa, cerramiento perimetral CDI San Sebastián y red final de alcantarillado colegio San Sebastián	3	\$4.727.016.989
Sedes con obras de accesibilidad para personas con movilidad reducida (Recursos S.G.P. INCLUSIÓN)	7	\$488.736.959
<b>SUBTOTAL SEDES OBRAS MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN</b>	<b>52</b>	<b>\$18.148.519.591</b>

Fuente: En Manizales Rendimos Cuentas 2018 – Ejecución Plan de Desarrollo Manizales Más Oportunidades 2016-2019

Tabla 32. Tipos de inversión para infraestructura educativa

Tipos de inversión	No. de sedes	Inversión
Estudios y diseños	24	\$1.299.268.018
Mantenimiento y construcción pozos sépticos	35	\$200.000.000
Interventorías de obra		\$1.397.286.519
Dotación infraestructura nueva San Sebastián	1	\$376.337.642
Pagos licencias de construcción		\$5.738.164
<b>SUBTOTAL OTRAS INVERSIONES INFRAESTRUCTURA</b>		<b>\$3.278.630.343</b>

Fuente: En Manizales Rendimos Cuentas 2018 – Ejecución Plan de Desarrollo Manizales Más Oportunidades 2016-2019

En relación con el sector salud, se lograron ejecutar proyectos de inversión en ambulancias, salud mental, infraestructura y dotación. A continuación, se muestran los resultados presentados en el Informe de Rendición de Cuentas:

Tabla 33. Inversión en proyectos de salud

Ambulancia Medicalizada	Descripción
Valor del proyecto	\$244.500.000
Fecha	23/03/2018
Tipo de proyecto	Transporte asistencial medicalizado
Objetivo general	Mejorar la capacidad de respuesta de la red de transporte asistencial medicalizado
Finalización del proyecto	11/04/2018

Salud mental	Descripción
Valor del proyecto	\$800.762.228
Fecha	23/03/2018
Tipo de proyecto	Remodelación de infraestructura
Objetivo general	Fortalecer la salud mental de la población a cargo de la E.S.E. Hospital General San Isidro mediante la intervención de la infraestructura hospitalaria actual.
Finalización del proyecto	31/08/2018

Fuente: En Manizales Rendimos Cuentas 2018 – Ejecución Plan de Desarrollo Manizales Más Oportunidades 2016-2019

Tabla 34. Inversión en infraestructura de salud

Mejoramiento infraestructura	Descripción
Valor del proyecto	\$116.895.687
Fecha	01/11/2018
Tipo de proyecto	Adecuación de pisos
Objetivo general	Reestablecer los pisos de las zonas comunes
Finalización del proyecto	Sin entrega oficial

Fuente: En Manizales Rendimos Cuentas 2018 – Ejecución Plan de Desarrollo Manizales Más Oportunidades 2016-2019

Tabla 35. Inversión en tecnología biomédica

Dotación	Descripción
Valor del proyecto	\$31.320.584
Fecha	29/11/2018
Tipo de proyecto	Dotación tecnológica biomédica
Objetivo general	Dotar las áreas de consulta externa con equipos de órganos tipo pared
Finalización del proyecto	10/12/2018

Fuente: En Manizales Rendimos Cuentas 2018 – Ejecución Plan de Desarrollo Manizales Más Oportunidades 2016-2019

Por último, cabe mencionar los resultados obtenidos por la administración del municipio de Manizales en términos de obras, bajo la dimensión 5-Físico espacial, en materia de obras de mitigación del riesgo e inversión en vías.

- Obras de mitigación del riesgo

#### San Luis Ruta 30:

Construcción de estructura de retención de empalizadas, zona de transición hidráulica, diques de consolidación y tratamiento con bio ingeniería y manejo de aguas de la cuenca de San Luis.

Inversión: \$3.167.960.427

#### Vereda Buenavista – Cerro de Oro

Construcción de dos líneas de pantallas con anclajes activos, conformación de taludes, estructuras de manejo de aguas superficiales y subsuperficiales.

Inversión: \$1.846.600.897

#### El Aguacate

Construcción de pantallas con anclajes pasivos, pantallas con anclajes activos, muro en tierra armada y

manejo de aguas en sitios críticos del Aguacate.

Inversión: \$1.677.557.505

#### Vereda Tejares y Barrio Laureles

Tejares: Construcción de muro de contención para la protección de la banca de la vía.

Laureles: Construcción de pantalla con anclajes pasivos, terraceo y obras de manejo de aguas.

Inversión: \$241.160.748

#### Fátima – Kennedy

Construcción de pantallas de concreto reforzado con anclajes pasivos y obras de manejo de aguas

Inversión: \$500.000.000

- Inversión en vías urbanas

#### Puente de la Autónoma

Obra: \$3.713.788.376

Interventoría: \$479.340.692

Total: \$4.193.129.068

### Vía Liborio – Libonia (Convenio Gobernación de Caldas)

Obra: \$3.691.098.584

Interventoría: \$397.244.703

Total: \$4.088.343.287

### Bulevar Cable – Batallón (Convenio Aguas de Manizales e Invama)

Aguas de Manizales: \$466.019.816

Invama: \$276.601.898

Obras públicas: \$2.000.000.000

Total: \$2.742.621.714

Vías, andenes y espacio público

Total: \$4.939.013.589



## MEDELLÍN

El Plan de Desarrollo para el municipio de Medellín que fue aprobado mediante el Acuerdo no. 003 del 29 de junio de 2016, establece un extenso compilado de dimensiones, sectores, programas y proyectos, que se deben ejecutar dentro de la vigencia 2016-2019. A continuación, se van a describir los objetivos que se plantean para cada una de las dimensiones, y se enumerarán los programas que de ellos se derivan.

### Dimensión transversal: Creemos en la confianza ciudadana

El objeto que persigue la dimensión transversal “Creemos en la confianza ciudadana”, se basa en el mejoramiento de condiciones del comportamiento general tanto de la ciudadanía como de las instituciones, el cual debe ser regulado y transformado mediante el respeto y el cumplimiento de normas sociales. Así se alcanzará la transparencia y la eficiencia en la inversión de los recursos públicos, para poder generar relaciones de corresponsabilidad que conlleven mejores actuaciones de la sociedad. A continuación, se enumeran los sectores y programas que hacen parte de esta dimensión:

#### 1 | Reto cultura Medellín

- a. Programa Gestión de la cultura ciudadana
- b. Programa Creemos confianza
- c. Programa Medellín cuenta con todos
- d. Programa Formación para la transformación de la cultura ciudadana
- e. Programa Buenas prácticas ciudadanas para el goce de mis derechos y deberes

#### 2 | Medellín participativa

- a. Programa Promoción de la organización, la movilización y la formación para la participación
- b. Programa Presupuesto participativo

#### 3 | Medellín bien administrada

- a. Programa Gobierno visible
- b. Programa Transparencia como modelo de gestión
- c. Programa Excelente manejo de las finanzas y los recursos públicos
- d. Programa Gestión efectiva
- e. Programa Innovación pública / laboratorio de gobierno

### Dimensión estratégica: Creemos en la confianza ciudadana

El objetivo general de la Dimensión Transversal – Creemos en la confianza ciudadana, está dirigido a mejorar las condiciones de seguridad y convivencia para los habitantes de Medellín. Se reconoce desde el Plan de Desarrollo que el hecho de gestionar de una manera integral la seguridad y la convivencia de la ciudad, se contribuye a la generación de condiciones y capacidades para poder consolidar la libertad de los ciudadanos. En ese orden de ideas, los sectores y programas que componen esta dimensión son los siguientes:

#### 1 | Medellín Segura

- a. Programa Planeación para la seguridad integral
- b. Programa Infraestructura y tecnología para la seguridad y la convivencia ciudadana

- c. Programa Justicia y política criminal
- d. Programa Medellín segura para las mujeres y las niñas

## 2 | En Medellín convive toda la ciudadanía

- a. Programa Justicia cercana al ciudadano
- b. Programa Promoción de la convivencia
- c. Programa Todos convivimos en el espacio público
- d. Programa Prevención de las violencias

## 3 | Medellín cuenta con vos para construir la paz en el territorio

- a. Programa Promoción de los Derechos Humanos
- b. Programa Posacuerdo y garantías de no repetición
- c. Programa Memoria para la construcción de paz
- d. Programa Ciudadanía activa por la paz
- e. Programa Atención a víctimas del conflicto armado

### Dimensión estratégica: Para trabajar unidos por un nuevo modelo de equidad social

La dimensión Para trabajar unidos por un nuevo modelo de equidad social persigue el objetivo de propiciar el disfrute y el derecho que tienen los ciudadanos de vivir una vida digna y saludable, a través de la implementación de políticas encaminadas a mejorar las condiciones de vida de los medellinenses, así como el respeto integral de ellos. Los siguientes son los sectores y programas estipulados bajo esta dimensión:

#### 1 | Medellín para vivir más y mejor

- a. Programa Fortalecimiento del acceso a los servicios de salud
- b. Programa Gestión de estrategias en salud
- c. Programa Gobernanza y gobernabilidad para la salud
- d. Programa Vigilancia integral en salud

#### 2 | Medellín digna

- a. Programa Medellín para la niñez y la adolescencia
- b. Programa Por un envejecimiento y una vejez digna
- c. Programa Empoderamiento y transversalización de la equidad de género
- d. Programa Promoción del desarrollo humano integral de la juventud
- e. Programa Atención e inclusión social para el habitante de calle

- f. Programa Seguridad alimentaria y nutricional
- g. Programa Ser capaz: Inclusión social de las personas con discapacidad
- h. Programa Diversidad sexual e identidades de género
- i. Programa Diversidad étnica
- j. Programa Familia Medellín

### Dimensión estratégica: Para ofrecer una educación de calidad y empleo para vos

Como se ha podido observar en los análisis de los demás Planes de Desarrollo, el componente educativo recibe especial atención a la hora de formular las políticas. Por eso, el objetivo general de la dimensión estratégica “Para ofrecer una educación de calidad y empleo para vos” busca la promoción de un sistema de educación pertinente e integral, al tiempo que se impulsen medidas de emprendimiento, innovación y generación de empleo. Lo anterior está orientado a mejorar las condiciones de desarrollo y competitividad de la ciudad. Por ende, los sectores y programas priorizados son los siguientes:

#### 1 | Medellín garantiza su oferta educativa

- a. Programa Educación inicial, preescolar básica y media
- b. Programa Fortalecer el sistema de educación técnica y superior

#### 2 | Medellín camino a la excelencia y la calidad

- a. Programa Gestión escolar para el mejoramiento de la calidad
- b. Programa Maestros, maestras y directivos líderes de la calidad y la excelencia
- c. Programa Promoción de las capacidades y talentos de estudiantes
- d. Programa Ambientes de aprendizaje para la calidad de la educación

#### 3 | Medellín se construye desde el arte y la cultura

- a. Programa Bibliotecas, lectura y patrimonio para contribuir al desarrollo de la ciudadanía
- b. Programa Movilización por la cultura
- c. Programa Creación, formación, fomento y circulación artística y cultural

#### 4 | Medellín con acceso al empleo

- a. Programa especialización inteligente

- b. Programa Educación pertinente a la dinámica laboral
- c. Programa Generación de empleo
- d. Programa Creación y fortalecimiento empresarial

#### 5 | Medellín innovadora

- a. Programa Ciencia, innovación y tecnología para la sociedad
- b. Programa Turismo
- c. Programa Internacionalización
- d. Programa Investigación científica y desarrollo tecnológico

### Dimensión estratégica: Por una movilidad sostenible

El sector movilidad, tanto en infraestructura como en sistemas de transporte público, es un componente que recibe una gran inversión dentro de la mayoría de los Planes de Desarrollo formulados. En el caso del Plan de Desarrollo de Medellín, no es la excepción, al dedicar una dimensión estratégica como la que se denomina “Por una movilidad sostenible”, la cual tiene por objeto garantizar a la ciudadanía un sistema de movilidad accesible, segura y confortable. Esto aportará al mejoramiento de la calidad de vida, de una manera coherente con los principios de sostenibilidad. Los siguientes son los programas planteados para la presente dimensión:

#### 1 | Medellín se integra con la región, el área metropolitana y la Nación

- a. Programa Gestión de planes regionales y metropolitanos

#### 2 | Medellín por una mejor movilidad

- a. Programa Proyectos de infraestructura para la movilidad de la ciudad
- b. Programa Planificación del sistema de movilidad de la ciudad

#### 3 | Medellín gestiona sus sistemas de movilidad

- a. Programa Fortalecimiento a la integración multimodal del transporte público
- b. Programa Intervenciones en movilidad para transporte público multimodal
- c. Programa Gestión integral para la movilidad no motorizada
- d. Programa Reconociendo la importancia de la movilidad segura
- e. Programa Por la calidad del que respiramos

### Dimensión estratégica: Para recuperar el centro y trabajar por nuestros territorios

El objetivo por perseguir de esta dimensión estratégica consiste en la intervención integral y estratégica del territorio tanto urbano como rural, según los designios formulados en el Plan de Ordenamiento Territorial como instrumento de superior jerarquía. Elementos como el patrimonio, ecología urbana, vivienda y hábitat, y espacio público, son considerados a la hora de formular las políticas bajo esta dimensión. Para ello se formulan los siguientes programas:

#### 1 | Medellín planifica y gestiona su territorio

- a. Programa Planificación del ordenamiento territorial
- b. Programa Implementación del sistema institucional y gestión del POT
- c. Programa Gestión de la información urbanística y catastral
- d. Programa Fortalecimiento estratégico para el desarrollo regional

#### 2 | Proyectos integrales para Medellín

- a. Programa Gestión de los instrumentos de planificación adoptados
- b. Programa Implementación de proyectos estratégicos

#### 3 | Medellín gestiona su paisaje y patrimonio

- a. Programa Espacio público para la convivencia ciudadana
- b. Programa Recuperemos nuestro patrimonio y paisaje
- c. Programa Generando valor inmobiliario

#### 4 | Reto Medellín vuelve a su centro

- a. Programa Articulación entre planes para la recuperación integral del centro
- b. Programa Conectividad y nueva movilidad
- c. Programa Rehabilitación del espacio público y patrimonio
- d. Programa Presencia institucional y gobernabilidad

#### 5 | Hábitat adecuado para Medellín

- a. Programa Fortalecimiento al sistema municipal habitacional
- b. Programa Reasentamiento integral de población
- c. Programa Gestión de nuevos desarrollos habitacionales de vivienda social

d. Programa Mejoramiento integral de barrios

## 6 | Medellín reconoce la importancia de su territorio rural

a. Programa Rescate y difusión de la identidad de los territorios rurales

b. Programa Desarrollo integral de los territorios rurales

c. Programa Desarrollo empresarial rural

### Dimensión estratégica: Para proteger entre todos el medio ambiente

La dimensión “Para proteger entre todos el medio ambiente”, tiene por objetivo garantizar el acceso a los servicios públicos, así como el mejoramiento de su calidad. Busca fortalecer la prevención y la gestión de los factores de amenaza y riesgo, incrementando los esfuerzos por construir una conciencia colectiva ambiental que garantice el uso y el aprovechamiento responsable de los recursos. De esta manera se plantean los siguientes componentes y programas:

#### 1 | Medellín ciudad verde y sostenible

a. Programa Gestión de la infraestructura verde

b. Programa Estructura ecológica y sus servicios ecosistémicos

c. Programa Nuestro río y sus quebradas

d. Programa Gestión integral de residuos sólidos

e. Programa Protección animal

f. Programa Sistema de gestión ambiental y cambio climático

g. Programa Salud ambiental

#### 2 | Medellín con acceso de calidad a los servicios públicos

a. Programa Acceso de calidad al acueducto y al alcantarillado

b. Programa Gestión integral de los servicios públicos

#### 3 | Medellín gestiona el riesgo

a. Programa Conocimiento del riesgo

b. Programa Reducción y mitigación del riesgo

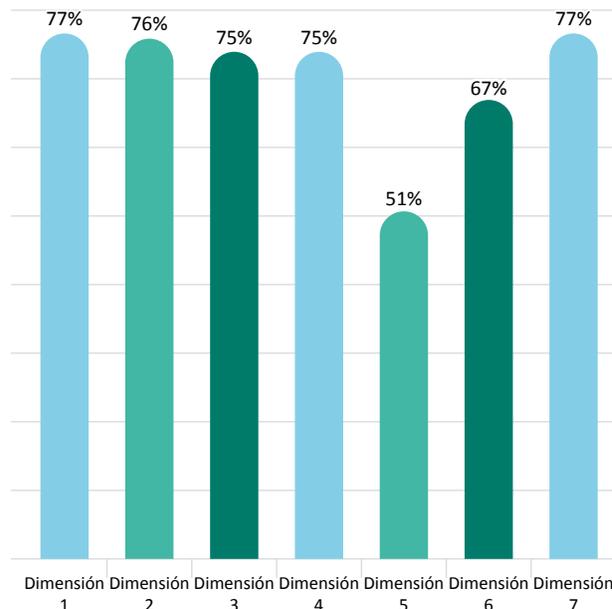
c. Programa Manejo eficaz de desastres

- Informe de Rendición de Cuentas

Según la información presentada en la Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Medellín para el período 2016-2019, con corte a diciembre 31 de 2019, el Plan

de Desarrollo presenta un avance físico del 72%, y un cumplimiento del 95% para el año 2018. A continuación, se muestra el gráfico que presenta el porcentaje de avance físico en el período 2016-2018 para cada una de las dimensiones descritas previamente:

Gráfico 27. Avance físico por dimensiones del Plan de Desarrollo



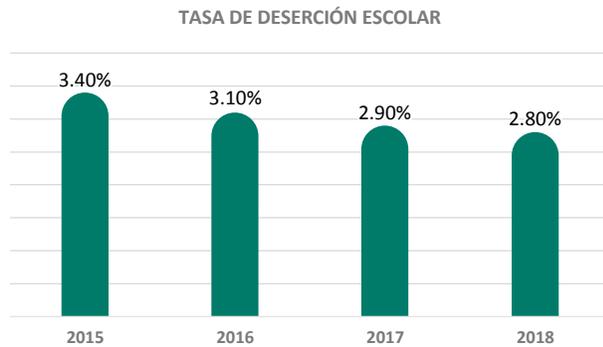
Fuente: Medellín Vamos por Buen Camino, Rendición de Cuentas (2018)

Como muestra la información consignada en el gráfico, la dimensión “Para ofrecer una educación de calidad y empleo para vos” presenta un avance del 75%, teniendo en cuenta que es la dimensión que cuenta con mayor cantidad de presupuesto. Sin embargo, se encuentran dos dimensiones que cuentan con el porcentaje de avance físico más alto, con el 77% de cumplimiento. En primer lugar, se encuentra la dimensión 1, Creemos en la confianza ciudadana, y en segundo lugar está la dimensión 7, Para proteger entre todos al medio ambiente. En contraste, se observa que la dimensión correspondiente a Movilidad sostenible apenas alcanza un 51% de avance en el cumplimiento.

En términos de avances en educación, el informe de Rendición de Cuentas mostró que se cumplió con la tasa planteada de disminución de la deserción escolar, llegando al 2.8% en el año 2018. Se trata de un dato de gran importancia, si se tiene en cuenta que la vigencia 2016-2019 arrancó con un indicador de deserción

escolar del 3.1%. A continuación, se muestra la evolución que presenta el indicador:

Gráfico 28. Disminución de la tasa de deserción escolar



Fuente: Medellín Vamos por Buen Camino, Rendición de Cuentas (2018)

También se rescatan los resultados obtenidos en términos de intervención de infraestructura educativa, donde se ejecutaron \$39.000 millones para la construcción de seis instituciones. Esto benefició a más de 7.500 estudiantes gracias a la intervención de 152 aulas, en instituciones como Benjamín Herrera, Capilla del Rosario, San Antonio de Prado, entre otros. De igual manera fueron invertidos \$26.000 millones en seis jardines infantiles.

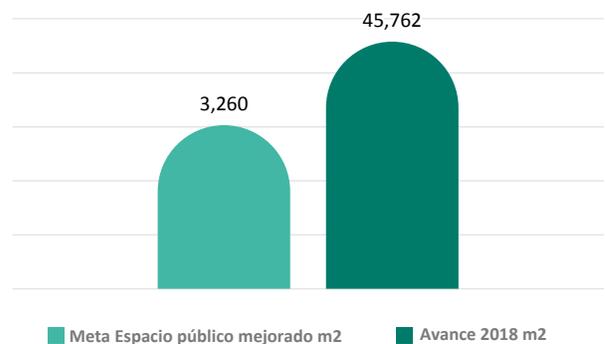
En relación con la seguridad, la administración municipal reportó avances en la disminución de las tasas de femicidio en comparación con el inicio de la vigencia. De hecho, en 2018 se alcanzó la tasa más baja de los últimos 8 años, llegando a ser de 1.57%, mientras que en 2011 fue de 3.91%. Esta tendencia a la baja se dio gracias a las políticas diseñadas e implementadas desde el Plan de Desarrollo. En este aspecto también deben destacarse los resultados obtenidos en relación con la disminución de la tasa de homicidios en general, que continúa con la tendencia a la baja de los últimos 10 años. Mientras en el período 2008-2011 se documentaron 6.905 homicidios, lo que representa una tasa de 74 casos por cada 10.000 habitantes, en el periodo 2016-2018 se registraron 1.759, para una tasa de 23.34 por cada 10.000 habitantes.

En términos de inversión en infraestructura, el proyecto Parques del Río es el que toma una mayor relevancia durante la vigencia 2016-2019, donde se invirtieron \$264.822 millones para la etapa 1A, y \$294.000 millones para la etapa 1B. Con la entrega de 45.000 m2 de nuevo

espacio público, se espera que la primera etapa se entregue en junio de 2019, y la segunda etapa en septiembre del mismo año. También se encuentra el proyecto del Cerro Nutibara, que con una inversión de \$41.000 millones, se entregará en un plazo de 10 meses.

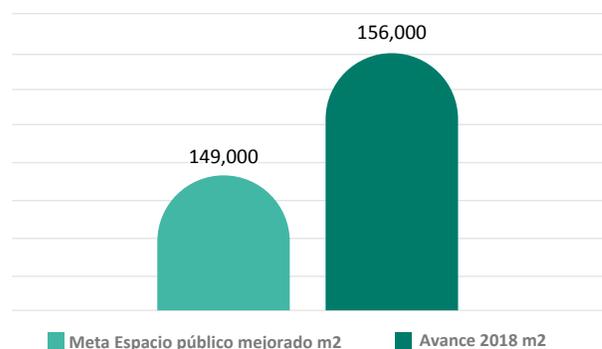
De igual forma, se debe considerar la ejecución de proyectos como los dos tramos de la Avenida La Playa, los cuales han contribuido a cumplir con la meta prevista de espacio público mejorado y conservado. El proyecto de la Avenida La Playa tramo 1 recibió una inversión de \$30.000 millones, y construyó 775 m de ciclovía y 39.270 m2 de espacio público. Por su parte, el tramo 2 recibió una inversión de \$10.000 millones, y entregó a la ciudad un total de 10.835 m2 de espacio público. De esta manera, así quedaron las metas de espacio público para Medellín:

Gráfico 29. Cumplimiento meta espacio público mejorado



Fuente: Medellín Vamos por Buen Camino, Rendición de Cuentas (2018)

Gráfico 30. Cumplimiento meta espacio público conservado



Fuente: Medellín Vamos por Buen Camino, Rendición de Cuentas (2018)

Como se observa en los gráficos anteriores, las metas planteadas en relación con el mejoramiento y conservación del espacio público de Medellín fueron superadas de manera suficiente. En cuanto a la meta de espacio público mejorado, se planteó una meta de 30.260 m2. A 2018 se registró el mejoramiento de 45.762 m2, lo que supuso mejorar la meta en un 195%. En cuanto a la meta de espacio público conservado, en el Plan de Desarrollo se planteó una meta de 149.000 m2 intervenidos, indicador que se superó en un 105%, al llegar a los 156.000 m2 conservados con corte al 31 de diciembre de 2018.

En relación con inversión en el sector movilidad, se logró consolidar la finalización de ocho obras, y dejar en ejecución cuatro, gracias a la asignación de recursos por \$148.000 millones. Entre esas obras finalizadas se encuentran la construcción del paso a desnivel de la transversal Inferior con la Loma de los Parra, y la pro-

longación de la Loma de los Parra entre el Poblado y Las Vegas.

En términos de proyectos viales, se muestra la siguiente tabla que presenta los principales resultados obtenidos a partir de la inversión de recursos por \$132.000 millones, donde se destacan las siguientes obras:

Tabla 36. Estado de los proyectos viales del Plan de Desarrollo Medellín cuenta con vos

Proyecto	Estado
Altos del Rodeo	En ejecución
Altavista	Aprobaciones ambientales
Ampliación de la 80 con Minas	En ejecución
35 broches para la movilidad	Estudios y diseños

Fuente: Acuerdo Número 003 de 2016 Plan de Desarrollo Medellín Cuenta con Vos 2016-2019.



El Plan de Desarrollo del municipio de Mitú presentó un mecanismo de diagnóstico participativo, cuyo modelo resulta de gran interés para ser replicado en otras ciudades del país. Teniendo en cuenta que la participación incidente debe estar presente en todas las etapas de formulación de los planes de desarrollo, la administración de Mitú llevó a cabo un trabajo de articulación entre la gobernación departamental, la alcaldía y los sectores poblacionales del municipio. La convocatoria se hizo a través de medios masivos para lograr reunir a la población y a los entes administrativos. A continuación, se muestran las siete mesas técnicas que se realizaron, en torno a los principales sectores que involucran la formulación del Plan de Desarrollo del municipio de Mitú:

- Población vulnerable, disminución en la capacidad física, víctimas del conflicto armado, adultos mayores, equidad de género
- Mesa técnica de líderes y autoridades locales
- Mesa técnica institucional
- Mesa técnica de primera infancia, infancia, adolescencia y juventudes

- Mesa técnica para Villa Fátima
- Mesa técnica para Tapurucuara
- Mesa técnica para Acaricuara

El plan se sustenta en función de cinco ejes:

- 1 | Competitividad
- 2 | Movilidad social
- 3 | Paz y posconflicto
- 4 | Buen gobierno
- 5 | Medio ambiente y cambio climático

En relación con la mesa técnica de líderes y autoridades locales, se reunieron capitanes indígenas, presidentes zonales, diputados, concejales, presidentes de juntas de acción comunal, representantes de asociaciones y entidades del orden nacional. Esta mesa también llevó a cabo la dinámica de actividades descrita en la mesa técnica anterior. Por su parte, la mesa técnica institucional convocó en su espacio a directores y representante de diferentes órganos institucionales que tienen jurisdicción en el municipio de Mitú.

En cuanto a las mesas técnicas de primera infancia, infancia, adolescencia y juventudes, se convocaron a participantes del ICBF, delegados del sector correspondiente a superación de la pobreza extrema y prosperidad social, delegados de la regional Vaupés del SENA, el registrador especial municipal, delegados del hospital San Antonio de Mitú, de la Agencia de Desarrollo Rural, el personero municipal, representantes de ASOPEM, congregaciones religiosas, representantes de comunidades afro, representantes de población con discapacidad, de instituciones educativas, el delegado de la policía para infancia y adolescencia de Vaupés, y representantes de las diferentes instituciones educativas.

En la mesa técnica realizada para el sector de Villa Fátima, se congregaron los habitantes durante tres días, para tratar temas de educación, infraestructura, salud y conectividad. El valor agregado de esta mesa es que tuvo en consideración a ese sector rural del municipio de Mitú. Las temáticas tratadas allí, también fueron puestas en conocimiento por parte de los pobladores en sectores rurales como Tapurucuara y Acaricuara.

El Plan de Desarrollo de Mitú determinó una serie de programas que, dada su inversión y lo que buscan intervenir, toman la suficiente importancia como para considerar que se sugiera mantener la inversión más allá de la vigencia 2016-2019. Es por ello que a continuación se muestran los principales avances de acuerdo a cada uno de los sectores presentes en el Plan de Desarrollo.

### ■ Educación

El municipio de Mitú logró consolidar estrategias para avanzar en los indicadores de permanencia de estudiantes en las instituciones educativas del municipio. Con inversiones de cerca de \$300.000.000, se logró consolidar el programa de “fortalecimiento al acceso y permanencia de los estudiantes en los centros educativos de la jurisdicción del municipio de Mitú”, invirtiendo en aspectos como los planes de alimentación escolar, suministros y dotaciones para las instituciones educativas, y programas para incentivar las matrículas para disminuir el porcentaje de deserción escolar.

Otro de los programas que merece atención dentro del Plan de Desarrollo, no tanto por la inversión – que supera los \$600.000.000 – sino por la trascendencia y significado que tiene para los pobladores de Mitú, tiene

que ver con el fortalecimiento y rescate de las expresiones artísticas culturales. Históricamente la población de esta región ha sido considerada como parte de las minorías en Colombia, lo cual ha significado muchos retos en términos de educación, inversión, entre otros aspectos, razón por la cual es notable que la administración de Mitú haya decidido poner de presente la importancia de sus tradiciones.

El Plan de Desarrollo Mitú Equidad y Transparencia rescata elementos como la adecuación y mantenimiento de casas comunales para comunidades indígenas, organización de eventos donde se llevan a cabo danzas y muestras culturales propias de la región, comercialización de artesanías autóctonas, la organización del festival de integración de colonias, entre otros proyectos.

### ■ Infraestructura

Se informó por parte de la administración municipal, la inversión en infraestructura que mejoró las condiciones de equipamientos como los puestos de salud de Acaricuara y Yurupari, la sede cultural para la población afrodescendiente, construcción de baterías sanitarias para escuelas ubicadas en Garrafa, Camuti y Yacayaca, y de la escuela ubicada en la comunidad de Tayazu, mantenimiento del alcantarillado de la avenida 15 del casco urbano, adecuación y mantenimiento de la planta de tratamiento de agua potable, la construcción de la casa de la cultura, entre otros proyectos.

Uno de los proyectos que más inversión recibió durante la vigencia del Plan de Desarrollo del municipio de Mitú, consistió en las acciones de mejoramiento de las viviendas de interés prioritario que se encuentran ubicadas en las comunidades del 12 de Octubre, y Mitú Cachivera, con una inversión de más de \$800.000.000. De igual manera, en el sentido de la conservación de las tradiciones indígenas presentes en el municipio, se destinaron cerca de \$200.000.000 para la construcción de infraestructura de malocas en comunidades como Puerto Mensajero, Sabana, Tierra Grata, Caño Fariña, Santa Rosalía del Yi, Yacayaca, y San Marcos.

Existe otro proyecto de inversión que vale la pena ser sostenido por la administración entrante, relacionado con el mejoramiento de las condiciones de las viviendas de interés prioritario que se encuentran ubicadas en el casco urbano del municipio de Mitú. Durante la vigencia 2016-2019, se invirtieron más de \$1.016.000.000,

en un plazo de ejecución de 6 meses. También cabe rescatar la inversión de \$1.979.834.847 destinados a la construcción de la segunda etapa de la conexión a la red de alcantarillado, electrificación de la red de media tensión con alumbrado público, para la urbanización Quinaquina en el barrio El Porvenir.

## Sector agropecuario

Los esfuerzos por invertir en el sector agropecuario deben ser resaltados en los planes de desarrollo que así lo planteen, ya que es un sector que, inmerso en la ruralidad, ha estado tradicionalmente rezagado. Por eso, es rescatable la inversión que se ha hecho en el

municipio de Mitú a través de la UMATA, que con un presupuesto de \$147.317.317, logró:

- Capacitar 354 familias con acompañamiento técnico e insumos para la producción de huertas caseras, en predios de productores colonos e indígenas.
- Congregar más de 1.000 participantes en la feria chagrera.
- Capacitar 551 productores en insumos y herramientas para la producción agropecuaria del municipio
- 90 asistencias técnicas agropecuarias, turísticas y ambientales



# MOCOA

El Plan de Desarrollo planteado para la capital del departamento de Putumayo, y aprobado mediante el Acuerdo 009 del 26 de junio de 2016, reconoce las determinaciones que establece el Departamento Nacional de Planeación para la región en la cual se encuentra Mocoa. Al ser descrita como una “Tierra de oportunidades y paz, desarrollo del campo, y conservación ambiental”, se dejan claros unos puntos de partida que van a ser determinantes para la forma en la cual se van a diseñar las políticas, programas y proyectos incluidos en el plan de desarrollo.

Es así como, en un primer momento, la administración municipal se esmera en hacer un reconocimiento de todos aquellos elementos a los cuales deben apuntar principalmente las políticas del plan de desarrollo, las cuales se enumeran a continuación:

- 1 | Desarrollo integral sostenible, ambiente y ordenamiento territorial
- 2 | Fortalecimiento institucional y participación
- 3 | Economías ilegales y actividades productivas
- 4 | Justicia y seguridad
- 5 | Medidas de justicia transicional
- 6 | Trámite pacífico de conflictividades e iniciativas territoriales de paz

Como se puede evidenciar en el listado, la mayoría de las determinantes que rigen la formulación del plan

de desarrollo de Mocoa están relacionadas con el pos-conflicto y la seguridad en el territorio. Sin embargo, no se dejan de lado temas como la competitividad, el ordenamiento territorial, y el medio ambiente. Para atender esos temas, el plan de desarrollo definió una estructura a partir de la elaboración de tres enfoques, siete dimensiones, y una serie de componentes que se derivan de cada uno de ellos.

### 1 | Enfoque de Educación para la vida

- a. Dimensión social

### 2 | Enfoque de Desarrollo integral

- a. Dimensión social
- b. Dimensión económica
- c. Dimensión ambiental
- d. Dimensión paz y equidad

### 3 | Buen gobierno

- a. Dimensión institucional
- b. Participación ciudadana y desarrollo comunitario

De la formulación de estos enfoques y sus correspondientes dimensiones, surgieron los componentes que agrupan los programas y proyectos orientados a materializar las decisiones del plan de desarrollo. Entre los componentes se encuentran la educación, deporte y recreación, salud, equidad de género,

vivienda digna, ambiente, gestión de riesgo, ordenamiento territorial, infraestructura, movilidad, derechos humanos, entre otros.

Previo a la formulación del plan de desarrollo, la administración municipal logró elaborar una ruta de la participación, que partió de la identificación de grupos de interés (actores), luego vino la definición de una agenda de trabajo durante la conformación de mesas sectoriales tanto en el área urbana como en el área rural, dando como resultado un esquema valioso de planeación participativa, replicable en futuros procesos de formulación de planes. La estrategia de diálogo, denominada Diálogo por Mocoa, comprendió una serie de instrumentos de recolección de información derivada de marcos conceptuales sugeridos por el DNP. A continuación se muestran los momentos del llamado “proceso de construcción colectiva del plan de desarrollo municipal”:

Ilustración 13. proceso de construcción colectiva del plan de desarrollo municipal



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Educación, Desarrollo Territorial y Buen Gobierno (2016)

En un primer lugar se encuentran las mesas sectoriales, donde se identificaron los actores claves de acuerdo con las temáticas del plan, y con base en su conocimiento,

experiencias, vinculación en organizaciones sociales o en instancias de participación reconocidas por la ley. La metodología de la participación que se utilizó en estas mesas acordó una mesa de trabajo en relación con la priorización de temas clave, a partir de recibir aportes de gran importancia, sumando numerosas perspectivas para una misma problemática. Las siguientes fueron las mesas de trabajo sectoriales conformadas:

- Mesa con víctimas
- Mesa de educación
- Mesa de deporte
- Mesa poblacional
- Mesa infancia, adolescencia y juventud
- Mesa enfoque diferencial
- Mesa equidad de género – mujer
- Mesa del sector productivo
- Mesa infraestructura y movilidad
- Mesa de turismo
- Mesa de salud
- Mesa de desarrollo sostenible
- Mesa de JACs
- Mesa defensores de animales
- Mesa convivencia y seguridad
- Mesa comunidades indígenas
- Mesa cultura

El Plan de Desarrollo estableció tres pilares fundamentales, de los cuales se derivaban la dimensión social, de educación, económica, ambiental, paz y equidad, institucional, y participación ciudadana y desarrollo comunitario. Estos tres pilares son:

- Pilar Educación para la vida
- Pilar Desarrollo integral
- Pilar Buen gobierno

## Logros

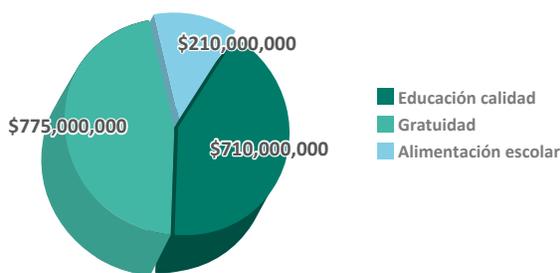
### Salud

En relación con la salud ambiental, se llevó a cabo la capacitación, seguimiento y control a instituciones educativas en relación con enfermedades transmisibles, llegando a 740 estudiantes, gracias a una inversión de \$21.000.000. En cuanto a seguridad alimentaria, se realizaron tratamientos a 10.000 estudiantes contra enfermedades parasitarias, al tiempo que se realizaron 39 capacitaciones en lactancia materna y alimentación complementaria, con una inversión de \$21.000.000. Por último, se resalta el fortalecimiento de la autoridad sanitaria, dentro del cual se capacitó a 170 personas entre especialistas, enfermeros, auxiliares y bacteriólogos, con una inversión de \$98.000.000. Sin embargo, a pesar de lo anterior, no se evidencian inversiones en programas diferenciales para comunidades indígenas, cuya presencia en el territorio de Mocoa es notable.

### Educación y deporte

En cuanto al sector de educación, con corte a 2018 se presentó una ejecución del 99% de los recursos, lo que representa una inversión de más de \$1.600 millones, los cuales provienen de diversas fuentes del Sistema General de Participaciones, como alimentación escolar, gratuidad y educación de calidad. A continuación, se muestra la composición de las fuentes de inversión:

Gráfico 31. Destinación de la inversión en el sector educación



Fuente: Rendición de Cuentas 2018

Se observa según el gráfico anterior que la mayor parte de los recursos provienen del SGP de gratuidad, aportando más de \$770.000.000, seguido de los recursos provenientes del SGP educación de calidad, con \$710.000.000. La fuente que aporta menor cantidad de

recursos para la educación es la de SGP alimentación escolar, con \$210.000.000.

La destinación de estos recursos fue cerca del 50% para asegurar la gratuidad en la educación, seguido de los recursos destinados al transporte escolar (\$321.000.000). El resto de los recursos se destinaron a la alimentación escolar, infraestructura educativa, servicios públicos, dotación, mobiliario, dispositivos para redes, y dotación para establecimientos que atienden personas con discapacidad.

De igual manera, en cuanto a las inversiones realizadas para el sector deporte, se ejecutaron \$135.000.000, lo que representa una ejecución del 170%, aunque la rendición de cuentas no informa qué tipo de programas o proyectos atienden estas inversiones. Es recomendable que, para la formulación del nuevo plan de desarrollo municipal, se incluyan los programas y los indicadores que permitan verificar el cumplimiento de metas.

Se invirtieron \$702.000.000 para la implementación de seis zonas de wi-fi gratis en puntos del municipio como el Parque General Santander, la cancha de San Agustín, el parque Huasipanga, el corregimiento Puerto Limón, el parque de la Notaría, y la plazoleta del barrio El Carmen. También cabe destacar la inversión de más de \$1.800 millones en la implementación de kioscos Vive Digital en veredas como Ticuanayoy, Villanueva, Caliyaco, San José de Condagua, El Mesón y Las Planadas. Una inversión bastante alta se realizó en relación con el programa Computadores Para Educar, donde se destinaron \$5.670 millones para:

- 7.204 equipos para instituciones educativas
- 430 *tablets* para 39 instituciones educativas “Plan Prendo y Aprendo”
- 240 becas
- Infraestructura

Sin duda, el proyecto de mayor importancia llevado a cabo en esta vigencia fue el de las acciones de reconstrucción de Mocoa, tras el desastre ocurrido en marzo de 2017. De los \$1.2 billones prometidos por el Gobierno nacional para la reconstrucción del municipio, se destinaron recursos para obras que a corte diciembre 2018 ya se habían terminado, y otras que se encuentran aún en ejecución. En un primer lugar se destinaron \$12.146 millones para atender acciones

como la formulación del nuevo PBOT (con estudios de amenaza y riesgo), acotamiento de rondas hídricas de los ríos Mulato, Sangoyaco, Rumiyaco y Pepino, levantamiento de cartografía básica, Sistema de alertas tempranas, y ejercicios de levantamiento de información estadística.

También se destinaron \$261.300 millones para proyectos como la implementación del Plan Maestro de Alcantarillado, subsidios para la construcción de 300 viviendas rurales y 1.209 viviendas urbanas, mejoramiento de 350 viviendas rurales y 300 viviendas

urbanas, la reconstrucción del acueducto municipal, y la ampliación de 3 sedes educativas y el mejoramiento de 9 sedes adicionales.

En otros aspectos, se destaca la inversión de \$657.000.000 para el mejoramiento de vías terciarias en Puerto Limón, \$1.130 millones para la construcción del centro de integración ciudadana en el barrio José Homero, y \$197.000.000 para la interventoría administrativa, técnica, legal y ambiental del proyecto de mejoramiento mediante la pavimentación en concreto hidráulico para la vía a la vereda Villanueva.



## MONTERÍA

El Plan de Desarrollo 2016-2019 para la capital del departamento de Córdoba partió de una serie de diagnósticos realizados por el alcalde electo, en los que se revisaron los diagnósticos del plan de ordenamiento territorial, del plan de desarrollo 2012-2015, el marco fiscal de mediano plazo, e información de entes nacionales y departamentales que contenían análisis sobre el municipio. Para poder incluir las líneas estratégicas, las metas, programas y subprogramas, se diseñaron 4 ejes estratégicos que apuntaron a convertir en Montería en una Ciudad Inteligente y en la ciudad Verde y Sostenible de Colombia.

Dentro de la estructura del Plan de Desarrollo, se reconoce la importancia de ciertos proyectos estratégicos, y que apoyan los objetivos trazados para convertir a la ciudad en la capital verde y sostenible de Colombia; en ese orden de ideas, los siguientes son los proyectos:

### Aeropuerto Los Garzones:

Con una inversión estimada de \$21.600 millones, se consideró la remodelación y la ampliación del actual terminal, que incluían sistema de luces de aproximación, aprobación de diseños, adquisición de predios, así como la repavimentación de la pista (aprobación de diseños y precios unitarios).

### Sistema Estratégico de Transporte Público de Montería

La inversión total, que alcanzó los \$250.000 millones, prevé las obras de infraestructura asociadas a la rehabi-

litación, construcción, y mantenimiento de corredores y andenes, así como los intercambiadores viales, puentes vehiculares, peatonales y paraderos. De estos recursos, la administración municipal puso \$75.000 millones.

### Proyecto Chinú-Montería-Urabá

Este proyecto, que contó con una inversión de USD \$70.9 millones, buscaba el fortalecimiento del sistema de transporte de energía eléctrica a alto voltaje, a través de la construcción de una nueva subestación en Montería, la ampliación de las subestaciones de Chinú y Urabá, y el montaje de dos líneas de transmisión.

### Obras de acueducto y alcantarillado rural

Estas actividades buscan asegurar el abastecimiento de agua potable para las veredas Morindo Central, Morindo Dos Boca, y Morindo Santafé, las cuales pertenecen al área rural de Montería.

### Primera Infancia

En relación con los proyectos de primera infancia, el plan de desarrollo prioriza la construcción de un centro de desarrollo infantil, con recursos provenientes del Gobierno nacional para la atención de niños menores de 5 años.

El Plan de Desarrollo “Montería Adelante” se basa en la formulación de 4 ejes estratégicos, que agrupan las dimensiones, programas y proyectos que materializan los proyectos anteriormente descritos. A continuación,

se muestran esos ejes estratégicos, con las dimensiones que cada uno abarca:

**1** | Eje estratégico 1 – Montería Ciudad Verde y Sostenible

- a. Ambiente
- b. Movilidad sostenible
- c. Espacio público y zonas verdes
- d. Gestión de riesgo
- e. Desarrollo rural
- f. Vivienda
- g. Río Sinú como eje turístico
- h. Competitividad
- i. Infraestructura vial
- j. Servicios públicos

**2** | Eje estratégico 2 – Montería inteligente

- a. Educación
- b. Mobiliario escolar
- c. Permanencia educativa
- d. Modernización sector educativo
- e. Salud
- f. Recreación y deporte

g. Transporte público

h. Economía naranja

**3** | Eje estratégico 3 – Seguridad y convivencia para la paz

a. Seguridad

**4** | Eje estratégico 4 – Buen gobierno y participación ciudadana

a. Fortalecimiento institucional

b. Desarrollo comunitario

Uno de los proyectos más notables que plantea este Plan de Desarrollo, hace referencia a lo propuesto en el eje estratégico 1 que buscaba consolidar al río Sinú como el pilar fundamental del turismo en la capital cordobesa. El plan de acción, llamado “De cara al río Sinú”, definió acciones a 20 años para la consolidación de ese propósito. Estas acciones han logrado devolverle la importancia a la ronda del río Sinú, convirtiendo el entorno en un corredor de inclusión social, de articulación del territorio, eje de desarrollo turístico e incluso de desarrollo ambiental. Dado el impacto urbanístico que ha tenido este proyecto para ambas márgenes del río, se recomienda ampliamente no solo la continuación, sino el desarrollo y formulación de nuevos proyectos de características similares, con renovación urbana, revitalización del espacio público, y cuidados de los valores ambientales de Montería.



# NEIVA

El Plan de Desarrollo aprobado para la capital del departamento del Huila, establece seis ejes estratégicos que agrupan todas las políticas necesarias para llevar a Neiva a ser una ciudad sostenible, integrando cada uno de los preceptos necesarios para avanzar a la par de las necesidades del posconflicto. Estos ejes, entre los que están el social, el económico, el institucional, el rural, el de infraestructura y el ambiental, son el resultado de una construcción colectiva del Plan, para lo cual se organizaron 24 reuniones de carácter territorial y poblacional, en el primer trimestre de 2016.

Asimismo, el Plan sugiere una lógica transversal con el fin de alcanzar la optimización de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos, y así poder consolidar procesos de articulación de políticas públicas

tanto nacionales como departamentales, y el desempeño institucional de propuestas complementarias. Así, se espera que se trate la lógica transversal, mediante los siguientes aspectos:

- Integración de políticas especiales de gestión social, como atención a la niñez, la adolescencia y la juventud
- Políticas públicas con enfoque hacia la población en situación en desplazamiento
- Políticas para proyectos productivos para grupos vulnerables
- Políticas públicas sobre responsabilidad social corporativa, empresarial, civil y comunitaria

En relación con los avances que presenta el Plan de Desarrollo 2016-2019 para la ciudad de Neiva, el informe de rendición de cuentas con corte a octubre de 2018 le muestra a la ciudadanía los resultados de la inversión, en cada uno de los sectores planteados. Es así como se muestran los siguientes logros alcanzados:

### Educación

En relación con las inversiones en el sector educación, la administración informó que se logró avanzar en los planes de alimentación escolar para estudiantes de transición, primaria, secundaria y media, de las instituciones educativas oficiales. Con la inversión de más de \$9.930 millones, se entregaron 27.362 complementos alimentarios, y 10.355 almuerzos. También se invirtieron recursos por más de \$3.780 millones para el programa de gratuidad escolar, beneficiando a un total de 51.921 estudiantes. Por último, cabe mencionar que se garantizó el transporte escolar para 2.521 estudiantes, con la ejecución de un presupuesto superior a los \$1.780 millones.

### Salud

El programa de fortalecimiento a la autoridad sanitaria es uno de los que mayor presupuesto recibe, con un total de \$99.394.699.971, beneficiando a 347.438 personas. En el desarrollo de este programa, se alcanzó la afiliación de más de 165.500 personas, y se logró una cobertura del 99.8%. También se contrató la primera fase del Centro de Salud Integral Materno Infantil, gracias a una inversión de más de \$304 millones, y un avance del 43%. Otro programa que merece la pena mantener para la formulación del plan de desarrollo para la vigencia 2020-2023, es el denominado “La razón de todos, la salud ambiental”, pues con una inversión de más de \$1.130 millones, se completó la caracterización de 10.176 familias, y se implementó la estrategia de vivienda saludable, beneficiando a la misma cantidad de familias.

### Planeación e infraestructura

La administración pública del municipio de Neiva contrató los estudios y diseños para los siguientes proyectos, con una inversión de \$40.000.000:

- Ciclorruta vía al Caguán
- Acceso y fachada del proyecto “Templo del Fútbol”

- Mobiliario para el espacio público
- Plazoleta de comidas
- Parque Caracolí
- Módulos comerciales

Otro proyecto que se trazó el plan de desarrollo “Neiva la Razón de Todos” fue la legalización de asentamientos, la cual, con una inversión de \$143.350.000, cumplió con la legalización de los siguientes barrios:

- Camelias
- Barreiro
- San Bernardo
- La Trinidad
- Guillermo Liévano
- Villa Cecilia
- Las Delicias

Se adelantaron actividades de restitución del espacio público, con una inversión de \$464.466.899, fallando un total de 454 casos a favor del municipio con corte a 2018. Además, se recuperaron 1.597 m<sup>2</sup> gracias a la intervención en andenes, parques y vías, y 28 locales ubicados en el Malecón que por sus características, se habían convertido en foco de inseguridad. También, a partir de la identificación de necesidades de vivienda digna para 23.000 hogares, por parte de la administración municipal, se puso en marcha el proyecto de Ciudadela Concepción de viviendas de interés social y prioritario, en un predio de 15 hectáreas.

En términos de cumplimiento de metas para proyectos replicables y prolongables en la siguiente vigencia, la administración de la alcaldía “Neiva la Razón de Todos” logró estructurar tres proyectos de legalización de viviendas asignadas en vigencias anteriores, dando cumplimiento al 100% del indicador. Esto confirma uno de los grandes beneficios de la continuidad de ciertos programas que buscan el beneficio neto de la población, más allá de programas de gobierno y vigencias. También, la administración municipal consiguió la estructuración de 565 asentamientos para el mejoramiento integral de las condiciones de sus habitantes.

Por último, en el marco del fortalecimiento de la implementación del Sistema Estratégico de Transporte

Público – SETP, se adelantó la construcción de dos intercambiadores viales. El primero de ellos, el intercambiador Toma, requirió una inversión de \$35.949 millones; mientras que el segundo, el intercambiador USCO, recibió una inversión de \$27.231 millones.



## SAN JUAN DE PASTO

El Plan de Desarrollo municipal aprobado para la capital del departamento de Nariño, mediante acuerdo 012 del 30 de mayo de 2016, partió de la elaboración de un diagnóstico que reunió a la ciudadanía para llevar a cabo diálogos sectoriales, poblacionales y temáticos; analizó información secundaria y se complementó con el análisis de la percepción social acerca de la realidad del municipio. Posteriormente, en el componente estratégico se desarrolló la visión compartida, el objetivo estratégico, y la organización de los programas alrededor de lo que el Plan denomina los Pactos. Estos pactos incluyeron la mirada estratégica, el objetivo a seguir, y su correspondiente descripción. A continuación, se enumera cada uno de los cinco pactos planteados en el Plan de Desarrollo, y se enlistan las dimensiones que cada uno de ellos agrupa:

- 1 | Pacto por los derechos sociales: sectores como salud, educación, recreación y deporte, cultura, e inclusión social para cerrar brechas
- 2 | Pacto por la seguridad, la convivencia y la paz: se encuentran en este pacto sectores como derechos humanos, seguridad, convivencia, y atención y reparación a víctimas del conflicto armado
- 3 | Pacto por la naturaleza: este pacto reúne todas aquellas políticas dirigidas a atender la gestión del riesgo de desastres, el espacio público, la movilidad y el transporte, vivienda, agua potable y saneamiento básico
- 4 | Pacto por un gobierno abierto y participativo: aquí se encuentran sectores como el fortalecimiento social comunitario, y el buen gobierno.

Adicional a los pactos por los cuales se rigen las políticas formulados dentro del Plan de Desarrollo, la administración municipal plantea cinco enfoques, a saber:

- 1 | Enfoque de desarrollo humano sostenible: la administración municipal, a través del Plan, concibe al ser humano como un ser social, multiétnico, dinámico, complejo, en armonía con la naturaleza, y con la capacidad de hacer uso racional de los recursos naturales. Por ello, el Plan

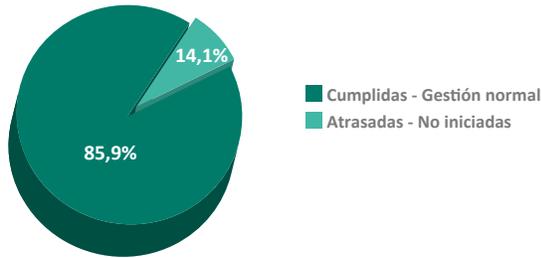
de Desarrollo se formula a partir de una visión holística, sistémica, gracias a los pactos presentados.

- 2 | Enfoque de garantías y goce efectivo de derechos: regido por el principio y el derecho fundamental a la igualdad -que reconoce al ser humano como beneficiario del Estado social de derecho- el Plan de Desarrollo aborda la agenda municipal a través del despliegue de intervenciones orientadas a la garantía de los derechos.
- 3 | Enfoque diferencial: en el desarrollo de la formulación del Plan de Desarrollo, se garantizaron espacios en las mesas de diálogo que reconocen la presencia de comunidades y sectores de la población que, con su sabiduría, cosmovisión, economía y relaciones sociales, aportan a la construcción de políticas integrales e inclusivas.
- 4 | Enfoque poblacional: este enfoque no es más que el reconocimiento que hace el municipio de la población, en cada una de sus diferencias, de sexo, de edad, de género, sociales, políticas, religiosas, etc., para Asimismo atender sus necesidades.
- 5 | Enfoque equidad de género: a partir de lo dispuesto por las Naciones Unidas, el Plan de Desarrollo busca que, con el enfoque de género, se puedan disminuir las brechas entre géneros, construyendo bases de consolidación de planes, programas y proyectos, que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres.

Con todo lo anterior, cabe mencionar a continuación los principales proyectos que, desde la ejecución del Plan de Desarrollo “Pasto Educado Constructor de Paz”, significaron un avance real en el desarrollo de Pasto, así como aquellos proyectos que merecen contar con continuidad durante la vigencia 2020-2023.

Lo más importante que hay que resaltar en cuanto al Plan de Desarrollo de Pasto, es que, a corte de junio de 2019, presentó un avance del 85.9%, que corresponde a un total de 691 metas cumplidas de las 804. El 14.1% de metas restante, correspondiente a 113, aún se encuentran pendientes por cumplir. A continuación, se presenta el avance por cada uno de los pactos descritos previamente:

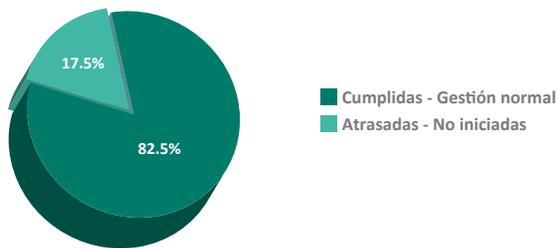
Gráfico 32. Estado de avance del pacto por los derechos sociales del plan de desarrollo



Fuente: Rendición de Cuentas Pasto Educado Constructor de Paz (2018)

En relación con el pacto por los derechos sociales, se presenta un avance del 85,9%, que representa el cumplimiento de 293 metas, de las 341 propuestas, frente a la ejecución o no inicio de 48 metas.

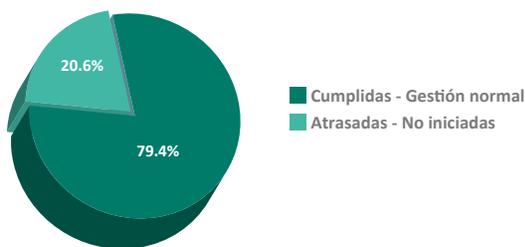
Gráfico 33. Estado de avance del pacto por la seguridad, la convivencia y la paz del plan de desarrollo



Fuente: Rendición de Cuentas Pasto Educado Constructor de Paz (2018)

En cuanto al cumplimiento del pacto por la seguridad, la convivencia y la paz, se tiene un avance del 82,5% que corresponde al cumplimiento de 113 metas, frente al atraso en 24, de un total de 137 metas planteadas para toda la vigencia.

Gráfico 34. Estado de avance del pacto por la naturaleza del plan de desarrollo

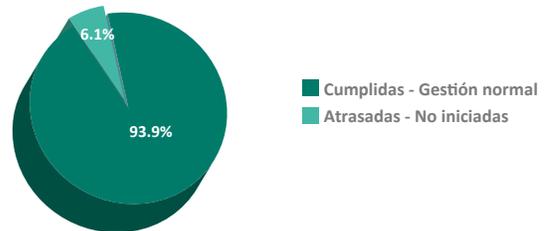


Fuente: Rendición de Cuentas Pasto Educado Constructor de Paz (2018)

Respecto al cumplimiento del pacto por la naturaleza, se propusieron desde el Plan de Desarrollo un total de 131 metas, de las cuales se han cumplido 104, lo que representa el 79,4%. Las 27 restantes se encuentran en situación de atraso, o aún no se han empezado a ejecutar.

Gráfico 35. Estado de avance del pacto por el desarrollo económico local incluyente del plan de desarrollo

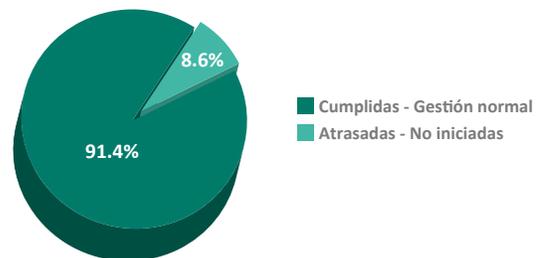
PACTO POR EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL INCLUYENTE



Fuente: Rendición de Cuentas Pasto Educado Constructor de Paz (2018)

El pacto por el desarrollo económico local incluyente presenta uno de los mayores avances de los cinco pactos propuestos por el Plan de Desarrollo. De 114 metas propuestas, se ha dado un cumplimiento del 93,9%, es decir, se han cumplido 107 metas, mientras que las 7 restantes, que representan el 6,1%, se encuentran aún por cumplir.

Gráfico 36. Estado de avance del pacto por un buen gobierno del plan de desarrollo



Fuente: Rendición de Cuentas Pasto Educado Constructor de Paz (2018)

Por último, el pacto que hace referencia al buen gobierno, abierto y participativo, presentó un avance del 91,4% en 74 metas propuestas, y apenas un 8,6% de rezago en 7 metas, para un total de 81 metas.

Es importante mencionar que la inversión total realizada entre enero de 2016 y julio de 2019, superó los

\$1.929 millones, y que la mayor destinación de recursos fue para el pacto denominado “Por los derechos sociales”. Cabe recordar que este pacto conjuga sectores como educación, salud, y recreación y deporte. Contrario a esto, el pacto por el gobierno abierto y participativo recibió el menor monto de recursos, con un total de \$33.026 millones, en el mismo periodo de tiempo.

### Educación

El municipio de Pasto logró avanzar en la inversión realizada para el sector educación; con un presupuesto superior a las \$11.400 millones, entregó 23 proyectos de nueva infraestructura, tanto en el área urbana como rural. Instituciones educativas como La Caldera, Cabrera, Ciudadela de La Paz y Santa Teresita de Catambuco, ya se encuentran operando. De igual manera se están llevando a cabo 19 proyectos de ampliación y 4 colegios nuevos, con una inversión de más de \$69.000 millones.

### Medio ambiente

Pasto, a través de la ejecución de su Plan de Desarrollo, ha logrado avanzar en la implementación de políticas dirigidas a consolidar acciones sostenibles con el medio ambiente. Durante esta vigencia se gestionó la adqui-

sición predial para la construcción del Centro Integral de Gestión del Riesgo, al mismo tiempo que se avanzó en la ejecución de la primera fase del proyecto Parque Fluvial del río Pasto (en convenio con FINDETER). Otro proyecto que cabe destacar en este sector es el Parque Ambiental Rumipamba, el cual se encuentra en construcción, incorporando el componente histórico, monumental y ambiental, con una inversión de \$4.110 millones.

### Infraestructura

Uno de los mayores avances, cuya continuidad merece ser garantizada dentro de la formulación del próximo Plan de Desarrollo, tiene que ver con la consolidación del Sistema Estratégico de Transporte Público. La presente administración, a través de su informe de rendición de cuentas, presentó a la ciudadanía los resultados de la inversión de \$7.388 millones. Allí, se evidenció la conclusión de la intervención de la carrera 27 entre calles 16 y 21 (primera fase) en términos de acueducto, alcantarillado y pavimentación. También se mostró que se aseguraron los recursos para la pavimentación de las fases 2, 3 y 4, la finalización de actividades de acueducto y alcantarillado para la fase 4, y la construcción de acueducto y alcantarillado para las fases 2 y 3.



## PEREIRA

El Plan de Desarrollo de Pereira, “Pereira, Capital del Eje”, aprobado mediante acuerdo 11 del 27 de mayo de 2016, centra sus esfuerzos en poner al ciudadano como sujeto y objeto del desarrollo, articulándose a referentes del orden nacional y departamental, y partiendo del análisis de diagnósticas anteriores, tanto de planes de desarrollo como del Plan de Ordenamiento Territorial. Los programas aquí formulados están dirigidos a hacer que el municipio avance hacia el desarrollo social incluyente y equitativo, cerrando brechas principalmente entre el sector rural y el urbano.

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo, la administración municipal desarrolló una estructura del documento basada en cinco ejes estratégicos, compuestos por 27 programas, de los cuales se derivan 69 subprogramas. De igual manera, y

en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 152 de 1994, se diseñó un proceso para dar a conocer a la ciudadanía las propuestas del plan, al tiempo que se recibieron recomendaciones y observaciones. De esta manera, se organizaron 62 mesas territoriales y sectoriales, con la participación de casi 5.000 pereiranos del área rural y urbana.

Como se mencionaba previamente, el Plan de Desarrollo de la capital risaraldense prevé la estructuración a partir de cinco ejes, que no solo responden a la atención de dimensiones tradicionales del desarrollo, sino que responden a problemas prioritarios pendientes de atender por parte de la administración, y las oportunidades existentes para avanzar en ellos. Los siguientes son los ejes establecidos por el Plan:

Ilustración 14. Ejes estratégicos del plan de Desarrollo de Pereira



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Pereira, Capital del Eje

En relación con los avances del Plan de Desarrollo en armonía con lo presentado en el informe de rendición de cuentas a la ciudadanía, vale la pena mencionar aquellos proyectos que se consideran estratégicos desde el Plan. Entre ellos, los de mayor impacto son aquellos de infraestructura y movilidad, los cuales serán analizados en el capítulo siguiente. A continuación se hará una breve descripción de aquellos proyectos, llamados “emblemáticos” desde el Plan de Desarrollo, al tiempo que se resume el avance con corte a 2018.

- Bioparque Ukumarí: el objetivo de este proyecto, desde el Plan de Desarrollo, busca consolidar al bioparque Ukumarí como una alternativa inicialmente de turismo, y también de educación en pro de la conservación de la flora y la fauna en América Latina. En cuanto a lo presentado por el informe de rendición de cuentas, se informó que el proyecto cuenta con un avance del 94%, gracias a que:
  - » Se obtuvo el reconocimiento del bioparque como Centro de Ciencia por parte de COLCIENCIAS.
  - » Se culminó con éxito la construcción del hábitat Papiones (100%).

Como reto para el año 2019, se espera que se haga oficial la entrega del restaurante que se encuentra en el bioparque, al municipio de Pereira, por parte de FONTUR.

- Zonas azules: el Plan de Desarrollo propone el desmonte gradual de las zonas de parqueo permitido sobre vías, las cuales se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad, y en algunas periferias, que dificultan el tráfico vehicular. Lo que se busca es que el parqueo pueda regularse, y así permitir el estacionamiento organizado. Con corte a 2018, se presentó el siguiente estado del proyecto:

- » 92% de avance de cumplimiento.
- » Reto: intervención de la carrera 9 entre calles 19 y 25, para la supresión de las zonas de parqueo permitido.

- Construcción y modernización del Aeropuerto Internacional Matecaña: el Plan de Desarrollo plantea que, para mejorar la competitividad del municipio y posicionar a la ciudad en el contexto regional e internacional, es necesario mejorar la operación y la prestación del servicio, construyendo una nueva terminal. En consecuencia, los siguientes fueron los avances presentados por el Informe de Rendición de Cuentas:

- » Avance del 70% en el desarrollo del proyecto.
- » Avance significativo en la ejecución del contrato de obras de urbanismo y exteriores, así como el sistema de antenas y radioayudas.
- » Culminación del proceso de gestión predial.
- » Como reto, queda continuar el avance en las obras de construcción.

- Cable aéreo: este proyecto busca la integración de los modos de transporte masivo público y colectivo, con la opción de incluir el cable aéreo, y así conectar la zona de centro occidente y la totalidad del área metropolitana. Así se podrá disminuir el tiempo de viaje y se racionalizará el uso del transporte público. La propuesta es poner en marcha la totalidad del sistema durante el cuatrienio 2016-2019, lo cual depende de los resultados de la estructuración técnica, legal y financiera, que al momento de la aprobación del Plan se encontraba en desarrollo.

- » El informe de rendición de cuentas mostró que el proyecto cuenta con un 57% de avance.
- » Se avanzó en la recuperación del predio La Julita.
- » Se recuperaron áreas de cesión ocupadas por Alquería.
- » El principal reto consiste en avanzar en el trámite de negociación de predios públicos y privados.



Plan de Desarrollo Popayán “Vive el cambio”. El Plan de Desarrollo para la capital del departamento del Cauca, aprobado mediante Acuerdo no. 010 de 2016, define unas líneas estratégicas que tienen por objeto hacer de Popayán una ciudad sostenible, emprendedora, competitiva y segura. Las siguientes son las líneas estratégicas propuestas:

- Cambio social para la paz: el reto es crear las condiciones para una ciudad que viva la cultura de la paz, fortaleciendo la relación entre el desarrollo y la calidad de vida de la ciudadanía. La inversión social es clave para esta línea estratégica, en aras de conseguir procesos de inclusión para las minorías étnicas y la población vulnerable, con un enfoque diferencial.
- Desarrollo económico, competitivo e incluyente: el Plan busca posicionar a Popayán como una ciudad competitiva, que pone en el foco la inclusión social, las minorías, la población vulnerable, para construir un desarrollo integral en pro de la innovación.
- Buen gobierno: para poder llevar a cabo un buen gobierno, la ciudadanía debe confiar mucho más en la administración pública. Por eso, esta línea apunta a crear un gobierno participativo, donde se responda con eficiencia a los requerimientos ciudadanos.
- Ciudad eco-eficiente: la administración del municipio reconoce la importancia de garantizar la sostenibilidad ambiental, donde los ciudadanos puedan disfrutar de un ambiente sano, previniendo o atendiendo oportunamente los desastres. La ciudad apuesta por una expansión ordenada resolviendo necesidades básicas y brindando opciones de empleo, seguridad y educación.

Para el desarrollo y el cumplimiento de todos los programas, proyectos y estrategias enunciadas bajo cada una de las líneas estratégicas previamente descritas, el Plan de Desarrollo “Vive el Cambio” enumera una serie de proyectos estratégicos, los cuales serán descritos brevemente a continuación:

- Movilidad alternativa: el proyecto de movilidad alternativa propone que Popayán sea destacada por promover las alternativas no motorizadas, apostando principalmente por la bicicleta como parte integral de la movilidad. Se espera estructurar un sistema de bicicletas públicas que se articule al Sistema Estratégico

de Transporte, construyendo ciclorrutas, y mejorando la oferta de cicloparqueaderos.

- Plan de movilidad: se trata de la base de la estructuración del Sistema Estratégico de Transporte de Popayán. La propuesta es incluir criterios medioambientales en armonía con elementos conceptuales, paisajísticos y técnicos, en la estructuración del Sistema.
- Vivienda digna: el Plan de Desarrollo busca mejorar el déficit de vivienda del municipio, gestionando proyectos para construcción de vivienda de interés social.
- Parque tecnológico y temático: la propuesta consiste en que Popayán cuente con un equipamiento de carácter temático, con los elementos de dotación suficientes para construir un laboratorio de creación e innovación, y que se convierta en una herramienta de educación para niños, jóvenes y adultos.
- Biblioteca pública municipal: Popayán necesita contar con una biblioteca pública que brinde alternativas de acceso a la cultura y la educación, orientada a los sectores más vulnerables de la ciudad.
- Central hidroeléctrica de Julumito: el Plan propone que se generen las condiciones durante la vigencia, para poner en marcha el diseño del macroproyecto de la Central Hidroeléctrica, generando empleo y fortalecimiento de la oferta turística local.
- Popayán ciudad sostenible, rondas hídricas y parques lineales: con el fin de proteger el medio ambiente y asegurar la sostenibilidad del municipio, se propone la creación de una estrategia de construcción de ciudad amigable con el entorno, mejorando la calidad de vida de los payaneses.
- Planta de tratamiento de aguas residuales Comuna 9: se identifica la necesidad de realizar el tratamiento de aguas residuales en la comuna 9, y así dejar un importante precedente para los proyectos ambientales del municipio.

En consecuencia, el informe de rendición de cuentas con corte a 2018 de la administración municipal de Popayán, presentó a la ciudadanía los más importantes avances durante lo corrido de la vigencia 2016-2019, en sectores como salud, educación, infraestructura, entre otros. A continuación, se describirán esos avan-

ces que fueron presentados ante los payaneses en mayo de 2019.

En primer lugar, se encuentra el sector educación. En él, se invirtieron \$28.000 millones para contratar obras de infraestructura para intervenir 19 instituciones públicas como el Liceo Alejandro de Humboldt, las IE Antonio García Paredes, Francisco Antonio Ulloa, Francisco de Paula Santander, El Mirador, Julumito, Las Huacas, Cajete, Calibío, entre otras. Se construyeron aulas nuevas, se adecuaron cubiertas, baterías sanitarias, reparaciones locativas, entre otros.

También se beneficiaron más de 23.000 niños y niñas de Popayán a través del Programa de Alimentación Escolar, llegando así a 39 instituciones educativas y 118 sedes. La inversión, que superó los \$3.000 millones, permitió que se entregaran 21.000 raciones de alimentos y 2.265 raciones tipo almuerzo.

En segundo lugar, en cuanto a infraestructura, el programa Popayán en Obra permitió la inversión de \$49.000

millones en la construcción de vías nuevas, mejoramiento de las existentes, y construcción de placas huella. Entre las acciones más destacadas se encuentran el mejoramiento de la carrera 2E desde la calle 9 hasta la calle 10 en el barrio Fucha; mejoramiento de la carrera 5 desde la calle 13 hasta la calle 17 y construcción del puente vehicular, barrio Alfonso López.

En tercer lugar, en relación con la infraestructura vial como base para la estructuración del SETP, se llevó a cabo la modernización de distintas vías mediante obras que mejoraron la calidad de vida de ciudadanos de sectores como la calle 4, el sector del cementerio central, la calle 5, la calle 6 sector barrio Bolívar, y las carreras 6 y 6A. De igual manera se mejoraron las condiciones del espacio público en la calle 5 sector Camilo Torres, y las Calles 6 y 6A en el sector Hospital universitario San José, construyendo paraderos y ciclorrutas.



## PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA ISLAS

El Plan de Desarrollo aprobado para el municipio de Providencia contempla una serie de proposiciones e iniciativas obtenidas por la concertación y el diálogo con la ciudadanía, y plantea propuestas identificadas, validadas y construidas a través de talleres de participación comunitaria. No solo se trató de un proceso de formulación participativa, sino que también supuso un trato diferencial para las comunidades raizales, vinculándolas en el componente estratégico para el desarrollo del Plan.

Así, el Plan de Desarrollo se compone por dos capítulos. El primero de ellos contiene la caracterización de la población a manera de diagnóstico, relacionando aspectos generales del municipio: población, misión, visión, objetivos y metas. También se incluyen tanto la descripción como la identificación que permite hacer la valoración de las problemáticas de cada dimensión del Plan.

El segundo componente tiene que ver con los mecanismos de financiación establecidos para ejecutar los

programas y proyectos del Plan de Desarrollo, al mismo tiempo que se asignan los presupuestos para cada uno de ellos. En ese orden de ideas, se establecen las siguientes dimensiones que desarrollan el Plan:

- Dimensión 1: Más desarrollo social
- Dimensión 2: Más desarrollo económico
- Dimensión 3: Más equipamiento e infraestructura
- Dimensión 4: Más medio ambiente y desarrollo sostenible
- Dimensión 5: Más por un buen gobierno

Como resultado, se muestran los principales logros alcanzados por la administración de Providencia en la presentación del informe de rendición de cuentas con corte a 2018, para toda la ciudadanía. En primer lugar, se encuentra el avance general del Plan por niveles de planificación, es decir, muestra el desempeño de la administración en relación con las dimensiones estratégicas, las líneas programáticas, los programas y

los subprogramas. De esta manera, así se evidencia el comportamiento para todo el Plan, de acuerdo con el informe:

Tabla 37. Estado de avance del Plan de Desarrollo

Nivel de planificación	Desempeño en % (esperado: 75%)
Por dimensión estratégica	76.49%
Por línea programática	81.09%
Por programas	78.15%
Por subprogramas	66.65%
Promedio Plan de Desarrollo	75.30%

Fuente: Alcaldía municipal de Providencia y Santa Catalina (2018). Informes ejecutivos – Seguimiento Plan de Desarrollo. Providencia, Isla

En relación con las dimensiones estratégicas, se encuentra que la que presenta mayor avance es la dimensión estratégica Por un buen gobierno, con un 94%, frente a la dimensión estratégica de Más equipamiento e infraestructura, con solo un 66.9% de avance.

De la dimensión estratégica 1, la línea de inversión que mayor porcentaje de cumplimiento presenta es de atención para la primera infancia, adolescencia y juventud, con el 80%, seguida de cerca por la línea 1 – Salud, con el 71.4% de avance. En contraste, la línea que presenta el menor avance es la de derechos humanos, con un porcentaje del 27.92%, seguida de la línea para la atención a grupos vulnerables, con el 56% de avance.

En relación con la dimensión estratégica 2 de desarrollo económico, se tienen tres líneas cuyo promedio acumulado suma un 80% de avance para la totalidad de la dimensión. La línea de mayor avance es la relacionada

con la competitividad turística, con el 100% de avance, seguida de la línea 2 de actividad agrícola y pesquera con un 86.7% de avance. En contraste, se encuentra la línea 3 de generación de empleo y proyectos productivos, con el 53% de avance.

En cuanto a la dimensión de equipamiento e infraestructura, se presentan cuatro líneas estratégicas cuyo promedio acumulado de cumplimiento alcanza el 74.71%. A pesar de que la línea 4 de cobertura de tecnología, innovación y comunicaciones en el municipio presenta un avance del 0%, las otras tres presentan porcentajes de cumplimiento superiores al 98%. Las líneas de espacio público y construcciones y mejoramiento de vivienda presentan un 100% de avance, mientras que la línea 1 movilidad, andenes e infraestructura vial alcanzó el 98.6%.

La dimensión 4, de desarrollo sostenible, cuenta con tan solo dos líneas estratégicas para su ejecución, que la ubican en un porcentaje del 87.5% de cumplimiento; la línea estratégica 1 de desarrollo y sostenibilidad ambiental alcanzó el 75% de avance, mientras que la línea de servicios públicos y saneamiento básico logró completarse en un 100%.

En relación con la dimensión 5 de buen gobierno, la única línea estratégica considerada dentro del Plan de Desarrollo, llamada ética pública, transparencia y buen gobierno alcanzó el 100% de cumplimiento. Desafortunadamente, el informe de rendición de cuentas de la vigencia 2016-2019 no dedicó un espacio para describir los proyectos estratégicos, la inversión realizada, ni los porcentajes de cumplimiento de aquellos proyectos que se consideraron clave dentro del Plan de Desarrollo.



## PUERTO CARREÑO

El Plan de Desarrollo para el municipio de Puerto Carreño, capital del departamento del Vichada, fue aprobado mediante acuerdo no. 09 del 31 de mayo de 2016. A partir de una misión establecida de posicionar al municipio como un centro activo, moderno y fortalecido en su administración, en aprovechamiento de las características territoriales de agroforestación, ecoturismo y frontera. Para lo anterior, se formuló un Plan de cuatro dimensiones, de las cuales se derivan

sectores y programas. A continuación, se enumeran las dimensiones y sus sectores:

- 1 | Dimensión Social – Oportunidad de servicios sociales, calidad educativa para todos e inclusión a población migrante
  - a. Sector educación
  - b. Sector salud
  - c. Sector agua potable y saneamiento básico

- d. Sector deporte y recreación
- e. Sector cultura
- f. Sector vivienda
- g. Sector atención a grupos vulnerables – Promoción social

**2** | Dimensión económica – Puerto Carreño comprometido con el desarrollo y el fortalecimiento agropecuario

- a. Sector promoción del desarrollo
- b. Sector agropecuario
- c. Sector transporte
- d. Sector servicios públicos diferentes a acueducto, alcantarillado y aseo

**3** | Dimensión institucional – Puerto Carreño ciudad segura y amable

- a. Sector justicia y seguridad
- b. Sector centros de reclusión
- c. Sector equipamiento municipal
- d. Sector desarrollo comunitario
- e. Sector fortalecimiento institucional

**4** | Dimensión ambiental – Inversión en conservación ecológica, medio ambiente y recursos naturales

- a. Sector ambiental
- b. Sector prevención y atención de desastres

El Plan de Desarrollo, aunque no presenta un listado de los que propone como proyectos estratégicos para lograr lo planteado, muestra ciertos avances que informó a la población de Puerto Carreño en el desarrollo de la rendición de cuentas con corte a 2018. A continuación, se muestran esos avances:

### Educación

En el marco del contrato de construcción y adecuación de instituciones educativas, se invirtieron recursos para intervenir las sedes de las instituciones educativas José Eustacio Rivera, la escuela bilingüe Calarcá, la institución educativa María Inmaculada, y la institución educativa Eduardo Carranza sede José Celestino Mutis.

### Salud

El sector salud pública tuvo un presupuesto asignado de \$962.056.439, de los cuales se han ejecutado

\$939.346.172, lo que representa el 2% del total asignado. A pesar de que se informa acerca de un contrato previsto para el transporte de personal para la realización de actividades en campo tanto en el área urbana como en el área rural, no se informe completamente los valores ni la cantidad de actividades realizadas. Si bien se informan los contratos adjudicados, esto no permite evidenciar algún avance en cuanto a los indicadores formulados en el Plan de Desarrollo.

### Dimensión social

El informe de rendición de cuentas con corte a 2018 presentó los siguientes resultados con relación a los logros obtenidos en términos de los indicadores planteados:

Tabla 38. Estado de ejecución de los programas de la dimensión social

Meta	% de ejecución	Meta acumulada
Número de proyectos productivos financiados y/o cofinanciados para superar la situación de vulnerabilidad socioeconómica de las víctimas	50	100
Número de personas víctimas beneficiarias de la ayuda humanitaria inmediata	48	188
Número de actualizaciones de la Caracterización municipal de población víctima	50	50
Atención 100% del adulto mayor	62.6%	ND

Fuente: Informe de Gestión Vigencia 2018

### Infraestructura

En relación con el sector infraestructura, la administración pública realizó una inversión por \$854.178.806 para el apoyo de infraestructura de transporte no motorizado, construyendo ciclorrutas en la carrera 10, la carrera 8, la carrera 17, entre otras. También se invirtieron \$47.593.938 en la construcción de dos box culvert en la vía a la inspección de Garcitas, y uno en la vía a La Venturosa. En cuanto a otras vías del municipio, la administración informó que se llevaron a cabo obras de reparcho comunitario en conjunto con la gobernación del Vichada, interviniendo 960 m2 de vías deterioradas. También se intervinieron 7 barrios realizando reparcho con asfalto en un total de 490 m2 de vías deterioradas.

Desafortunadamente para efectos de evidenciar el avance por cada una de las dimensiones establecidas, el informe de rendición de cuentas no permite ver de manera clara cuáles fueron los indicadores cumplidos, ni en porcentaje ni en cantidades. La descripción de los contratos adjudicados en la vigencia no es suficiente para confirmar si efectivamente se está dando cumplimiento a las políticas propuestas en el Plan de Desarrollo, y tampoco permite medir su impacto.



## QUIBDÓ

El Plan de Desarrollo aprobado para la capital del departamento de Chocó representa la continuidad de lo planteado en el Plan de Desarrollo de la vigencia anterior, a partir de un proceso de concertación con sectores políticos, institucionales, sociales, ambientales y productivos del municipio, con una duración de 5 fases y 147 días. De hecho, este proceso de participación se resalta como uno de los avances más importantes, junto con la estructuración de espacios de formulación y seguimiento, y políticas de poblaciones sectoriales. La convocatoria a los espacios de participación se acompañó de una estrategia de comunicación innovadora, incorporando nuevas tecnologías (redes sociales, páginas web, correo electrónico).

La socialización del Plan de Desarrollo permitió que se llegara a pobladores de las zonas urbanas y rurales, convocando a grupos sociales organizados, según sus intereses, y grupos sociales de acuerdo con los intereses sectoriales y temáticas manifestados, como ambiental, sindical, cultural, comercial, etc. En consecuencia, así quedó conformada la estructura del Plan, de acuerdo con cinco capítulos establecidos.

En el tercer capítulo, que es donde se muestra la parte estratégica del Plan, se describen las cuatro líneas estratégicas que guían el desarrollo del Plan: 1) Quibdó Productivo, territorio competitivo; 2) PlanificanDÓ el territorio; 3) Fortaleciendo la Ecociudadanía; 4) Sociedad MIA para el desarrollo integral. Adicional a lo anterior, se encuentran unos enfoques transversales que sustentan el crecimiento armónico del municipio durante la vigencia 2020-2023:

- Quibdó legal
- Pedagogía de la transformación
- Quibdó para ti y para mí

- Responsabilidad social institucional
- Compromiso por un ambiente y una sociedad global más justa
- Enfoque poblacional
- Quibdó construye la paz y apuesta por ella

En relación con los proyectos previstos por el Plan, se encuentran algunos que, si bien no están enmarcados como estratégicos dentro del documento, por sus características podrían llegar a serlo, según el criterio del presente documento. El Proyecto urbano integral Micentro es un proyecto de intervención del centro urbano de Quibdó, que genera espacios para comercio en circuitos cortos, adecuación de plazas de mercado, centros de acopio, espacios de gastronomía local, entre otros.

Dentro del proyecto “La tarea continúa”, incluida en la segunda línea estratégica del Plan de Desarrollo, se establecen unas metas para gestionar la continuidad de megaproyectos: malecón de Quibdó, centro de convenciones, central de abastos, hospital zona norte, sendero ecológico de Tutunendo, Megacolegio en la Industrial, entre otros. En total, son 18 proyectos que reciben atención para que tengan continuidad y que vienen formulados desde el Plan de Desarrollo anterior.

En términos de los avances alcanzados por el desarrollo del Plan, se encuentra que la administración municipal logró entregar el prediagnóstico para la revisión del Plan de Ordenamiento territorial, documento que actualmente se encuentra en proceso de ajuste para el diagnóstico. También se logró contar con la aprobación de 200 viviendas para las víctimas del conflicto, y 150 viviendas para familias del corregimiento de Tutunendo.

En cuanto a las metas de gestionar los proyectos que vienen de la administración pasada, se lograron avances en la segunda etapa del malecón de Quibdó, y del

proyecto de construcción del Sendero Ecoturístico de Tutunendo, invirtiendo un total de \$7.800 millones para construcción del embarcadero e instalación de luminarias LED, y más de \$1.864 millones para el sendero. A pesar de que no se incluyen los cumplimientos por indicadores, se informó de los avances logrados en la gestión para la gerencia estratégica de proyectos como el coliseo y el estadio de fútbol, la construcción del modelo de gestión de escenarios deportivos y comunitarios, entre otros.



## RIOHACHA

El Plan de Desarrollo “Riohacha Incluyente y Sostenible” aprobado para la capital de La Guajira, cuenta con una estructura conformada a partir del ideal de posicionamiento del Distrito como una ciudad educada, inteligente, turística, urbanísticamente ordenada, productiva, con equidad e inclusión para todos los ciudadanos. De allí se deriva la implementación de seis ejes estratégicos, los cuales se enumeran a continuación:

- 1 | Eje 1-Derechos humanos, democracia, seguridad, víctimas, posconflicto y paz: recoge las propuestas que involucran la garantía de derechos humanos, participación política, seguridad, víctimas, entre otros aspectos.
- 2 | Eje 2-Población diferencial: la formulación del Plan considera los diferentes grupos poblacionales presentes en el territorio de Riohacha, ciclos de vida, y poblaciones con discapacidad.
- 3 | Eje 3-Sostenibilidad ambiental y cambio climático: recoge todas las acciones orientadas a hacer de Riohacha un territorio sostenible con el ambiente, el uso de los recursos, y la resiliencia frente al cambio climático.
- 4 | Eje 4-Desarrollo urbano y rural sostenible: tiene que ver con las apuestas por el crecimiento en armonía con la infraestructura necesaria, movilidad, servicios públicos y vivienda.
- 5 | Eje 5-Desarrollo socioeconómico: políticas orientadas a la movilidad social, en términos de educación, salud, cultura, recreación y deporte.
- 6 | Eje 6-Sostenibilidad fiscal y gobernabilidad: integra todas las acciones que están relacionadas con las finanzas públicas y su sostenibilidad, buen gobierno, transparencia, y desempeño integral.

A pesar de que no se observa un capítulo dedicado a describir los proyectos que son estratégicos para la implementación del Plan de Desarrollo, se observa que algunos avances fueron presentados en distintos sectores, en el documento presentado en el informe de rendición de cuentas. Vale la pena aclarar que el informe más actualizado que se encuentra publicado por la administración corresponde al primer trimestre de 2018,

razón por la cual es posible que actualmente esos indicadores o avances hayan cambiado notablemente.

En términos de infraestructura y movilidad, se invirtieron \$28.000 millones en la pavimentación del anillo vial de la Comuna 10, para el proyecto de construcción de pavimento flexible y expansión de redes de alcantarillado, con lo cual se intervendrán 7.400 m<sup>2</sup> para mejorar el tráfico de las principales vías de Riohacha. Entre los tramos a intervenir se encuentran la calle 40 entre 7 y 12C, la carrera 12C entre calles 40 y 70, y la calle 70 entre carrera 12C y la vía Nacional.

También se construyó luego de 4 años de espera, la obra de protección contra inundaciones de la estación de bombeo en la urbanización Lomas de Trupio, con una inversión que supera los \$5.900 millones. Se consolidó además el convenio de mejoramiento integral de barrios con MinVivienda, finalizando los estudios y diseños contratados por \$526 millones y obras por \$680 millones. De igual manera, se intervino el espacio público del Distrito gracias a una inversión de \$450 millones. Otra de las inversiones importantes que se hicieron en términos de infraestructura, fue la construcción del sistema de alcantarillado pluvial, con una inversión de más de \$1.000 millones.

También se gestionaron proyectos como la construcción de la etapa I del polideportivo Denzil Escolar, ubicado en la comuna 10, con una inversión de más de \$2.858 millones, así como el mantenimiento y la adecuación de las instalaciones al sistema de iluminación del mercado público, gracias a una inversión superior a los \$192 millones. En términos de vías terciarias, la administración de la alcaldesa encargada de Riohacha invirtió más de \$342 millones en intervenciones, por medio de la técnica de placas huella.

En cuanto a la gestión de riesgo de desastres, fue aprobado el proyecto OCAD “Fortalecimiento del SAT (Sistema de Alerta Temprana) en el departamento de La Guajira, por un valor de \$1.489 millones, el cual tiene por objeto el mantenimiento y reemplazo de equipos de estaciones meteorológicas y medidores del nivel de los ríos. Se tiene previsto intervenir las siguientes estaciones meteorológicas: Cerro Bañaderos, Tomarrazón, La Gloria, Las Casitas, y las estaciones de los ríos Tapias y Ranchería.

En términos del sector salud, los indicadores de interés en salud pública presentaron los avances que se muestran a continuación:

- Disminución del 63% en la morbilidad y la mortalidad por desnutrición aguda
- Disminución del 60% en casos de bajo peso al nacer
- Disminución del 10% de casos de tuberculosis



## SAN JOSÉ DEL GUAVIARE

El Plan de Desarrollo aprobado para la capital del departamento del Guaviare, establece que la misión es convertir al municipio en una capital innovadora, que le pueda garantizar a sus habitantes el desarrollo integral y el bienestar a través de una infraestructura que permita el desarrollo económico, ambiental, y un campo efectivo para la prosperidad. La propuesta es que para el año 2020 San José de Guaviare tenga infraestructura moderna, sea incluyente en lo social, segura, competitiva e innovadora. Se espera que promueva el desarrollo integral a través del enfoque diferencial, al tiempo que consolida el mejoramiento de las condiciones de vida.

Para lograr el cumplimiento de la misión y la visión propuestas en el Plan de Desarrollo 2016-2019, se plantea la ejecución de programas y proyectos suscritos a siete líneas estratégicas, las cuales se muestran a continuación:

- 1 | Infraestructura para el desarrollo económico
- 2 | Bienestar para todos
- 3 | San José territorio ambiental
- 4 | Calidad de vida
- 5 | Gobierno transparente para todos
- 6 | Campo y ciudad para la prosperidad
- 7 | Seguridad y convivencia ciudadana

De las líneas previamente enunciadas, hay tres que congregan lo que para el Plan de Desarrollo son los proyectos estratégicos, para alcanzar los principales objetivos de la vigencia 2016-2019. En primer lugar, se encuentra que dentro de la línea Infraestructura para el

desarrollo económico, en el programa Infraestructura para la integración regional y la construcción de paz, se encuentran siete proyectos a estratégicos que se mencionan a continuación:

- 1 | Adquisición maquinaria amarilla para el mejoramiento vial
- 2 | Construcción y adecuación de vías urbanas y rurales del municipio
- 3 | Gestión y/o construcción del terminal de transporte
- 4 | Construcción de la planta de beneficio animal
- 5 | Construcción y adecuación de parques para el área urbana y rural del municipio
- 6 | Modernización de los comedores populares
- 7 | Estabilización de la margen derecha del río Guaviare

Dentro de la línea estratégica denominada Bienestar para todos, se encuentran ocho proyectos estratégicos, pertenecientes a diferentes programas de la línea. En el programa San José Educada, se encuentra la construcción de la casa universitaria campesina HUCA. En relación con el programa Deporte y recreación para la calidad de vida, se encuentra el proyecto de construcción y modernización de escenarios deportivos. En cuanto al programa de Desarrollo social para la construcción de paz, se encuentran los proyectos de construcción de un centro de rehabilitación en el municipio, y la adquisición de un kit de maquinaria agrícola. En el programa Hábitat digno para la construcción de paz, se encuentran los proyectos de la planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR), y la construcción y mejoramiento de viviendas. Por último, en cuanto al programa de Servicios con calidad de vida para la paz, se encuentran dos

proyectos: a) Conexiones intradomiciliarias del servicio de acueducto y alcantarillado y b) Construcción de la primera fase del alcantarillado pluvial.

En cuanto a la línea estratégica denominada Campo y ciudad para la prosperidad, se encuentran dos proyectos para el programa de Desarrollo rural y agropecuario

sostenible, y uno para el programa Competitividad y productividad para el desarrollo. Los dos primeros proyectos son la construcción de un centro de acopio en el municipio de San José del Guaviare, y los proyectos de reconversión ganadera y mejoramiento genético. El otro programa, es la construcción de una planta pasteurizadora en el municipio de San José del Guaviare.



## SANTA MARTA

El Plan de Desarrollo para la capital del departamento de Magdalena, aprobado mediante acuerdo 010 del 15 de junio de 2016, plantea un total de cinco estrategias que recogen los programas y proyectos que buscan hacer de la ciudad un territorio sostenible, consciente de sus recursos y de su potencial turístico. En ese orden de ideas, las siguientes son las estrategias que enumera el Plan en su parte inicial:

- Santa Marta camina en paz y reconciliada
- Santa Marta con equidad social y bienestar
- Santa Marta con economía competitiva y empleadora
- Santa Marta con hábitat sostenible y ordenada
- Santa Marta con gobierno eficiente, moderno y participativo

El Plan de Desarrollo de Santa Marta apunta a la consolidación de un modelo ordenado y productivo para la ciudad, donde se pueda consolidar la garantía de derechos y bienestar para el conjunto de la población en condición de vulnerabilidad, disminuyendo brechas y potenciando capacidades en el marco de un desarrollo sostenible y articulado a las estrategias de progreso regional y nacional.

Una de las propuestas innovadoras que trae el Plan de Desarrollo de Santa Marta con respecto a otros documentos de similares características es la búsqueda de alianzas en cada uno de los niveles territoriales. Esto se hace para buscar alternativas de financiación para los proyectos, y destrabar proyectos que se encuentren en estados preliminares desde vicencias anteriores.

Además, se llevó a cabo un proceso participativo en la formulación del Plan, en el que se recogieron los saberes colectivos de la población. Los ciudadanos, como

principales conocedores del territorio, aportaron su visión e ideas que contribuirán el desarrollo de Santa Marta. Esta participación tuvo por objetivo:

- Ratificar las respuestas a las solicitudes ciudadanas, recibiendo las necesidades manifestadas por la comunidad y convirtiéndolas en tema de interés general
- Reforzar la participación y la socialización activa, continua, incidente y permanente
- Garantizar el control ciudadano a través de rendición de cuentas, que muestren la gestión de la transparencia
- Tomar decisiones a partir de enfoques diferenciales

En total, se organizaron 44 mesas sectoriales, 106 jornadas de participación comunitaria, 81 jornadas de participación en educación, 108 jornadas de participación con titulación y legalización, y 5 jornadas de participación en salud, logrando la asistencia de más de 43.300 samarios. En los 92 barrios donde se hizo presencia con los espacios participativos, se identificaron problemáticas propias de cada comunidad, entre las cuales se encontraron:

- Suministro irregular del agua
- Inseguridad
- Equipamientos urbanos y escolares insuficientes
- Vías en mal estado
- Transporte urbano deficiente
- Servicio de salud ineficiente
- Ronda hídrica deteriorada

Como conclusión de los espacios participativos realizados durante el proceso de formulación del Plan de Desarrollo, surgió el planteamiento de un número de proyectos que, por sus características, se consideran estratégicos para atender las principales necesidades manifestadas por la comunidad. En primer lugar, se encuentra la estructuración del Plan Maestro de Agua y Alcantarillado, que busca contribuir a mejorar las condiciones en relación a una de las problemáticas más graves que padece el Distrito de Santa Marta. En segundo lugar, se encuentra el desarrollo de la infraestructura deportiva para recibir los Juegos Bolivarianos. En tercer lugar, se encuentra la consolidación del Sistema Público de Transporte Integrado a los ecosistemas ambientales, tales como la Sierra, y el agua.

En ese orden de ideas, se presentó un breve informe de rendición de cuentas con corte a 2018, donde se mostraron los principales avances en términos de las necesidades identificadas por la comunidad, y que quedaron plasmadas en las políticas y los programas del Plan de Desarrollo. Los siguientes son los principales logros alcanzados por la administración del Distrito de Santa Marta.

En relación con la modernización del transporte público, la capital de Magdalena ha avanzado en los diseños de intervenciones de ciertos tramos para facilitar la implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público, como la carrera 5ª entre calles 22 y 29, la avenida El Libertador entre avenida el Ferrocarril

y la carrera 19, la carrera 19 entre avenidas El Libertador y El Río, la terminación de la avenida Tamaká, la construcción del anillo vial de El Líbano y Curinca, entre otros. El proyecto prevé la inversión de \$424.000 millones, de los cuales el 70% lo aporta la nación. Con esto, se apunta a contar con el primer SETP de todo el Caribe.

En cuanto a medio ambiente y sostenibilidad aplicados a la movilidad, Santa Marta ha logrado avanzar en la implementación de intersecciones semaforizadas que funcionan a base de energía solar. A corte de 2018, la administración pública informó que intervino el 62% de las intersecciones semaforizadas, ejecutando recursos por \$620 millones.

El sector de acueducto y alcantarillado, uno de los que presenta la mayor cantidad de problemáticas identificadas por la ciudadanía, también registró avances según el informe de rendición de cuentas 2018. Para lograr estar al día en las necesidades de acueducto y alcantarillado de la capital de Magdalena, se han venido dando compromisos para la estructuración de la APP que desarrolle el Plan Maestro, invirtiendo los \$3.2 billones necesarios.

Por último, con ocasión de la realización de los Juegos Bolivarianos, se desarrolló la construcción de 12 escenarios deportivos, y se crearon las Escuelas del Deporte, gracias a una inversión de \$154.000 millones, sin contar los \$58.000 millones destinados a la construcción del estadio Sierra Nevada de Santa Marta.



El Plan de Desarrollo para la ciudad de Sincelejo fue aprobado mediante acuerdo no. 155 del 27 de mayo de 2016, y fue estructurado a partir de lo que en el programa de gobierno se denominaron los “retos para Sincelejo”. En el Plan de Desarrollo estos retos fueron traducidos como los ejes estratégicos, alrededor de los cuales gira la formulación de políticas, programas y proyectos para alcanzar la misión y la visión de la administración municipal.

- 1 | Eje Sincelejo social con equidad, inclusión y oportunidades
- 2 | Eje Sincelejo ciudad productiva y competitiva

- 3 | Eje Ciudad amable con el medio ambiente, segura y ordenada
- 4 | Eje Transparencia, participación y cultura ciudadana para la transformación
- 5 | Eje Ciudad región para el desarrollo y la paz
- 6 | Eje Desarrollo rural integrado

En reconocimiento de las necesidades y problemáticas manifestadas por la ciudadanía de Sincelejo, cada uno de los ejes anteriormente enumerados cuenta con un objetivo, una serie de programas, metas y los recursos necesarios plasmados en el plan plurianual de inversio-

nes. Adicional a lo anterior, el Plan de Desarrollo para Sincelejo enumera una serie de proyectos estratégicos para que en el mediano y en el largo plazo, puedan servir para que Sincelejo se consolide como polo de desarrollo en la región. Los proyectos planteados por el Plan son los siguientes:

- Estructuración, consolidación y construcción del proyecto “Parque del Agua”
- Estructuración, consolidación y construcción del proyecto “Ciudad Salud”
- Estructuración, consolidación y construcción del proyecto “Ciudad Educativa”
- Estructuración, consolidación y construcción del proyecto “Sincelejo Verde”
- Estructuración, consolidación y construcción del proyecto “Centro de Desarrollo Tecnológico del Agua”
- Estructuración, consolidación y construcción del proyecto “Instituto Tecnológico de Sincelejo”

En relación con los avances logrados por la administración pública de Sincelejo con corte a 2018, se presentaron los siguientes logros en sectores como movilidad y salud. A pesar de que el informe de rendición de cuentas disponible en la página oficial del municipio no permite evidenciar con claridad cómo se encuentra Sincelejo en relación con los indicadores establecidos como línea base al inicio de la vigencia, en este documento se mostrarán los avances que se puedan extraer de la información consignada.

En términos de movilidad y transporte público, se logró realizar un estudio técnico para poder determinar los

subsidios a estudiantes, población con discapacidad y adultos mayores. De igual manera se adquirieron 70 nuevas bicicletas para el sistema de bicicletas públicas, fortaleciendo el programa vigente en la ciudad. En la misma medida, se le hizo mantenimiento al grupo de 140 bicicletas existentes.

En cumplimiento de lo dispuesto en el Plan de Desarrollo 2016-2019, se adoptó el Plan de Movilidad de Sincelejo, concebido como una serie de componentes transversales y autónomos, que permiten planificar tanto los sistemas de transporte, como la infraestructura vial y peatonal de la ciudad. También, en términos de señalización, se logró cumplir con la mitigación de la accidentalidad, gracias a intervenciones en las vías y a la instalación de resaltos plásticos y señales verticales.

En cuanto a uno de los proyectos estratégicos enunciados anteriormente, se encuentra según el informe de rendición de cuentas que, en relación con la infraestructura de salud, está en ejecución el proyecto del Hospital del Sur. Se llevaron a cabo los ajustes al diseño arquitectónico del proyecto y se estableció la entrega para junio de 2019.

Para la vigencia 2018 se realizó la inversión para el mejoramiento de la infraestructura física de la IPS La San Francisco de Asís, que se encuentra ubicada en la zona Urbana del municipio de Sincelejo. Esta edificación tuvo una inversión de \$ 90 millones. La IPS presta los servicios Hospitalización general adultos y pediátrica, y el servicio de urgencias.



El Plan de Desarrollo aprobado para la capital de Boyacá, comprendió un proceso participativo que surgió luego de la conformación del Consejo Territorial de Planeación, y que fue pensado para alimentar el diagnóstico del Plan. En este espacio, que se llevó a cabo luego de convocar a la ciudadanía de Tunja, y que también contó con la participación del CTP y la administración pública, se recogieron 44 sugerencias para ser incluidas en el Plan de Desarrollo, y contó con la

participación de 386 personas. También se realizaron reuniones con las Juntas de Acción Comunal, con un total de 63 JAC urbanas y 10 JAC rurales. En estos espacios la comunidad manifestó inconformidades respecto a deterioro de vías, reductores de velocidad, invasión del espacio público y falta de parques.

De igual manera la ciudadanía informó acerca de la necesidad de contar con mayores espacios como

salones comunales, con más cámaras de seguridad, controles al consumo de sustancias psicoactivas, alcantarillado en algunos sectores, puentes peatonales y transporte público; estas fueron algunas de las principales problemáticas identificadas en el desarrollo de los espacios de formulación participativa del Plan de Desarrollo.

El documento del Plan de Desarrollo para Tunja estima unos ingresos para la vigencia por \$1.015.068 millones, y así quedaron asignados los montos de acuerdo a los ejes planteados por el Plan de Desarrollo:

Tabla 39. Inversión por dimensiones del desarrollo

Dimensión del desarrollo	Total cuatrenio
Desarrollo territorial	109.709
Desarrollo humano	592.830
Desarrollo económico	62.689
Desarrollo institucional	249.840
Total	1.015.068

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Tunja en Equipo

Según lo presentado en el Informe de Rendición de Cuentas del año 2018, la administración pública del municipio de Tunja aseguró avances por cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente, entre las que se destaca la dimensión de desarrollo humano, con un 99% de avance físico y 93% de avance financiero. Le sigue la dimensión de desarrollo institucional con el 94% de avance físico y 92% de avance financiero. En contraste, la dimensión de desarrollo territorial fue la que menor avance físico y financiero presentó, con un 74% y 77% respectivamente.

En relación con la primera dimensión, de desarrollo

territorial, que se encuentra compuesta por cuatro programas, su avance físico del 74% se deriva de los desempeños individuales de cada uno de esos programas. Según el ejercicio de rendición de cuentas, se mostró que el programa de Servicios públicos con control y prospección presenta un 86% de avance físico y un 82% de avance financiero, seguido del programa Dignas condiciones de movilidad con un avance físico del 77%, pero un avance financiero del 61%. El caso más preocupante es el del programa de Vivienda acorde a las realidades poblaciones, que presenta un 60% de avance físico, pero una ejecución financiera del 93%.

En cuanto a la segunda dimensión, de desarrollo humano, sus programas presentan avances relativamente altos. Existen tres programas que presentan un cumplimiento físico del 100%, como lo son los de Educación para la vida y la convivencia, Prevenir mejor que curar, y Atención diferenciada para población diversa, cultura de convivencia. El programa restante, denominado Prevenir mejor que curar, presenta un avance físico del 84%.

La dimensión de desarrollo económico presenta dos programas: Riqueza ambiental e histórica, conocer para apropiar, y Desarrollo económico = oportunidad + identidad + capacidad. El primero de ellos presenta un avance físico del 93% y un avance financiero del 84%, mientras que el segundo registró un avance físico del 90% y un avance financiero del 75%.

En último lugar se encuentra la dimensión de desarrollo institucional, que cuenta para su ejecución con dos programas. El primero, denominado La seguridad no se puede perder, presenta un avance físico del 94% y un avance financiero del 80%. El segundo, denominado Mayor transparencia, eficiencia y respeto, cuenta con un avance físico del 94%, y un avance financiero tam-



## VALLEDUPAR

bién del 94%.

Aprobado mediante acuerdo no. 001 del 25 de abril de 2016, el Plan de Desarrollo para la capital del departamento del Cesar definió tres tipos de acuerdos para avanzar: Acuerdos Ciudadanos para Avanzar; Acuerdos

poblacionales para Avanzar; y Acuerdos Sectoriales para Avanzar.

En consecuencia, se formularon los proyectos y los programas que le darían forma a las decisiones del Plan de Desarrollo, que se materializan en la elaboración de un

listado de proyectos estratégicos, cuya ejecución está prevista para el cuatrenio 2016-2019 que se espera oriente el desarrollo económico y social de la ciudad:

- Plan vial
- Nueva galería para vendedores ambulantes
- Intervención del mercado público
- Remodelación e iluminación del espacio público de la plaza Alfonso López
- Proyecto multipropósito Los Besotes
- Ecoparque lineal río Guatapurí
- Política pública de familia
- Sistema Estratégico de Transporte Público
- Policía Metropolitana de Valledupar
- Plan de parques

Para lograr alcanzar el cumplimiento de las metas, el Plan se estructuró a partir de cuatro ejes estratégicos que contemplan los proyectos, las políticas y las estrategias:

Ilustración 15. Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Valledupar



Fuente: Informe de Gestión 2018

En este orden de ideas, se publicó el informe de rendición de cuentas, que contó con la asistencia de todas las entidades municipales y de la ciudadanía, quienes evidenciaron los principales logros de la administración, producto de la inversión del Plan de Desarrollo.

En primer lugar, se informó acerca de las acciones adelantadas para dar cumplimiento a la construcción de proyectos estratégicos, como aquellos relacionados con el desarrollo de espacio público. La administración informó que se diseñaron cuatro megaparques, incluyendo el parque Villa Dariana, y se avanzó en las acciones para hacer realidad la construcción de la sede de la Policía Metropolitana de Valledupar. También se llevaron a cabo acciones para construir la avenida Adalberto Ovalle y el patinódromo.

En segundo lugar, se informó acerca de la inversión en inclusión social, que permitió la construcción de una escuela musical en el barrio los Algarrobillos, y la entrega a la comunidad de ocho salones de clase, un auditorio, una cafetería, dos baterías sanitarias, una cancha remodelada y una planta eléctrica.

En tercer lugar, las acciones de movilidad han permitido que la administración pública instale 551 señales verticales, 1.224 reductores de velocidad, 8.839 tachas reflectivas, 100 conos, 42 hitos, y acciones de demarcación vial. Esto ha incidido de una u otra manera en que se reduzcan en un 25% el número de lesiones, y en un 34% los índices de mortalidad.

También se mostraron los principales resultados relacionados con las políticas de vivienda, con las que se organizaron ferias por parte de la administración, para que 950 personas asistieran para averiguar las posibilidades de contar con vivienda. Un total de 300 personas quedaron en estado de preaprobación de crédito, y 48 créditos fueron aprobados. De igual manera se adelantaron los estudios para construir el proyecto de urbanización El Porvenir.

En cuanto al sector educación, la administración municipal logró bajar la tasa de deserción escolar, pasando de 4.15% en el año 2015, a 2.93% en el año 2017. Se construyó la Institución Educativa Oswaldo Quintana Quintana, que beneficia a 900 estudiantes, y se alfabetizó a cerca de 3.000 adultos gracias al modelo Acrecer. La administración municipal informó que se intervinieron 33 instituciones educativas, mejorando baterías sanitarias, comedores, aulas de clase, entre otras acciones.

Por último, cabe mencionar los avances en el sector salud, los cuales dejaron los estudios y diseños para la remodelación, adecuación y ampliación del área de urgencias del hospital Eduardo Arredondo Daza sede



# VILLAVICENCIO

San Martín. También se consiguió intervenir la infraestructura en centros de salud como Patillal, Corazones, Guaimaral, El Perro, Caracolí, Atanquez, Badillo, y Mayales.

El acuerdo no. 293 del 31 de mayo de 2016, aprobó para la capital del Meta el Plan de Desarrollo, el cual tuvo por objetivo lo siguiente que se describe en el capítulo de “Propósitos y objetivos municipales de largo plazo”:

- » Villavicencio para el 2030 será una ciudad con igualdad de condiciones que sea incluyente, donde unidos se trabajará por los mismos objetivos, generando desarrollo de las libertades sociales, trabajando para liderar en la región el crecimiento de las oportunidades en empleo, educación, salud, bienestar social, ambiental, institucional y comunal, estando en la evolución de las políticas socio-económicas nacionales y globales, cuyo eje primordial será la sostenibilidad del desarrollo económico, ambiental y social de la ciudad. Se trabajará con el plan de desarrollo en pro de la pobreza extrema y donde se construirá una ciudad para los niños y adolescentes donde serán actores principales para el futuro de la ciudad, Villavicencio será una ciudad sostenible pensando en espacios públicos e infraestructura de calidad porque UNIDOS PODEMOS. (p.9)<sup>8</sup>

A través de los sectores educación, salud, gestión social, seguridad, justicia y convivencia ciudadana, vivienda incluyente, deporte y recreación, cultura, y agua potable y saneamiento básico, se recogen los principales programas, proyectos y políticas para ejecutar y materializar la misión y la visión del Plan de Desarrollo, en el territorio de Villavicencio.

Según lo presentado en el Informe de Rendición de Cuentas de 2018 para el municipio de Villavicencio, los siguientes fueron los resultados alcanzados más notables en términos de la gestión de la administración:

- Se incorporaron los estudios de riesgo y amenaza para la inclusión en el componente de riesgo de la revisión

del Plan de Ordenamiento Territorial.

- Se gestionó con Villavivienda la reubicación de 75 familias en zonas de riesgo, en el proyecto de VIP La Madrid y Trece de Mayo, que a corte 2018 ha beneficiado a 211 familias.
- Se formuló el Plan municipal de Gestión del riesgo de desastres.
- Se formuló el plan de manejo y ordenamiento de la cuenca del caño Buque.
- Se rehabilitaron y construyeron m2 de espacio público en zonas como las calle 34 entre carreras 31A y 33, el parque ubicado en el barrio La Esperanza primera etapa, entre otros.
- Se construyeron 1.77 km de vías rurales, para un cumplimiento de meta del 88.5%.
- Se cumplió la meta física de hacer mantenimiento a 67.3 km de vías urbanas principales y rurales del municipio (cumplimiento del 240%).
- Se adelantaron los estudios y diseños para la construcción de una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales.
- Se gestionaron los recursos con todas las entidades territoriales de orden departamental y nacional, para poder adelantar la entrega y legalización de 456 VIP en el sector de La Madrid, beneficiando a más de 1.828 personas.
- Se entregaron 1.000 viviendas de las 1.032 proyectadas en el proyecto San Antonio, con el cumplimiento del 97%.

<sup>8</sup> Ver: Acuerdo 293 de 2016 Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Unidos Podemos y se dictan otras disposiciones para su ejecución. Alcaldía de Villavicencio.



## YOPAL

Mediante Acuerdo 01 del 30 de mayo de 2016, se aprobó el Plan de Desarrollo “Una Bendición para Yopal” para la capital del departamento de Casanare. En el documento aprobado, se plantearon una serie de estrategias orientadas al cumplimiento de la visión y los objetivos establecidos. Las siguientes son las estrategias transversales:

- 1 | Apuestas productivas y desarrollo de proyectos estratégicos locales de impacto regional
- 2 | Yopal ciudad-región con río, con mejores indicadores de calidad de vida y desarrollo humano en la región llanos orientales
- 3 | Con una institucionalidad apoyando la seguridad, la restitución de los derechos de las víctimas del conflicto y apoyando la construcción de la paz
- 4 | Yopal, un municipio ordenado y sostenible que no quiere ser desierto

Adicionalmente, el componente estratégico prevé cuatro retos que debe superar la ciudad de Yopal, en aras de cumplir con la misión y la visión del Plan de Desarrollo. A continuación, se enumeran los retos:

Reto 1: Yopal empresarial, justa, con enfoque integral, solidaria y con equidad

Reto 2: Yopal empresarial, ciudad región con río. Ciudad joven, ordenada, sostenible y planificada.

Reto 3: Yopal empresarial. Ciudad región con río. Todos trabajando para el desarrollo integral sostenible

Reto 4: Yopal empresarial, con una constitucionalidad moderna y cercana al ciudadano

De igual manera, el Plan de Desarrollo estableció una serie de proyectos estratégicos, que se consideran de impacto regional, y cuyas características pueden ser concertadas por la administración municipal con el departamento y la Nación. El municipio prevé que se puedan adelantar acciones para viabilizar, aprobar y aprobar los proyectos de impacto local y regional que a continuación se mencionan:

- Cofinanciar la implementación de la jornada única en el municipio de Yopal

- Gestionar la apertura de la Calle 100 para transporte de carga y el nuevo puente sobre el río Cravo sur
- Gestionar la construcción de obras de movilidad a la altura del hospital sobre la marginal de la selva
- Diseñar, construir y mejorar la infraestructura vial terciaria urbana y rural
- Gestionar y cofinanciar la implementación del Plan Integrado de Movilidad del municipio
- Gestionar y cofinanciar la construcción y operación del terminal de transporte terrestre
- Gestionar el posicionamiento del aeropuerto el Alcaraván como “alternativo” para la ciudad de Bogotá
- Gestionar, apoyar y estimular la construcción de parqueaderos
- Implementar el alumbrado público con energías alternativas
- Apoyar, gestionar los sistemas de captación y distribución de agua de riego (distritos de riesgo) de los ríos Cravo sur, el Charte y Tocaría
- Gestionar la elaboración de estudios, diseños y construcción de un sistema de energía sobre el río Cravo sur
- Gestionar y apoyar la construcción de obras de control, contención y manejo del río Cravo sur para mitigar riesgos sobre la ciudad de Yopal
- Elaborar estudios de factibilidad, gestión, promoción y aprobación de una zona franca en la ciudad
- Gestionar y apoyar la construcción del complejo ferial de apoyo al empresariado
- Realizar los estudios, gestionar y apoyar la construcción y puesta en marcha del frigorífico regional
- Apoyar la industrialización de la cadena de la ganadería
- Gestionar la creación del centro regional de ciencia y tecnología en temas ambientales, agropecuarios, estudio de suelos, competitividad y desarrollo local
- Gestionar, diseñar y cofinanciar la construcción del

Centro Administrativo Municipal – CAM.

- Diseñar e implementar el Plan de Mejoramiento Integral Yopal, Ciudad Región con río, equitativa y sostenible
- Implementar el Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado
- Apoyar, gestionar y recuperar el espacio público, con la construcción de un sistema de movilidad con la construcción del teleférico o metrocable
- Gestionar y apoyar el diseño y construcción de un parque lineal ecoturístico, cultural y recreativo en la ronda del río Cravo sur (malecón).

Según el informe de rendición de cuentas publicado por la administración municipal, se consiguieron resultados de acuerdo con los pilares establecidos en el Plan de Desarrollo. El mecanismo de información de la rendición de cuentas consistió en presentar a la ciudadanía los principales logros de la gestión de la administración, por cada uno de los pilares. A continuación, se muestran los logros más destacados.

En relación con el pilar de Equidad y bienestar social, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Con una inversión de más de \$54.000 millones, se ha ejecutado el 64% del proyecto de fortalecimiento de la cobertura educativa en el municipio.
- Se desarrollaron 8 eventos entre deportivos, lúdicos y culturales con la comunidad para el mejoramiento de la calidad educativa, con el 100% de cumplimiento.

- Se cumplió con el 100% de la elaboración y ejecución del plan de apoyo al mejoramiento (PAM) para los 24 establecimientos educativos de Yopal anualmente.
- Con el 91% de ejecución, se invirtieron más de \$1.500 millones en el programa de protección y salud pública, como primer paso para avanzar en Yopal.
- Se invirtieron más de \$650 millones en el proyecto de fortalecimiento a la gestión territorial en Yopal, con un porcentaje de cumplimiento del 81%.
- Se avanzó en un 60% en la adquisición de 45 hectáreas adicionales en las microcuencas priorizadas y declaradas como áreas estratégicas de interés común.
- Se realizó el proceso de innovación agropecuaria, transferencia de tecnología por medio de extensión rural para 250 productores beneficiados adicionales anuales, garantizando la seguridad alimentaria de los habitantes del municipio de Yopal y cumpliendo con el 100% de la meta.
- Se cualificaron 60 unidades productivas y/o de negocio en competencias empresariales y organizacionales, alcanzando el 93% de la meta establecida
- Se ha ejecutado el 88% del presupuesto destinado al proyecto de mejoramiento de la infraestructura vial del municipio, con una inversión de más de \$742 millones.
- Se construyeron 1.621 metros lineales de redes de gas en el área urbana y rural, cumpliendo con el 108% de la meta.
- Se redujo en un 14% la tasa de accidentalidad vial

# 2

## PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA LAS CIUDADES CAPITALES



En esta sección del documento se busca hacer una síntesis de inventario de programas o proyectos estratégicos que han caracterizado a las ciudades capitales en la vigencia 2016-2019, y los cuales se consideran como potenciales acciones para su consideración en el proceso de planificación para el periodo 2020-2032.



## ARAUCA

Los proyectos que deja la alcaldía de Benjamín Socadagüi Cerdeño tienen gran importancia para la ciudadanía, en términos de recuperación y construcción del espacio público, así como la pavimentación de vías secundarias. La administración que tuvo bajo su responsabilidad la ejecución del Plan de Desarrollo “En Arauca creemos y podemos” hizo grandes esfuerzos no solo por mejorar la infraestructura, sino por tener en consideración la situación de frontera del municipio. Inversiones por más de \$540 mil millones permitieron posicionar al municipio a través de inversiones, como un centro poblado de referencia del oriente del país.

Para darle continuidad a estos esfuerzos por mejorar la calidad de vida de los araucanos, a partir del mejoramiento en las condiciones económicas y educativas, es recomendable darles continuidad a proyectos orientados a mejorar las condiciones partiendo de enfoques diferenciales, y de procesos participativos que pongan en conocimiento de los tomadores de decisiones las

ventajas y desventajas propias del territorio. Para ello se propone que se centren los esfuerzos en la formulación de proyectos como zonas francas que reactiven la economía local, como también se puede destinar la inversión hacia el sector educativo. Cabe recordar que en la vigencia 2016-2019 se invirtieron más de \$9.300 millones, lo cual debe servir de guía para invertir recursos en infraestructura o aseguramiento de la escolaridad.

Por último, se hace necesario recordar la importancia que tiene la capital del departamento de Arauca, gracias a su ubicación geográfica. Su condición de puerto sobre el río del mismo nombre, y de frontera al ubicarse en límites con Venezuela, no solo supone una ventaja comparativa sino también un reto de asumir la llegada de migrantes. Para ello, es precisa la creación de estrategias que activen la economía mediante la creación de microempresas, así como la puesta en marcha de proyectos de infraestructura que generen empleo.



## ARMENIA

El Plan de Desarrollo de la vigencia 2016-2019 contó con una alta inversión de recursos, que buscaban principalmente hacer de Armenia una ciudad con espacio público consolidado y de alto valor, un sistema de movilidad sostenible y confiable, y desarrollos inmobiliarios que la resaltarán como una ciudad competitiva en el Eje Cafetero. Lo anterior, enmarcado en la formulación de Planes Maestros y de Renovación Urbana que buscarían aprovechar la condición que tiene Armenia como ciudad intermedia, brindando posibilidades a sus habitantes de más empleo, calidad de vida y acceso a servicios públicos.

Para poder llevar a cabo proyectos de infraestructura necesarios para la ciudad, como vías, equipamientos,

entre otros, es preciso que la administración municipal no necesite mayores recursos que provengan de fuentes como la valorización, ya que esto puede derivar en el inconformismo ciudadano por obras que, aunque ya han sido cobradas, no se han ejecutado. Sin embargo, el desarrollo de infraestructura, aunque deba obedecer a las necesidades manifestadas por la ciudadanía, no puede ir en contravía de derechos fundamentales como la libre empresa, por lo cual la administración debe estar en la capacidad de promover espacios de concertación para herramientas como el aprovechamiento del suelo.

Otro paso que debe dar la administración municipal de Armenia, debe estar en el sentido de la puesta en

marcha final del sistema integrado de transporte, valorando las necesidades expresadas por la ciudadanía. La nueva administración debe estar en la capacidad de gestionar y asegurar los recursos para consolidar la implementación del sistema, sin que se ponga en riesgo la salud fiscal del municipio.

Por último, se recomienda que se aprovechen los altos valores naturales y ambientales con los que cuenta el municipio, no solo en términos productivos sino en términos turísticos. Sin embargo, esto debe impulsar la revisión del Plan de Ordenamiento Territorial para incluir los suelos que merecen especial protección, en procura de la sostenibilidad.



## BARRANQUILLA

En los últimos años, Barranquilla se ha caracterizado por un gran impulso desde sus planes de desarrollo, al mejoramiento de la calidad de vida de su población a través de la infraestructura. No en vano, durante la vigencia 2016-2019 se entregaron importantes obras como el Malecón del Río, se iniciaron las obras -en colaboración con el nivel nacional- del nuevo Puente Pumarejo, y se destinaron recursos para eliminar progresivamente los arroyos. No menores fueron los esfuerzos para entregar viviendas dignas a la ciudadanía, un sistema de salud fuerte en atención e infraestructura, al tiempo que se formularon y aprobaron nuevos planes parciales.

En este sentido, Barranquilla cuenta con una oportunidad por sostener el crecimiento tanto urbanístico como social, y aprovechar los avances realizados en términos de educación y salud. Es pertinente que se asegure la formación de nuevos jóvenes en programas como los que ofrece el SENA, de manera que las inversiones realizadas en vigencias anteriores tengan el impacto deseado.

En términos de programas sobre la salud, la nueva administración de la ciudad debe estar en la posibilidad de brindar a sus ciudadanos condiciones óptimas de infraestructura tanto en hospitales como en puestos de salud, así como la priorización de la cobertura en los servicios ofrecidos, llegando a todos los barrios de la ciudad. Además, se deben asegurar recursos para continuar mejorando indicadores como el embarazo adolescente, la morbilidad, la mortalidad infantil, entre otros aspectos.

Una última recomendación que vale la pena hacer para la ciudad, es la importancia que merece el desarrollo orientado al transporte sostenible. Teniendo en cuenta los avances que ha tenido en los últimos años la cobertura del Sistema Integrado de Transporte Público, se propone que se desarrollen procesos de densificación, que permitan a los ciudadanos acceder al transporte público de una manera más eficiente, disminuyendo el uso del automóvil de una manera gradual.



## BOGOTÁ D.C

Sin lugar a discusión, uno de los proyectos que más ha movido las discusiones y ha determinado el actuar de las más recientes administraciones de la capital colombiana, ha sido la primera línea del metro de Bogotá. Durante la vigencia 2016-2019 se hicieron notables esfuerzos por buscar la cofinanciación y dejar iniciado el proceso de licitación de este megaproyecto, lo cual se consiguió en el segundo semestre. Además de lo anterior, se implementaron los primeros Centros de Felicidad, y se avanzó en el mejoramiento de

las condiciones del espacio público, la construcción de megacolegios y el mejoramiento de la malla vial urbana.

En este sentido, la nueva administración se encuentra con una base interesante para decidir sobre potenciar y mejorar las condiciones de los proyectos que se encuentran en marcha, para ampliar los beneficios y llegar a más ciudadanos. Un ejemplo claro es la adjudicación de la primera línea del metro, de la cual

se puede aprovechar para gestionar su ampliación, y beneficiar a un mayor número de ciudadanos.

Otro aspecto que Asocpaitales cree estratégico es la discusión argumentada para la protección del ambiente y los esfuerzos para reducir los impactos sobre el cambio climático. La vigencia 2020-2023 se posiciona como una oportunidad inmejorable de desarrollar acciones que protejan la estructura ecológica principal de Bogotá, formulando o modificando proyectos que estén en el mismo sentido de proteger los innumerables valores naturales y ambientales de la Sabana y darle paso a la consolidación de un modelo de ordenamiento territorial que defina claramente los bordes de la ciudad. Se recomienda la evaluación de modelos para administración delegada de elementos ambientales que garanticen su sostenibilidad y control para evitar su uso indebido.

Otro esfuerzo que se considera estratégico tiene que ver con las condiciones de paz, seguridad y convivencia. Se propone que se implemente un plan basado en

la capacidad distrital que se sustente en las directrices que pueden derivar de la información con la que cuenta actualmente la Policía Nacional, y que, bajo el mando de la Secretaría de Seguridad, se lleven a cabo acciones para compartir la criminalidad. En estos planes de mejoramiento de la seguridad, se debe incluir a grupos vulnerables de forma que se valide la condición diferencial de la población.

Los esfuerzos de la nueva administración también deben ir en el sentido del mejoramiento de los problemas más inmediatos para la ciudadanía, como la falta de transporte, la inseguridad, las congestiones, etc. Para ello es importante que se mejore la oferta actual de transporte, antes de que se inicie la obra de la primera línea del metro, para ayudar a mitigar el impacto. Se recomienda también que se dé continuidad a la implementación del transporte intermodal, priorizando los medios alternativos y complementarios a los sistemas ya consolidados, como los cables aéreos y su integración a las troncales existentes.



## BUCARAMANGA

La administración de Bucaramanga, en el periodo 2016-2019, se esforzó por desarrollar proyectos estratégicos que dieran cumplimiento a los objetivos trazados por el Plan de Desarrollo. Entre los más destacados estuvieron las acciones enmarcadas en el Plan Integral Zonal del Norte, donde se adelantaron obras en espacio público, transporte público, salud, educación y actividades comunitarias.

También se avanzó en el programa Hogares Felices, donde fueron habilitadas nuevas hectáreas urbanizables para la construcción de vivienda nueva. A través de la estructuración del Plan Estructural Zonal, se aprobó la expansión del suelo urbano al norte de la ciudad, que se definió en el Plan de Ordenamiento Territorial. De esta manera se dio vía libre a la formulación de dos planes parciales que consolidaron esa expansión urbana para la construcción de nuevas viviendas.

En ese sentido, la nueva administración municipal debe dirigir sus esfuerzos, a través del Plan de Desarrollo 2020-2023, a combatir los procesos de vivienda ilegal en la ciudad, incorporando un diseño social responsable, de calidad, incluyente y que se conviertan en la oportunidad para trasladar familias que se encuentren en zonas de alto riesgo de desastre.

De igual manera se espera se gestionen recursos para mantener en desarrollo proyectos como kilómetros de ciclorrutas, alumbrado público, integración multimodal del transporte público, y todos aquellos programas de provisión de servicios públicos. De igual manera, como una problemática detectada por administraciones anteriores, se propone que el nuevo gobierno de la ciudad trabaje en pro de la protección de elementos naturales como los cerros orientales, como método para detener los procesos informales de expansión urbana.



## SANTIAGO DE CALI

Para la ciudad de Cali se estima estratégica la incorporación de las temáticas relativas al ambiente, la sostenibilidad, la movilidad, entre otros aspectos. En un primer lugar, la administración municipal tiene la oportunidad de orientar sus acciones a cuidar los ecosistemas, procurando dar cumplimiento a las normas urbanísticas y que estas giren alrededor de la valoración de los recursos naturales. Se tendrá que prestar especial atención a aquellas iniciativas que pongan por delante la utilización de energías limpias, el manejo de residuos sólidos y la realización de acciones en pro de combatir el cambio climático.

En segundo lugar, el Plan de Desarrollo estará en la responsabilidad de dar continuidad a la implementación de alternativas de movilidad ambientalmente responsables y eficientes. Si bien en las pasadas administraciones se han hecho grandes esfuerzos por

consolidar este tipo de sistemas, es absolutamente necesario que la administración mantenga estos esfuerzos de una manera transversal, considerando los impactos que tendrá en el entorno del área metropolitana y valorando medios alternativos de transporte que reduzcan la emisión de contaminantes.

En tercer lugar, no se deben abandonar los esfuerzos por invertir en sectores como educación, servicios, turismo, entre otros. Es importante que el Plan de Desarrollo implemente estrategias que contribuyan a elevar el sentido de pertenencia de la ciudad y sus habitantes, rescatando tradiciones y comportamientos en armonía con la idiosincrasia caleña. Todo apuntando a generar condiciones de bienestar a partir del comportamiento y las buenas relaciones sociales. Esto permitirá también que mejoren las condiciones de seguridad y convivencia.



## CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C

En administraciones anteriores, Cartagena ha recibido importantes montos de inversión en los esfuerzos para superar la desigualdad, construir ciudadanía, mejorar las condiciones de la institucionalidad, y adaptar las condiciones del territorio a la condición del ciudadano. En este sentido, hay proyectos como el Plan Maestro de Drenajes Pluviales, que por sus características necesita especial atención en la formulación del nuevo plan por parte de la nueva administración.

Sin embargo, como un problema más transversal se encuentra la no ejecución de proyectos perentorios para mejorar la calidad de vida de los cartageneros, debido a los elevados índices de corrupción. Por eso, es necesario formular una estrategia capaz de combatir este tipo de flagelo, desde la contratación hasta el control de los proyectos una vez entregados a la ciudad. También se deben establecer políticas y acciones orien-

tadas a desarrollar procesos de transparencia en la ejecución de recursos.

En términos de infraestructura, se destacan proyectos que necesitan una atención urgente para proteger a la población en relación con la gestión del riesgo. La necesidad de proteger el litoral ha sido ampliamente abordada por la academia, líderes cívicos y ambientales de la ciudad, ante los efectos del cambio climático que incluyen la erosión e inundación en los barrios cerca de las costas.

Hace cinco años, aproximadamente, varias constructoras presentaron el proyecto 'Avenida Bicentenario', al que también se le llamó 'Paseo Turístico de Cartagena', que incluía una inversión privada por \$1 billón para obras de protección costera, desde La Boquilla hasta El Laguito y centros de entretenimiento, parqueaderos y locales comerciales a lo largo de la playa.



## SAN JOSÉ DE CÚCUTA

Es ampliamente conocida la situación que está viviendo Cúcuta actualmente, por cuenta de su condición fronteriza y el impacto social que traen las dinámicas migratorias en las formas en las que están sucediendo en los últimos años. Para poder aprovechar la coyuntura en pro del desarrollo de Cúcuta, es necesario recuperar las relaciones de cooperación entre un territorio y el otro, con el objetivo de crear tejido social. Es necesario que la relación de Cúcuta con los municipios venezolanos en las proximidades de la frontera se refuerza, independientemente de las situaciones de ambos países, y eso debe ser rescatado en la formulación del Plan de Desarrollo como un reto a superar.

Así, se recomienda establecer procesos que garanticen la atención a migrantes, para minimizar las causas ilegales de tránsito fronterizo, reactivar la economía, y mejorar las condiciones de seguridad. No hay que olvidar que el Plan también debe considerar la formulación de estrategias o protocolos para atender a la población con medidas humanitarias, que garanticen el establecimiento de los derechos humanos. Es necesario que los recursos para llevar a cabo estas acciones se gestionen de manera coordinada con todos los entes territoriales.

En términos del desarrollo interno de la ciudad, se propone que el nuevo plan articule medidas de mejoramiento de la infraestructura, para aportar a los procesos de competitividad y hacer de Cúcuta una ciudad próspera y competitiva. En aprovechamiento de los esfuerzos realizados por administraciones anteriores, sea esta la oportunidad para considerar intervenciones en sectores de la ciudad en pro de la renovación, legalización y mejoramiento de barrios, en armonía con lo dispuesto en el Plan de Ordenamiento Territorial. Proyectos que vienen desde administraciones pasadas como el puente Mariano Ospina Pérez merecen especial atención, de manera que se dé un nuevo impulso que al fin materialice esta solución vial.

Otro aspecto que necesita ser incluido en el Plan de Desarrollo, se encuentra relacionado con la implementación de nuevos planes de vivienda, que permitan la reubicación de unidades residenciales presentes en zonas de alto riesgo, dotando de acciones urbanísticas estos nuevos planes de vivienda, y garantizando el acceso a servicios públicos. En este sentido, la intervención en equipamientos de educación, salud y deportivos, no solo beneficiará a la población en general en tanto pueden disfrutar de ellos, sino mejorará las condiciones de empleo en la ciudad.



## FLORENCIA

Las anteriores administraciones han encaminado sus esfuerzos a mejorar las condiciones de movilidad del municipio, al tiempo que hacen esfuerzos por implementar políticas de vivienda digna y enaltecen las relaciones sociales a través de la construcción de equipamientos comunales, como por ejemplo los centros de desarrollo comunitario. Estas acciones deben ser complementadas con la inversión fuerte en otros sectores como educación, salud, espacio público, seguridad, entre otros aspectos.

En este orden de ideas, la administración municipal, en el aprovechamiento de la formulación del Plan de Desarrollo, debe separar un capítulo especial al mejo-

ramiento de las condiciones físicas de la infraestructura educativa, que deriven en el aseguramiento de la disminución de tasas de deserción escolar. Estos esfuerzos deben ir acompañados de inversión en dotación, transporte escolar, y de aseguramiento de recursos que permitan darles continuidad a programas del sector.

Otro sector que merece la atención en el proceso de formulación del Plan es la provisión de vivienda digna. Para ello, se sugiere que la administración centre sus esfuerzos en plantear proyectos de VIS, y en legalizar algunas viviendas que, por falta de documentación, sus propietarios no han podido demostrar su titularidad.



## IBAGUÉ

La educación es uno de los pilares más importantes que deben ser tenidos en cuenta en la formulación del plan de desarrollo de Ibagué. Entendiendo que la ciudad ha venido recibiendo importantes inversiones en este sentido, vale la pena sugerir que esos esfuerzos migren también a la atención del sector educativo en las zonas rurales, mejorando tanto el acceso como la permanencia. De manera general, la administración debe propender por incorporar los conocimientos en redes y tecnología, de manera que se provean sistemas educativos a la vanguardia.

En cuanto a salud, se sugiere que el plan de la vigencia 2020-2023 incorpore la atención de problemáticas identificadas en el Plan Decenal de Salud, así como en los procesos participativos de anteriores planes de desarrollo formulados. De igual manera, deben recibir atención aquellas estrategias que han dado resultado

en la disminución de tasas de mortalidad, morbilidad, embarazo adolescente, entre otros aspectos. De ser posible, el modelo incorporado por el nuevo plan de desarrollo debe orientar sus esfuerzos hacia la gratuidad de los servicios de salud, y convertirlo en un modelo preventivo.

Por último, se sugiere que en la nueva vigencia, se mantengan las gestiones en la consecución y aseguramiento de recursos, con el fin de consolidar la implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público, en aras de integrar una visión regional en el transporte, así como una visión estructural que comprenda la construcción de corredores intermodales, con sus correspondientes conexiones. Esto debe permitir que los ciudadanos gocen de menores costos a la hora de movilizarse, a la vez que se generan ahorros en tiempo.



## INÍRIDA

Los esfuerzos realizados por las administraciones anteriores han estado establecidos en la dirección de proteger los recursos naturales, y de garantizar mínimos para asegurar la calidad de vida de los habitantes del municipio, en reconocimiento de la gran cantidad de pobladores pertenecientes a comunidades indígenas. Por ello, el enfoque diferencial es un punto de partida clave en la formulación del Plan de Desarrollo para la vigencia 2020-2023. Lo anterior debe estar acompañado del reconocimiento de la relación simbiótica existente entre el casco urbano del municipio, y el entorno rural. En cumplimiento de lo anterior, es necesario que la administración valore la implementación de medidas que recuperen las áreas protegidas del municipio, a la vez que se consolida un sistema de

gestión ambiental eficiente con los recursos y las características del municipio.

Otro aspecto que debe estar incluido en el plan de desarrollo tiene que ver con el posicionamiento del turismo como sector económico de oportunidad para los habitantes de Inírida. De igual manera se encuentra la infraestructura, como sector de gran importancia para el desarrollo de la población. Existen algunos elementos que deben ser puestos en consideración como proyectos estratégicos, como el mejoramiento de la comunicación aérea del municipio, el mejoramiento de la infraestructura vial y el rescate de las tradiciones en cuanto a patrimonio material e inmaterial.



## LETICIA

La formulación del Plan de Desarrollo de la capital del Amazonas debe partir de su reconocimiento como punto estratégico en términos geográficos, y de su importancia por el entorno en el cual se ubica. Este municipio debe destacarse en la formulación de políticas y en la materialización de acciones que destaquen su condición de puerto y de frontera, preservando el medio ambiente y protegiendo los recursos naturales del entorno. Así, se podrá considerar la posibilidad de que la capital del Amazonas sea considerada la urbe de mayor importancia en esta zona del país.

En este sentido, se deben priorizar proyectos como la implementación de Planes de Manejo Ambiental, el mejoramiento y cuidado de las rondas hídricas, la

disminución en el impacto de la huella ecológica, y el fortalecimiento de estrategias que atraigan actividades turísticas en el marco de la responsabilidad y la sostenibilidad. Esto debe determinar la inversión en servicios públicos e infraestructura, la cual debe ser armonizada con la condición natural que tiene el municipio de Leticia.

Por último, se recomienda que para la formulación del nuevo plan de desarrollo se generen soluciones para familias pertenecientes a población vulnerable, así como la gestión de recursos que permitan la construcción de viviendas para las comunidades indígenas ubicadas tanto en el casco urbano como en el sector rural.



## MANIZALES

La nueva administración de la capital caldense amerita la formulación de un Plan de Desarrollo que reconozca la conservación y la protección del territorio. Para ello, debe implementar estrategias que inspiren, eduquen y motiven a sus ciudadanos en diferentes herramientas para crear conciencia sobre el cuidado de los recursos naturales. Esto es lo que debe reconocerse como la conciencia ambiental, de donde se podrá justificar la consecución de recursos y gestión de proyectos para cumplir con estas recomendaciones.

La movilidad y la infraestructura tendrán un lugar de importancia en el plan de desarrollo, pues Manizales se ha caracterizado últimamente por reconocer sus condiciones geográficas, y Asimismo formular sus políticas con ese enfoque. No en vano se han realizado esfuerzos por consolidar el sistema de cable aéreo de la ciudad, además del significado que este tiene en la historia de la ciudad. Sin embargo, es preciso anotar que para la

formulación del nuevo plan de desarrollo, se deben completar los estudios que den luces sobre el crecimiento de la ciudad, de manera que se pueda brindar a los ciudadanos las mejores alternativas de transporte. Si bien se han identificado las necesidades acordes a las características del territorio, es necesario que se tomen decisiones a partir de la realidad que manifiesta la ciudadanía, incluso en temas con infraestructura vial, y hasta prevención de accidentalidad.

En términos de la inversión en el sector de la educación, se sugiere tener en cuenta la demanda de estos servicios en el territorio de la capital caldense, en aras de atender la demanda que recibe la ciudad al contar con esa ventaja comparativa de ser considerada la ciudad universitaria de Colombia. Así, se recomienda que se consolide una política educativa, sumada a esfuerzos por masificar el bilingüismo y el uso de las TIC.



## MEDELLÍN

Como bien se sabe, Medellín ha sido un modelo de desarrollo para las ciudades capitales de sus características en Colombia. Las altas inversiones en proyectos sociales, urbanismo, movilidad y educación, le han significado a la ciudad un amplio reconocimiento incluso a nivel mundial, que ha partido de apropiarse de un término altamente efectivo: la continuidad. Si bien las últimas administraciones no pertenecen a una misma línea ideológica o partido político, sí han sabido integrar eso que se ha dado en llamar “construir sobre lo construido”, y se ha priorizado la transversalización de proyectos, abarcando más de una vigencia.

Proyectos como los cables aéreos, la construcción de bibliotecas públicas, el proyecto de Parques del Río, el Tranvía de la Ayacucho y la Calle 80, y las políticas que han permitido reducir los índices de seguridad, son una clara muestra de que la continuidad en los programas garantiza un camino hacia la eficiencia y la sostenibilidad, siempre y cuando se esté en plena armonía con los postulados del Plan de Ordenamiento Territorial vigente. Así, se recomienda que la nueva administración de la capital antioqueña conserve esa línea de continuidad, no solo para finalizar los proyectos que deja la administración de la vigencia 2016-2019, sino para asegurarle a la ciudadanía que contará con proyectos de alto impacto cuya ejecución va más allá del corto plazo.

Sumado a las recomendaciones anteriores, en este documento se permite sugerir a la administración pública que corresponde a la vigencia 2020-2023,

no abandonar los esfuerzos por conservar el medio ambiente. Se deben pues, formular políticas orientadas a atender las problemáticas que han sido manifestadas por la ciudadanía, como la contaminación ambiental, las altas demandas que presentan ciertas líneas del metro, el déficit de zonas verdes en la ciudad, y los impactos ambientales de las actividades económicas en el Valle de Aburrá. La nueva administración debe estar en la capacidad de reconocer, identificar y formular las estrategias que puedan mitigar estos impactos negativos para la ciudadanía.

Se propone que se tomen medidas alrededor del crecimiento de la ciudad, promoviendo medidas de consolidación de una ciudad más compacta, responsable en el uso de recursos, así como la continuación de los proyectos como los corredores verdes, que han contribuido a disminuir los niveles de contaminación en sectores de la ciudad. También se sugiere que continúe la gestión de proyectos de movilidad que sigan integrando el sistema de transporte, y cuyo impacto urbanístico sea aún menor que el que se presenta en la actualidad.

Por último, se recomienda a la nueva administración considerar en su nuevo plan de desarrollo, la formulación de políticas sociales dirigidas a erradicar la violencia de las calles de Medellín, al interior de sus comunas, prestando especial atención a la niñez, a la población con discapacidad, a las familias, y a los adultos mayores.



## MITÚ

En atención a los diagnósticos que se realicen por parte de la nueva administración, con base en información consignada en diagnósticos anteriores y en la información recogida de procesos de participación, se proponen las siguientes acciones para asegurar la sostenibilidad de las políticas territoriales:

En términos de las políticas de salud, debe priorizarse la

inversión en fortalecimiento de la autoridad sanitaria, con el fin de poder realizar seguimiento a las entidades involucradas en la implementación de estrategias, de provisión de dotaciones y de intervenciones colectivas.

En relación con el sector educativo, se sugiere a la administración pública del municipio que se adopten políticas dirigidas a:

- Mejoramiento de infraestructura
- Capacitaciones
- Transporte escolar
- Fortalecimiento de bibliotecas
- Programas de alimentación escolar
- Fortalecimiento de instituciones de educación superior

En términos de rescatar y conservar las tradiciones indígenas presentes en el territorio, se sugiere:

- Formular políticas de organización de eventos culturales, donde el centro sean los rituales y manifestaciones indígenas
- Mantener los esfuerzos por divulgar las tradiciones

orales de las comunidades indígenas

- Plantear políticas de conservación de las tradiciones musicales

En materia de transporte, es perentorio que la nueva administración municipal guíe la formulación de su plan hacia las siguientes medidas:

- Intervención de la malla vial terciaria
- Mejoramiento de las condiciones de navegabilidad
- Mejorar las vías de comunicación de las comunidades indígenas

La vivienda también merece especial atención en el nuevo Plan de Desarrollo, por lo cual se sugiere se laboren proyectos que aseguren la vivienda a nivel urbano y rural, así como el mejoramiento de las existentes.



## MOCOA

Para la capital del departamento de Putumayo, se propone que la formulación del Plan de Desarrollo de la nueva administración prevea intervenciones orientadas a la sostenibilidad, como la generación de un entorno de negocios favorable para la generación de ingresos de manera creativa y competitiva. Esto permitirá que, con base en las políticas puestas en marcha durante la vigencia 2016-2019, se reactive la economía del municipio. Para ello es clave entender las dinámicas del ecoturismo, la planeación, el desarrollo ambiental sostenible, así como el establecimiento de convenios interinstitucionales.

De igual manera, se entiende que se deben mantener las políticas de vigencias anteriores en torno a asegurar la calidad de vida de los ciudadanos de Mocoa, considerando la movilidad, el espacio público, los habitantes de calle, entre otros.

Teniendo en cuenta las características geográficas del municipio, en términos de áreas de protección, y la oportunidad que el entorno brinda para posicionar actividades ecoturísticas, se deben crear estrategias que promuevan el uso racional de los recursos. Lo

anterior, en el sentido de la implementación de medidas que contribuyan a disminuir el riesgo de desastres como el ocurrido en 2017.

En este sentido, el Plan de Desarrollo para el municipio de Mocoa debe priorizar las acciones pertinentes para que los recursos destinados a reconstruir la zona urbana que se afectó por el desastre, y a reparar a las víctimas, puedan ser ejecutados con eficiencia. Lo anterior, ya que se ha identificado un inconformismo por parte de la ciudadanía debido a la demora en la realización de acciones para superar aquellas dificultades.

Por último, se hace necesario que la administración municipal les brinde atención a todas aquellas problemáticas derivadas del aumento de la población, a causa de movimientos migracionales y del conflicto armado. Este aumento de la población ha ocasionado que se afecte el suministro de agua, la movilidad, el medio ambiente, la infraestructura, entre otros. Se deben buscar los medios para que las acciones institucionales recuperen la confianza de la ciudadanía, incorporando principios de eficiencia, eficacia, participación, legalidad, entre otros.



## MONTERÍA

Durante la vigencia 2016-2019 se llevaron a cabo proyectos urbanísticos de gran importancia para Montería, que le significaron varios reconocimientos en términos de sostenibilidad, turismo y competitividad. Sin duda, uno de los proyectos más importantes y de mayor impacto urbanístico ha sido el del río Sinú, con el desarrollo de acciones que le han devuelto la vida y la actividad a ese sector de la ciudad.

Por ende, es de vital importancia que el nuevo Plan de Desarrollo para la capital del departamento de Córdoba incorpore acciones que sostengan a través del tiempo las actividades alrededor del río Sinú, como elemento integrador del paisaje y motor de desarrollo gracias al turismo y al cuidado de los elementos ambientales. En

este sentido, se deben formular estrategias que logren darle sentido a la planificación teniendo como eje el río.

También es de importancia consolidar la relación que el área urbana de Montería tiene con el área rural. Esta debe ser una relación donde ambos sectores se beneficien mutuamente, teniendo como elemento orientador la sostenibilidad y el uso responsable de los recursos naturales, al tiempo que se proveen servicios públicos de calidad a la población rural, como acueducto, alcantarillado, salud, educación y comunicaciones. En ese orden de ideas, también se deben priorizar acciones para mantener el proyecto Agrópolis, el cual ha tenido resultados satisfactorios en cuanto a la industria agroalimentaria.



## NEIVA

En el periodo 2016-2019, la administración de la capital del departamento del Huila consolidó proyectos de mejoramiento del espacio público, parques, sistema de transporte, infraestructura vial y legalización de barrios. Estos proyectos, que tuvieron inversiones por más de 1 billón y medio, permitieron mejorar la calidad de vida de los habitantes de Neiva, quienes han identificado la necesidad de que ese tipo de proyectos reciban continuidad para consolidar los beneficios que tienen.

En particular, existen tres proyectos formulados desde el plan de desarrollo de la vigencia 2016-2019, que valen la pena ser conservados en la formulación del nuevo Plan. El primero de ellos es la construcción del parque temático Isla La Gaitana; el segundo, la implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público; y el tercero, la canalización de la quebrada La Toma. Es importante que en la formulación del nuevo

Plan de Desarrollo se destinen estrategias y recursos para asegurar la continuidad de dichos proyectos, de manera que tengan los beneficios esperados.

De igual manera, en atención a los diagnósticos realizados previamente y las necesidades identificadas por la comunidad, se hace necesario que se formulen programas que logren materializar los siguientes proyectos que resultarán ser estratégicos para el desarrollo de ciudad:

- Planta de tratamiento de aguas residuales
- Programas de VIP y VIS
- Construcción de una terminal de carga
- Estadio
- Puente sobre el río Magdalena.



## SAN JUAN DE PASTO

El Plan de Desarrollo de la ciudad de Pasto, correspondiente a la vigencia 2016-2019, logró avances en temas como la movilidad, el ordenamiento territorial, y el espacio público. En este sentido, la administración municipal ha conseguido que la inversión se oriente a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, a través de proyectos de planificación del territorio y mejoramiento del transporte público. Aquí cabe mencionar que la administración municipal ha impulsado proyectos que promueven la movilidad con modos sostenibles, facilitando que los ciudadanos se desplacen a pie y en bicicleta. En este sentido, la administración ha construido más de 2 km de ciclorrutas en sectores como la carrera 27, la calle 17, y la calle 18.

Adicional a ello, se han hecho inversiones en vías principales que permitirán el tránsito seguro de los buses de transporte público, así como se han realizado inversiones en patios, talleres, infraestructura socio predial, gerencia del proyecto, señalización y mejoramiento de paraderos, para implementar al 100% el sistema estratégico de transporte público. También se han mejorado más 430 km de malla vial rural, y más de 50 km de malla vial en el sector urbano.

Tampoco se puede dejar de lado la inversión que ha realizado el municipio en proyectos como el parque fluvial del río Pasto, el cual hace parte de un convenio firmado con FINDETER para la ejecución de su primera fase. Este proyecto es considerado estratégico para la ciudad, ya

que involucra impactos que permitirán la protección de la ronda hídrica, al tiempo que se convierte en un punto de atracción turística para el municipio. Actualmente existe un gran número de unidades residenciales ubicadas sobre la ronda hídrica, lo cual no solo representa un peligro para la conservación del recurso ambiental, sino un riesgo para los habitantes que se encuentran en las mencionadas áreas.

Se hace necesario entonces que la administración municipal de Pasto considere tener presente en la formulación de su Plan de Desarrollo para la vigencia 2020-2023, los siguientes aspectos que no solo garanticen la continuidad de los proyectos estratégicos, sino que permitan consolidar una estrategia de sostenibilidad que mejore las condiciones de calidad de vida de los habitantes de Pasto. A continuación se sugieren los principales temas a considerar por parte de la nueva administración:

- Intervención y mejoramiento de la vía Pasto – Mocoa
- Finalización de la remodelación del aeropuerto
- Protección y conservación del río Pasto
- Evaluación y gestión de los planes parciales actuales (Policía Metropolitana, Jamondino, Ecotescual, y Centenario).
- Formulación de la política pública municipal para la gestión del riesgo



## PEREIRA

En primer lugar, la nueva administración del municipio de Pereira debe ponderar los resultados de los ejercicios participativos que identifican las problemáticas más urgentes, por parte de la comunidad. A partir de ello, la administración debe formular su plan de desarrollo para dar continuidad a los programas de la vigencia 2016-2019 que benefician a la comunidad, y plantear nuevos proyectos en pro de mejorar la calidad de vida de los pereiranos.

Las políticas formuladas para el periodo 2020-2023 deben pasar por la consideración de comprender a la ciudadanía como una múltiple congregación de identidades. Es decir, se debe partir de un enfoque diferencial para abordar las problemáticas que el plan de desarrollo busca atender. La administración debe reconocer esta pluralidad para generar acciones de inclusión, y asimismo implementar políticas integrales que mejoren los índices de confianza en la administración.

También se recomienda que la formulación del Plan de Desarrollo incorpore la innovación como eje de políticas dirigidas a mejorar la competitividad del municipio, poniendo la gestión pública a la vanguardia de los gobiernos locales. Lo anterior, en aras de eficiencia y liderazgo. De esta manera se logrará que la ciudad se posicione como un destino atractivo para la inversión, para la llegada de empresas, y concentrando un foco de generación de empleo.

Por último, se recomienda a la nueva administración que se le dé importancia a la inclusión de políticas que prioricen la tecnología, la conectividad y la investigación científica. Esto es, materializar políticas para consolidar a Pereira dentro del grupo de las smart cities, mejorando los procesos involucrados en sectores como salud, educación, transporte, atención al ciudadano, entre otros.



## POPAYÁN

En primer lugar, es necesario que el nuevo Plan de Desarrollo para el municipio de Popayán, ponga de presente la educación, y realice esfuerzos por implementar programas que mejoren el emprendimiento y la creación de empresa, posicionando el sector educativo como un proyecto de ciudad. Esto permitirá mejorar la inclusión social y la superación de la pobreza como acceso a oportunidades.

En segundo lugar, la seguridad se convierte en otro ítem de gran importancia, que debe estar presente en la formulación del plan de desarrollo 2020-2023. La seguridad ciudadana tiene que ver con inversión en infraestructura y en articulación interinstitucional, para

que la ciudadanía tenga el derecho a vivir sin miedo y disfrutar del espacio público. Los programas deben articular las acciones con la Policía para atacar problemas como hurto, microtráfico, consumo en el espacio público, etc.

La competitividad también debe estar presente en la agenda de la formulación del plan de desarrollo. Se deben generar condiciones para que las empresas y las industrias tengan unos sectores destinados para su desarrollo, al tiempo que se fortalezcan proyectos de parques tecnológicos, centros de comercio, servicios turísticos, educativos y de salud.



## PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA ISLAS

El plan de desarrollo de la vigencia 2020-2023 debe unificar los esfuerzos necesarios para que Providencia rescate los valores tradicionales de su cultura, arraigados en las familias. A partir de allí, se deben formular las políticas pertinentes orientadas a proteger los derechos fundamentales de la población. Para ello es necesario que se ideen las estrategias necesarias en cada uno de los sectores, como el educativo, de infraestructura o servicios públicos.

En una primera instancia, es necesario que se posicionen estrategias que consoliden las acciones de eficacia, eficiencia, trabajo en equipo y transparente en la administración pública. Además, se deben sumar esfuerzos para que la ciudadanía confíe en la admi-

nistración pública por medio de la transparencia de la administración, generando un entorno de buen gobierno. Adicionalmente se deben organizar espacios que permitan que comunidad y administración definan la misión y visión del periodo.

En segunda instancia se deben formular políticas dirigidas a preservar las tradiciones raizales de Providencia, como elemento diferenciador y generador de identidad de los pobladores de la isla. A partir del fortalecimiento de la identidad, se puede impulsar el desarrollo y se materializarán los proyectos de manera oportuna.

En tercer lugar, las políticas y programas incluidos en el plan de desarrollo 2020-2023 deben tener en con-

sideración la protección de la biósfera. Las islas, por su ubicación geográfica y su condición respecto al entorno de ecosistema oceánico, requieren que los actores políticos y sociales se encuentren totalmente comprometidos con el cuidado del medio ambiente, aprovechando de manera responsable los recursos

naturales. Asimismo, debe estar presente la consciencia acerca de los impactos de las actividades económicas en el entorno natural de las islas. La creación de estrategias transversales en este aspecto permitirá consolidar la sostenibilidad en Providencia de cara al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.



## PUERTO CARREÑO

La formulación del Plan de Desarrollo para el municipio de Puerto Carreño tiene que tener en su haber políticas y programas que prevean poner de presente las necesidades sociales de la población, teniendo en cuenta el desarrollo económico como eje principal. La apuesta necesaria parte de la responsabilidad que tiene la administración municipal de entregarle a la ciudadanía un territorio incluyente, con base en la convivencia, la economía y la calidad de vida.

Para ello es necesario formular políticas dirigidas a atender a la niñez, la adolescencia, la primera infancia y la población vulnerable. De igual manera, se encuentran incluidas las políticas dirigidas a atender la gestión del riesgo, y darles prioridad a las comunidades indígenas.

En segundo lugar, se recomienda la implementación en el plan de desarrollo 2020-2023 de políticas orientadas a mejorar las condiciones de seguridad y convivencia de la ciudadanía, y que incluyan políticas de transparencia y legalidad. Para ello, es recomendable que se incorporen propuestas de mejoramiento del orden

público atacando la criminalidad, el fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y vigilancia, y la dotación de las entidades encargadas de velar por la seguridad en el municipio.

En tercer lugar, se sugiere la incorporación de procesos de gestión de recursos y fortalecimiento de proyectos educativos en Puerto Carreño. El cierre de brechas que busca la mayoría de las administraciones municipales será posible gracias a proyectos que persigan el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones del municipio, al igual que se asegure el transporte escolar y el acceso a becas en universidades públicas.

En cuarto lugar, es importante que se realicen inversiones para hacer de Puerto Carreño un municipio agradable, al tiempo que sea competitivo con infraestructura de calidad. Por ello, se requieren políticas y programas para mejorar la malla vial, la formulación de campañas de seguridad vial que prevengan la accidentalidad, y la calidad en los servicios públicos.



## QUIBDÓ

La formulación de políticas, programas y proyectos del Plan de Desarrollo para el municipio de Quibdó debe girar en torno a la generación de capacidad para sus habitantes, y el aprovechamiento de sus habilidades para poder desarrollarlas y aplicarlas. En este aspecto, la educación, la familia y la comunidad son claves para diseñar estas estrategias.

También se debe propiciar la generación de oportunidades para que la población esté en capacidad de desarrollar sus competencias en pro de la competitividad

de Quibdó. Así, estas capacidades pueden alimentarse gracias a la generación de oportunidades de empleo, y de proyectos que especialicen a los habitantes.

En términos de planeación, se deben formular las metas, objetivos, presupuesto y pronósticos para conseguir los fines deseados. Se sugiere que el Plan de Desarrollo incorpore indicadores de cumplimiento medibles tanto en el Plan, como en la rendición de cuentas. Esto permitirá evaluar de manera accesible el desempeño de la ciudad.

Por último, el fortalecimiento institucional debe estar presente en las políticas del Plan de Desarrollo, con el objetivo de generar confianza en la ciudadanía. Esto hace parte de las políticas de buen gobierno

transparente, y legal, con acceso a datos abiertos y a información completa por parte de la población de Quibdó. Así, se podrán implementar con mayor eficiencia los programas contenidos en el Plan de Desarrollo.



## SAN JOSÉ DEL GUAVIARE

Teniendo en cuenta los avances presentados por el Plan de Desarrollo de la vigencia 2016-2019, el nuevo documento de carta de navegación para la vigencia 2020-2023, pasa por invertir recursos en temas como la agroindustria, el crecimiento económico, la educación y la infraestructura. No basta con asegurar la continuidad de los proyectos que se encuentran en marcha, sino que es necesaria la incorporación de nuevos programas que los complementen.

En primer lugar, se encuentra la inversión en la industria agrícola, reconociendo la responsabilidad que tiene el sector en el manejo de recursos, uso responsable, sostenibilidad ambiental y eficiencia en los procesos. El impulso a las políticas agroindustriales pasa por el posicionamiento en el mercado regional y nacional, y por la posibilidad de llevarlas al perfil internacional.

En cuanto al crecimiento económico, es preciso que las estrategias planteadas dentro del Plan de Desarrollo se orienten a impulsar procesos de formación competitiva, emprendimiento y cultura. Esto no solo permitirá generar más empleo, sino que le brindará una oportunidad inmejorable a San José del Guaviare para ser un municipio competitivo, y polo de desarrollo del oriente colombiano.

En relación con la educación, el Plan de Desarrollo debe instaurar una serie de proyectos que aseguren la permanencia escolar, el mejoramiento de la infraestructura educativa, el mejoramiento de la infraestructura existente, la dotación de calidad con incorporación de tecnologías de la información, y proyectos de productividad sostenible.



## SANTA MARTA

Para la vigencia 2020-2023, la capital de Magdalena debe contar con un paquete de políticas, programas y proyectos orientados a mejorar los indicadores de la ciudad en aspectos que requieren especial atención, y que manifiestan varias problemáticas de acuerdo con los ejercicios de diagnóstico participativo. Por eso, desde este documento se sugiere que el nuevo Plan de Desarrollo atienda los siguientes puntos:

El sector educativo merece una inversión dirigida a crear o mantener ventajas comparativas a partir de la adopción de estrategias que cualifiquen el sistema educativo, así como el acceso y la permanencia. Disminuir la tasa de deserción escolar será clave en el desarrollo de la vigencia 2020-2023. Lo que se conoce como los saberes colectivos, es un término que debe ser tenido en cuenta en la formulación de políticas en Santa Marta, en términos de educación.

También es necesario que la administración municipal centre sus esfuerzos en ordenar el territorio de acuerdo con los determinantes ambientales y geográficos. El espacio público es un concepto que debe guiar el modelo de desarrollo territorial, considerando el área de Santa Marta como un gran espacio donde los encuentros de ciudadanos generen relaciones de tejido social, urbano-rural, que derive en procesos de mejoramiento de la cultura ciudadana.

Por último, es importante que se ponga de presente la recuperación de todo aquello público, ponderando lo social y lo colectivo sobre el interés particular, en atención a los mandatos constitucionales. Los intereses y necesidades de la comunidad deben transformarse en acciones que se emprendan para mejorar la provisión de servicios públicos, de transporte, atención al ciudadano, adquisición predial, entre otros.



## SINCELEJO

La transformación de la capital del departamento de Sucre depende de las políticas que sean formuladas para promover proyectos de mejoramiento de la calidad de vida de los sincelejanos. En este orden de ideas, se propone que se atiendan aspectos que promuevan la continuidad de los programas estratégicos que se encuentran en marcha, y que se exponen a continuación.

En términos de economía, se debe buscar que Sincelejo cuente con políticas de desarrollo productivo que cualifiquen las actividades económicas, para así atraer industria, empresas, que estén en la capacidad de jalonar procesos de competitividad y posicionamiento de la ciudad como polo de generación de empleo. De igual manera, este esfuerzo debe partir de un emprendimiento innovador conjunto entre los sectores económicos y la institucionalidad.

La seguridad también debe ser un pacto de las políticas y los proyectos de Sincelejo. Partiendo de la comprensión de la seguridad como un término integral, se podrá atacar la criminalidad en aspectos como hurto, atracos, homicidios o microtráfico, al tiempo que se trabaja con la comunidad para fortalecer la prevención. En este aspecto también se considera la reducción de tasas de accidentalidad vial, el mejoramiento de la seguridad habitacional, escolar, entre otras.

Por último, se propone que, sin ser de menor importancia, el componente social esté presente como estrategia transversal para el desarrollo de proyectos. Generar relaciones de solidaridad permitirá alcanzar un desarrollo integral de habilidades, competencias y mejoramiento de niveles de confianza no solo en las instituciones, sino entre la misma ciudadanía.



## TUNJA

La capital del departamento de Boyacá se ha caracterizado por configurarse como ciudad dormitorio, para ciudades como Bogotá principalmente. Es por eso que esa condición le ha significado un cierto número de ventajas comparativas sobre otras ciudades, aunque ello también trae algunas consecuencias de carácter negativo. En ese orden de ideas, se propone que la formulación del nuevo Plan de Desarrollo comprenda políticas para mejorar los siguientes aspectos:

En términos de movilidad, se recomiendan los siguientes proyectos:

- Continuación de la implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público
- Ciclorrutas
- Semaforización inteligente
- Obras de infraestructura vial que mejoren la movilidad
- Diseño e implementación de un plan estratégico de movilidad

En cuanto el sector de generación de empleo, los proyectos deben estar dirigidos a atender los siguientes

proyectos que son prioritarios para la ciudad, como los siguientes:

- Gestionar recursos para la generación de proyectos productivos, fuentes de trabajo local, y creación de un plan de riesgo
- Gestionar la promoción de aperturas de nuevas oficinas para que se genere empleo
- Políticas públicas de empleo local
- Estrategias de emprendimiento en centros como el SENA

En relación con el desarrollo rural, la administración pública debe estar en la capacidad de proponer acciones orientadas a consolidar una estrategia agroindustrial de las siguientes características:

- Erradicación de la pobreza
- Prevención y protección de recursos naturales
- Legalización de predios rurales
- Estímulos para que las universidades promuevan la investigación



## VALLEDUPAR

La capital del departamento del Cesar es un municipio con altas posibilidades de convertirse en líder de actividades agropecuarias, comerciales, turísticas y deportivas. Por ello, la formulación de políticas debe estar orientada a la atención de las problemáticas que identifica la ciudadanía como prioritarias. El diagnóstico del Plan de Desarrollo debe prever la atención de esas problemáticas, sobre las cuales este documento se permite hacer las siguientes recomendaciones.

**Seguridad:** es perentoria la creación de la secretaría de seguridad y convivencia ciudadana, que permita integrar las acciones para combatir los índices de inseguridad de la ciudad. De igual manera se recomienda que se fortalezcan programas de cooperación ciudadana para disminuir los delitos, informando oportunamente a las autoridades.

**Desarrollo económico:** aunar esfuerzos para mejorar

las condiciones turísticas del municipio. El aprovechamiento de las características de Valledupar, permite posicionarla como una ciudad competitiva y generadora de empleo, al tiempo que atrae inversión. En el mismo sentido, se propone que se desarrollen iniciativas de incentivos tributarios para aquellas empresas que generen empleo y valor agregado a los procesos productivos en la ciudad.

**Fortalecimiento institucional:** es clave que se implementen procesos de transparencia y legalidad a través de formatos efectivos de rendición de cuentas, teniendo en cuenta las deficiencias que tiene actualmente el municipio en este respecto. De igual manera, entendiendo la importancia de la participación de la comunidad, es necesario que el Plan de Desarrollo de Valledupar implemente un modelo de conformación de un presupuesto participativo.



## VILLAVICENCIO

La formulación del plan de desarrollo para la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta, debe basarse en el reconocimiento de aquellos programas que se encuentren brindando beneficios actualmente a la población, y fortaleciendo su presupuesto para asegurar la continuidad. Así, trabajando sobre lo ya construido, será más fácil implementar proyectos que mejoren las condiciones de calidad de vida de los habitantes de Villavicencio. En ese orden de ideas, se sugiere que los siguientes temas sean considerados en la formulación:

- Corrupción
- Pobreza y segregación
- Enfoque diferencial dirigido a la multiculturalidad
- Proyectos sociales del espacio público
- Cuidado el medio ambiente y estrategias contra el cambio climático

- Participación ciudadana
- Planeación participativa
- Inclusión social

De igual manera, a nivel de proyectos, se debe considerar que el municipio necesita consolidar iniciativas en procura de atender las necesidades de los ciudadanos respecto a los distintos sectores de la administración, y que se resumen a continuación:

- Generación de empleo a través de estímulo a actividades económicas como el turismo, agroindustria, construcción de vivienda y comercio
- Programas para garantizar el servicio de acueducto
- Estrategias para mitigar el impacto de las dificultades que genera el complejo estado de la vía que comunica a Villavicencio con Bogotá
- Proyectos para movilidad

- Planes de renovación urbana incluyente que comprenda la reubicación de población en zonas de riesgo

- Programas sociales para la población en condición de vulnerabilidad



## YOPAL

En el entendido que el plan de desarrollo para la vigencia 2020-2023 de la capital del departamento de Casanare se configura como una gran oportunidad para seguir trabajando por el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de los ciudadanos, es necesario que se trabaje en varios frentes para poder alcanzar los objetivos. En ese documento, la preocupación pasa por generar recomendaciones lo suficientemente realizables y reales en el corto plazo, de manera que se consoliden las condiciones necesarias con el objeto de encaminar el desarrollo de Yopal hacia un modelo de sostenibilidad y desarrollo económico competitivo y eficiente.

Para ello, se propone consolidar proyectos en espacio público, fortalecimiento institucional, finanzas públicas, revisión del POT, turismo, infraestructura vial, movilidad, entre otros. En ese orden de ideas, se recomienda la creación de políticas de cara a los sectores de mayor relevancia, con el fin de alcanzar las metas establecidas por el programa de gobierno:

- Fortalecimiento de la cultura de legalidad y transparencia en todos los procesos institucionales y gubernamentales

- Mejorar los procesos de atención al ciudadano
- Fortalecimiento de procesos de TIC
- Gestión tributaria para combatir la evasión
- Políticas de dinamización de la economía local
- Fortalecimiento de actividades comerciales de manera concertada y viable, garantizando una movilidad segura a partir de la revisión del Plan de Ordenamiento
- Mantenimiento y adecuación de la infraestructura existente
- Proyectos de cobertura para gas, acueducto y alcantarillado
- Fortalecer e implementar un plan de turismo, que pueda garantizar y aprovechar las ventajas comparativas que tiene Yopal en este respecto
- Mantenimiento de los principales anillos viales
- Implementación de un plan maestro y estratégico de movilidad

Para lograr establecer condiciones a fortalecer en el marco de la competitividad de las ciudades capitales,

# 3

## CONDICIONES A FORTALECER EN EL MARCO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS CIUDADES CAPITALES



Resulta necesario resumir brevemente la apuesta conceptual planteada por Asocapitales (2019a) sobre competitividad en las ciudades capitales. De acuerdo con lo establecido por Asocapitales en el libro *Competitividad, Innovación y Cuarta Revolución en las Ciudades Capitales*, estas últimas se pueden organizar en cuatro grupos tendencialmente homogéneos en su interior: creación, consolidación, consolidación-crecimiento y consolidación maduras.

Tabla 40. Clasificación de las ciudades capitales

CIUDAD CAPITAL	DE PERTENENCIA
Inírida	CIUDADES CAPITALES EN PROCESO DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES Grupo Creación
Leticia	
Mitú	
Mocoa	
Puerto Carreño	
Riohacha	
San Andrés	
San José del Guaviare	
Yopal	
Arauca	
Armenia	
Bucaramanga	
Cartagena	
Cúcuta	
Florencia	
Ibagué	
Manizales	
Montería	
Neiva	
Pasto	
Pereira	
Popayán	
Quibdó	
Santa Marta	
Sincelejo	
Tunja	
Valledupar	
Villavicencio	
Barranquilla	CIUDADES CAPITALES CON OPORTUNIDADES CONSOLIDADAS Y EN CRECIMIENTO Grupo C – Crecimiento
Cali	
Medellín	
Bogotá D.C.	CIUDAD CAPITAL CON OPORTUNIDADES CONSOLIDADAS Y MADURAS Grupo C – Maduras

Fuente: Asocapitales

El primer grupo (Creación): ciudades capitales en proceso de creación de oportunidades, se compone por aquellas – ciudades – que se encuentran en etapas de formación y moldeamiento de oportunidades para la creación de riqueza y producción. La mayor ventaja relativa de este grupo de ciudades radica en la tenencia de los más relevantes activos ambientales. Simultáneamente, la capacidad de manejo de recursos para generar excedentes productivos presenta una forma favorable de armonización de estructuras fiscales, especialmente para el desarrollo de actividades de fortalecimiento empresarial y soporte de mercados generadores de recursos privados para su reinversión en el territorio (Asocapitales, 2019a).

El segundo grupo (Consolidación): ciudades capitales en proceso de consolidación de oportunidades, se basa en procesos que soportan las ventajas de manejo de recursos para la generación de excedentes productivos y de baja dependencia de los recursos públicos para la construcción de infraestructura. Adicionalmente, resulta evidente que estas ciudades capitales gozan de una característica más fuerte de intermediación, asegurando la posibilidad de mejores condiciones en la generación de oportunidades para emprendimiento. Sin embargo, cabe resaltar que esta apuesta requiere mejores condiciones públicas para soportar el crecimiento empresarial requerido (Asocapitales, 2019a).

El tercer grupo (Consolidación- crecimiento): ciudades capitales con oportunidades consolidadas y en crecimiento, se encuentra vinculado a ciertos procesos derivados de fuertes apuestas de consolidación productiva y económica. La especialización productiva y las innovadoras formas de gestión del desarrollo y el ordenamiento territorial se consolidan como sello característico de este grupo. En general, se trata de aglomeraciones que soportan sus ventajas en la articulación público-privada, evidenciando fuertes procesos de consolidación empresarial y sistemas adecuados de educación y formación (Asocapitales, 2019a).

El último y cuarto grupo (Consolidación maduras): ciudad capital con oportunidades consolidadas y maduras, se encuentra conformado por una única ciudad capital, Bogotá. Este grupo se caracteriza, principalmente, por sus altos niveles competitivos en las áreas de articulación público-privada. Sin embargo, evidentemente su capacidad de reducir los costos para la garantía de servicios sociales aún está en crecimiento. En este sentido resulta necesario contar con mejores condiciones de acceso equitativo a bienes públicos (Asocapitales, 2019a).

Una vez establecidos los cuatro grupos presentados, Asocapitales (2019a) llevó a cabo un análisis a partir de ocho ventajas competitivas, sobre cada una de las ciudades capitales. En esta lógica, el conjunto de ocho ventajas que son objeto de generación de competitividad son:

- 1 | Generación de bienes públicos a bajos costos
- 2 | Facilidad de creación y sostenimiento de agentes productivos
- 3 | Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales
- 4 | Construcción de infraestructura con menos recursos públicos
- 5 | Facilidad y eficiencia en el manejo de los recursos de la ciudad para generar excedentes productivos.
- 6 | Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas
- 7 | Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales
- 8 | Fortalecimiento del capital humano

Posteriormente, para lograr la medición de las ventajas presentadas, se establecen variables asociadas y pesos específicos de importancia -de cada variable- por grupo de ciudades (Asocapitales, 2019a).

Tabla 41. Variables de competitividad y ponderación según grupos de ciudades

Ventaja	Variable asociada	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1. Generación de bienes públicos a bajos costos	Desempeño administrativo y transparencia	22,73%	15,38%	10,00%	9,68%
	Gestión fiscal	13,64%	15,38%	13,33%	16,13%
	Conectividad	13,64%	15,38%	16,67%	16,13%
	Infraestructura TIC	13,64%	15,38%	16,67%	16,13%
	Eficiencia mercado de bienes	18,18%	11,54%	13,33%	12,90%
	Investigación	4,55%	11,54%	13,33%	12,90%
	Dinámica empresarial	13,64%	15,38%	16,67%	16,13%
2. Facilidad en la creación y sostenimiento de agentes productivos		12,90%	11,11%	6,38%	6,52%
	Infraestructura TIC	9,68%	11,11%	6,38%	6,52%
	Mercado interno	12,90%	8,33%	6,38%	4,35%
	Mercado externo	6,45%	8,33%	10,64%	10,87%
	Eficiencia mercado de bienes	9,68%	11,11%	10,64%	10,87%
	Eficiencia mercado laboral	12,90%	11,11%	10,64%	10,87%
	Desarrollo mercado financiero	9,68%	8,33%	10,64%	10,87%
	Sofisticación	3,23%	5,56%	8,51%	10,87%
	Diversificación	6,45%	8,33%	10,64%	10,87%
	Investigación	3,23%	5,56%	8,51%	10,87%
	Dinámica empresarial	12,90%	11,11%	10,64%	6,52%
3. Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	Desempeño administrativo y transparencia	13,79%	15,38%	14,29%	15,79%
	Seguridad y justicia	6,90%	11,54%	9,52%	5,26%
	Servicios públicos	10,34%	7,69%	9,52%	5,26%
	Conectividad	10,34%	15,38%	23,81%	26,32%
	Infraestructura TIC	10,34%	15,38%	14,29%	15,79%
	Cobertura en salud	17,24%	11,54%	9,52%	10,53%
	Primera infancia	17,24%	11,54%	9,52%	10,53%
	Calidad en salud	13,79%	11,54%	9,52%	10,53%
4. Construcción de infraestructura con menos recursos públicos	Gestión fiscal	33,33%	30,77%	6,67%	6,25%
	Eficiencia mercado de bienes	25,00%	30,77%	33,33%	31,25%
	Investigación	8,33%	7,69%	26,67%	31,25%
	Dinámica empresarial	33,33%	30,77%	33,33%	31,25%
5. Facilidad y eficiencia en el manejo de los recursos de la ciudad para generar excedentes productivos	Gestión fiscal	21,05%	22,22%	5,88%	5,88%
	Gestión ambiental y del riesgo	26,32%	16,67%	5,88%	5,88%
	Eficiencia mercado de bienes	15,79%	22,22%	29,41%	29,41%
	Eficiencia mercado laboral	21,05%	22,22%	29,41%	29,41%
	Desarrollo mercado financiero	15,79%	16,67%	29,41%	29,41%

6. Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	Desempeño administrativo y transparencia	33,33%	26,67%	14,29%	13,04%
	Sofisticación	8,33%	13,33%	19,05%	21,74%
	Diversificación	16,67%	20,00%	23,81%	21,74%
	Investigación	8,33%	13,33%	19,05%	21,74%
	Dinámica empresarial	33,33%	26,67%	23,81%	21,74%
7. Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	Activos naturales	35,71%	30,00%	20,00%	20,00%
	Gestión ambiental y del riesgo	35,71%	30,00%	20,00%	20,00%
	Desempeño administrativo y transparencia	28,57%	40,00%	60,00%	60,00%
8. Fortalecimiento del capital humano	Cobertura en educación		21,05%	10,53%	10,53%
	Calidad en educación	23,08%	15,79%	26,32%	26,32%
	Cobertura en educación superior	38,46%	21,05%	10,53%	10,53%
	Calidad en educación superior	23,08%	15,79%	26,32%	26,32%
	Bilingüismo	15,38%	26,32%	26,32%	26,32%

Fuente: Asocapitales (2019a)

En el mismo sentido, para cada una de las variables asociadas a cada ventaja competitiva, se establecieron un grupo de indicadores (Asocapitales, 2019a).

Tabla 42. Indicadores asociados a las variables de competitividad

1. Generación de bienes públicos a bajos costos			
Desempeño administrativo y transparencia	Conectividad	Eficiencia mercado de bienes	Investigación
Eficacia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión	Costo de transporte terrestre a mercado interno	Grado de apertura comercial	Investigación de alta calidad
Índice de Gobierno Abierto	Pasajeros movilizad os por vía aérea	Carga tributaria para las empresas	Revistas indexadas
Gestión fiscal	Población potencialmente conectada por vía aérea	Facilidad para abrir una empresa	Dinámica empresarial
Autonomía fiscal	Infraestructura TIC	Número de pagos de impuestos por año	Tasa de natalidad empresarial neta
Capacidad local de recaudo	Penetración de internet fijo banda ancha	Facilidad para registrar propiedades	Densidad empresarial
Capacidad de ahorro	Ancho de banda de internet	Facilidad para obtener permisos de construcción	Participación de medianas y grandes empresas

2. Facilidad en la creación y sostenimiento de agentes productivos

Desempeño administrativo y transparencia	Mercado externo	Eficiencia mercado laboral	Diversificación
Eficacia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión	Tamaño del mercado externo	Formalidad laboral	Diversificación de mercados de destino de exportaciones
Índice de Gobierno Abierto	Eficiencia mercado de bienes	Tasa global de participación en el mercado laboral	Diversificación de la canasta exportadora
Infraestructura TIC	Grado de apertura comercial	Tasa de desempleo	Investigación
Penetración de internet fijo banda ancha	Carga tributaria para las empresas	Brecha de participación laboral entre hombres y mujeres	Investigación de alta calidad
Ancho de banda de internet	Facilidad para abrir una empresa	Subempleo objetivo	Revistas indexadas
Mercado interno	Número de pagos de impuestos por año	Sofisticación	Dinámica empresarial
Tamaño del mercado interno	Facilidad para registrar propiedades	Complejidad del aparato productivo	Tasa de natalidad empresarial neta
	Facilidad para obtener permisos de construcción	Participación de medianas y grandes empresas	Densidad empresarial

3. Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales

Desempeño administrativo y transparencia	Servicios públicos	Infraestructura TIC	Primera infancia
Eficacia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión	Cobertura de acueducto	Penetración de Internet fijo banda ancha	Mortalidad infantil
Índice de Gobierno Abierto	Cobertura de la energía eléctrica	Ancho de banda de internet	Mortalidad por anemia
Seguridad y justicia	Costo de la energía eléctrica	Cobertura en salud	Inversión pública en protección integral a primera infancia
Tasa de homicidios	Conectividad	Cobertura de aseguramiento en salud	Calidad en salud
Tasa de extorsión	Costo de transporte terrestre a mercado interno	Camas hospitalarias totales	Inversión en salud pública
Jueces por cada 100.000 habitantes	Pasajeros movilizados por vía aérea	Camas de servicios especializados	Mortalidad materna
Eficiencia de la justicia	Población potencialmente conectada por vía aérea	Cobertura de vacunación triple viral	Tiempo de asignación de citas medicas
Productividad de jueces			
Eficiencia de los mecanismos alternativos de justicia			

4. Construcción de infraestructura con menos recursos públicos

Gestión fiscal	Eficiencia mercado de bienes	Investigación	Dinámica empresarial
Autonomía fiscal	Grado de apertura comercial	Investigación de alta calidad	Tasa de natalidad empresarial neta
Capacidad local de recaudo	Carga tributaria para las empresas	Revistas indexadas	Densidad empresarial
Capacidad de ahorro	Facilidad para abrir una empresa		Participación de medianas y grandes empresas
Facilidad para registrar propiedades Facilidad para obtener permisos de construcción	Número de pagos de impuestos por año		

5. Facilidad y eficiencia en el manejo de los recursos de la ciudad para generar excedentes productivos

Gestión fiscal	Eficiencia mercado de bienes	Eficiencia mercado laboral	Desarrollo mercado financiero
Autonomía fiscal	Grado de apertura comercial	Formalidad laboral	Cobertura de establecimientos financieros
Capacidad local de recaudo	Carga tributaria para las empresas	Tasa global de participación en el mercado laboral	Índice de bancarización
Capacidad de ahorro	Facilidad para abrir una empresa	Tasa de desempleo	Cobertura de seguros
Gestión ambiental y del riesgo	Número de pagos de impuestos por año	Brecha de participación laboral entre hombres y mujeres	Saldo de cuentas de ahorro
Empresas certificadas ISO 14001	Facilidad para registrar propiedades	Subempleo objetivo	
Tasa de afectación de desastres naturales	Facilidad para obtener permisos de construcción		

6. Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas

Desempeño administrativo y transparencia	Diversificación	Investigación	Dinámica empresarial
Eficacia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión	Diversificación de mercados de destino de exportaciones	Investigación de alta calidad	Tasa de natalidad empresarial neta
Índice de Gobierno Abierto	Diversificación de la canasta exportadora	Revistas indexadas	Densidad empresarial
Sofisticación			Participación de medianas y grandes empresas
Complejidad del aparato productivo			

7. Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales

Activos naturales	Gestión ambiental y del riesgo	Desempeño administrativo y transparencia
Tasa de deforestación	Empresas certificadas ISO 14001	Eficacia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión
Proporción de superficie cubierta por bosque	Tasa de afectación de desastres naturales	Índice de Gobierno Abierto
Proporción de áreas protegidas		

8. Fortalecimiento del capital humano

Cobertura en educación	Calidad en educación	Cobertura en educación superior	Calidad en educación superior
Cobertura neta en preescolar	Puntaje pruebas Saber 11 (lenguaje, matemáticas y ciencias)	Cobertura bruta en formación universitaria	Puntaje pruebas Saber Pro
Cobertura neta en educación primaria	Puntaje pruebas Saber 5 (lenguaje, matemáticas y ciencias)	Graduados en posgrado	Calidad de docentes de educación superior
Cobertura neta en educación secundaria	Puntajes pruebas Saber 11 en colegios oficiales (lenguaje, matemáticas y ciencias)	Cobertura de formación técnica y tecnológica	Cobertura en instituciones de educación superior con acreditación de alta calidad
Cobertura neta en educación media	Calidad de los docentes de colegios oficiales		<b>Bilingüismo</b>
Deserción escolar en educación básica y media	Relación estudiantes-docentes		Dominio de segundo idioma
Estudiantes por aula	Inversión en calidad de la educación básica y media		

Fuente: Asocapitales (2019a)

Una vez categorizadas las 32 ciudades capitales en los cuatro grupos establecidos y analizadas las ocho ventajas de competitividad con sus respectivas variables asociadas e indicadores, para cada una de las ciudades, derivado de los resultados obtenidos se proponen acciones específicas para el mejoramiento de cada grupo:

*Para Asocapitales las apuestas de desarrollo de la competitividad deben ser, imperativamente, pensadas de forma diferencial. La lógica de las apuestas de desarrollo de las ciudades, a través de su competitividad, debe entenderse como un conjunto de iniciativas que vislumbren un escenario que desarrolle de forma especial sus ventajas relativas, y no por medio de procesos que puedan afectar su identidad. (Asocapitales, 2019a, p. 104)*

Tabla 43. Estrategias y recomendaciones para fortalecer la competitividad

Grupo 1: Creación
<p>1. Fortalecimiento de la administración pública. Se cree conveniente que este sea el punto de partida para la generación de mejores condiciones de soporte a la estructura competitiva de las ciudades, por su importancia en la generación de empleo y por sus oportunidades a través de su gestión en el territorio.</p>
<p>2. Mejoras en las condiciones de soporte del sistema municipal de turismo como sector base para la generación de cadenas productivas de desarrollo municipal. El turismo puede ser, con base en sus ventajas de activos naturales, soporte de desarrollo de toda la cadena de valor del turismo, que se sustenta no solo en las acciones de atención a los visitantes, sino también a la protección y fortalecimiento de las actividades propias de los territorios, impulsando mejores condiciones de generación de rentas productivas.</p>
<p>3. Capacitación y formación. Es muy relevante generar procesos de fortalecimiento de las dinámicas de formación y capacitación en actividades propias de los territorios, como los enfoques técnicos tanto agropecuarios como ingenieriles, que permitan acceder a mano de obra cualificada para que con ello se minimice la dependencia de la demanda de servicios a través de la importación de capital humano. Por otro lado, se hace necesaria la masificación de la formación en estructuras económicas, tanto del hogar como de las empresas para garantizar mejoras en las formas en que se reproduce el capital en los territorios.</p>
<p>4. Relacionamiento público-privado. La modernización de la administración pública es fundamental para generar mejores espacios de comunicación y colaboración entre los sectores público y privado. Para esto se hace relevante que se dinamicen las normas para que los privados puedan tener un papel diferencial en el desarrollo de la infraestructura pública, en su administración y en su aprovechamiento, para permitir generar nuevas oportunidades de desarrollo empresarial y garantía en la generación de elementos públicos.</p>
<p>5. Habilitar instrumentos de financiación modernos y que diversifiquen las fuentes. Es requerida la mejora en la disposición de recursos para el desarrollo de las acciones públicas, modernizando los estatutos tributarios, incorporando medidas para la relación entre el ordenamiento territorial y la estructura fiscal y armonizando el ordenamiento territorial para la generación de infraestructura pública sin recursos fiscales.</p>
<p>6. Soportar a las unidades productivas para su fortalecimiento. A través de los manejos fiscales requeridos para fortalecer los mercados base y la articulación con los mercados ya consolidados, apoyar la creación de redes que disminuyan los costos de operación de las unidades productivas y afianzar su correspondiente efecto en los precios para la demanda.</p>
Grupo 2: Consolidación
<p>1. Incorporar instrumentos de captura de valor en la lógica de desarrollo territorial. Es requerido el manejo de instrumentos como la participación en plusvalías, los manejos de las edificabilidades, manejos diversos de predial, el desarrollo de los sistemas de reparto equitativo de cargas y beneficios para soportar las acciones de dotación pública con cargo a los beneficiados en el desarrollo urbanístico y territorial.</p>
<p>2. El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos. Se hace indispensable mejorar los procesos de descentralización para garantizar que los bienes públicos puedan ser generados con menores costos públicos, y mejorar las condiciones de la relación entre los sectores privados prestadores de servicios y el Estado, generador de la demanda.</p>
<p>3. Mejorar los canales de la relación público-privada. Habilitar las formas de relacionamiento de los agentes productivos con el desarrollo de actividades públicas y la generación de bienes meritorios a través del mercado.</p>
<p>4. Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Es requerido el incentivo a la localización y sostenimiento de los sectores generadores de valor agregado, por medio de mejores condiciones tributarias y soportes urbanos generadores de seguridad.</p>
<p>5. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos. Es imperativo que las ciudades incorporen sus procesos de ordenamiento territorial a una lógica de empresarialismo de ciudades, dando el volumen requerido a las decisiones sobre usos, tratamientos e intensidades, para soportar las necesidades de localización estratégica en las ciudades tanto de las actividades productivas como de las residenciales.</p>

**Grupo 3: Consolidación- crecimiento**

1. Mejores formas de manejo de sus activos ambientales. Articulación entre las aptitudes del suelo rural agropecuario con sus dinámicas productivas empresariales, manteniendo la defensa y soporte de sus estructuras ambientales.
2. Realizar procesos de reorganización administrativa y de gestión pública que les permita desarrollar su papel metropolitano de primer nivel, siendo inclusive soporte regional de ofertas calificadas a nivel regional e internacional.
3. Enfocar sus esfuerzos en la localización productiva de sectores generadores de valor agregado. Esto implica el fortalecimiento de las ventajas relativas al sostenimiento de las estructuras productivas.
4. Mejores formas para la garantía en la prestación de los servicios sociales, a través de procesos de colaboración público-privada y la gestión para la apertura de nuevas oportunidades de trabajo privado en la generación y sostenibilidad de bienes sociales.
5. Fortalecer el uso de instrumentos de captura de valor como mecanismos para disminuir los costos públicos en la previsión de infraestructura pública.
6. Crear modelos colaborativos entre el sector público y privado a través de sistemas relacionados con gestión público-privada y gestión de infraestructura a través de modelos de aprovechamiento económico del espacio público, infraestructura delegada o articulación de intereses productivos con beneficios sociales.

**Grupo 4: Consolidación- maduro**

1. Avanzar en las lógicas de prestación concesionada de servicios sociales.
2. Mantener la línea de trabajo de generación de infraestructura pública conjuntamente con el sector privado.
3. Fortalecer las acciones de colaboración público-privada encaminadas a la generación de bienes públicos e infraestructura pública.

Fuente: Asocapitales (2019a)

Paralelamente, Asocapitales (2019a) presentó un conjunto de recomendaciones generales en la lógica de funcionamiento. Se reitera la relevancia de dichas recomendaciones como lineamientos en el marco del futuro de las ciudades capitales:

- 1 | Reconocer dentro del proyecto del sistema de ciudades la necesidad de estudiar de manera compleja y sistémica los costos adscritos a la Capitalidad y los beneficios diferenciales de las ciudades capitales como intermedias, por su condición de intermediación, lo que ya se avanza en este documento.
- 2 | Garantizar sistemas de colaboración intermunicipal con mejoras en las formas de autorización para el acceso a recursos o la estandarización y regulación de las metodologías de adjudicación de recursos, bajo la figura del sistema nacional de participaciones y el acceso a los recursos IVA y de regalías.
- 3 | La creación de mecanismos de compensación intermunicipal y departamental por servicios urbanos de soporte a la condición de capitalidad o departamental y nacional por el sostenimiento de las estructuras de competitividad para las zonas rurales.
- 4 | Mejoras en las formas de acceso a los recursos obtenidos vía fiscal y reordenar el sistema de correspondencias.
- 5 | Programación de mediano plazo de los programas nacio-

nales que permitan la planeación y perfeccionamiento para la búsqueda de fuentes y alternativas de financiación de los aportes solidarios de las ciudades intermedias y capitales.

- 6 | La concreción clara y diferenciada de las condiciones especiales de frontera, recepción de desplazados por las diversas causas a nivel nacional, la restructuración de los sistemas de prestación de servicios social en el post-conflicto y de intermediación para el desplazamiento a grandes ciudades.
- 7 | La incorporación en la lógica del sistema de ciudades de los soportes para fortalecer la propuesta del estatuto especial para ciudades capitales.
- 8 | La incorporación de elementos específicos para la situación de las ciudades capitales como ciudades intermedias en el marco del sistema de ciudades.
- 9 | Fortalecimiento de los sistemas, instrumentos y mecanismos de planeación, gestión y financiación a nivel de ciudad.
- 10 | La incorporación de los procesos de crecimiento endógeno en la función de desarrollo de las ciudades.
- 11 | Definición de mejores prácticas y trabajo conjunto para su colaboración intermunicipal.
- 12 | Estandarización en los procesos de medidas de los indicadores comparativos entre las ciudades capitales.

De la metodología expuesta en Asocapitales (2019a) – grupos, ventajas competitivas, variables asociadas e indicadores – se toman las dos ventajas de competitividad con los puntajes más bajos para cada una de las ciudades capitales, y se abordan como la base para establecer las condiciones a fortalecer en el marco de la competitividad. En otros términos, se convierten en las características identificadas que deben ser reforzadas para fortalecer la estructura de competitividad de cada ciudad capital: la agenda requerida. Para esta agenda requerida – primer y segundo lineamiento – se establecen recomendaciones generales para las ciudades, según los cuatro grupos. Posteriormente, cada recomendación general – para cada una de las ciudades capitales – se desarrollará en recomendaciones específicas para cada ciudad, según sus condiciones particulares.

El punto de partida para abordar las condiciones a fortalecer en el marco de la competitividad de las ciudades capitales es entonces la vinculación entre las estrategias y recomendaciones para fortalecer la competitividad establecidas por Asocapitales (2019a) y las dos ventajas de competitividad con los puntajes más bajos de cada una de las ciudades capitales. En otras palabras, se relaciona una (o varias) recomendación (es) específica (s) para cada una de las dos ventajas de competitividad con los menores puntajes asignados, en cada ciudad capital.

Para el primer grupo –Creación– se vinculan las siguientes recomendaciones, para cada una de las ventajas de competitividad con los “peores” puntajes.

Tabla 44. Grupo 1: Creación. Puntajes bajos en ventajas de competitividad/Agenda requerida

Ciudad capital	Agenda requerida (primer y segundo lineamiento – ventajas de competitividad)	Puntaje	Recomendaciones
Inírida	Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	1,33	Relacionamiento público-privado.
	Fortalecimiento del capital humano	1,62	Capacitación y formación.
Leticia	Generación de bienes públicos a bajos costos	3,02	Habilitar instrumentos de financiación modernos y que diversifiquen las fuentes.
	Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	3,16	Relacionamiento público-privado.
Mitú	Fortalecimiento del capital humano	0,69	Capacitación y formación.
	Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	2,54	Relacionamiento público-privado.
Mocoa	Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	0,96	Relacionamiento público-privado.
	Generación de bienes públicos a bajos costos	1,27	Habilitar instrumentos de financiación modernos y que diversifiquen las fuentes.
Puerto Carreño	Fortalecimiento del capital humano	1,27	Capacitación y formación.
	Facilidad en la creación y sostenimiento de agentes productivos	1,53	Soportar a las unidades productivas para su fortalecimiento.  Mejoras en las condiciones de soporte del sistema municipal de turismo como sector base para la generación de cadenas productivas de desarrollo municipal.

Riohacha	Fortalecimiento del capital humano	1,25	Capacitación y formación.
	Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	1,93	Relacionamiento público-privado.
San Andrés	Generación de bienes públicos a bajos costos	3,92	Habilitar instrumentos de financiación modernos y que diversifiquen las fuentes.
	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	4,52	Mejoras en las condiciones de soporte del sistema municipal de turismo como sector base para la generación de cadenas productivas de desarrollo municipal.
San José del Guaviare	Fortalecimiento del capital humano	2,03	Capacitación y formación.
	Facilidad en la creación y sostenimiento de agentes productivos	2,59	Soportar a las unidades productivas para su fortalecimiento.  Mejoras en las condiciones de soporte del sistema municipal de turismo como sector base para la generación de cadenas productivas de desarrollo municipal.
Yopal	Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	3,74	Relacionamiento público-privado.
	Construcción de infraestructura con menos recursos públicos	4,16	Habilitar instrumentos de financiación modernos y que diversifiquen las fuentes.

Fuente: Asocapitales (2019a)

## Relacionamiento público-privado

Según Asocapitales (2019a):

*La modernización de la administración pública es fundamental para generar mejores espacios de comunicación y colaboración entre los sectores público y privado. Para esto se hace relevante que se dinamicen las normas para que los privados puedan tener un papel diferencial en el desarrollo de la infraestructura pública, en su administración y en su aprovechamiento, para permitir generar nuevas oportunidades de desarrollo empresarial y garantía en la generación de elementos públicos. (p. 105)*

Las relaciones de cooperación entre los sectores público y privado buscan la consecución (más) eficiente de objetivos comunes e impactos positivos. En este sentido, el sector privado debe abordarse como agente fundamental en la creación de oportunidades y cumplimiento de objetivos.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – Cepal – (2009), este tipo de alianzas y el rol que desempeñan tanto en la formulación como la imple-

mentación de estrategias depende significativamente de diversos factores alrededor de contextos políticos, históricos y culturales. Adicionalmente, condiciones particulares económicas y de institucionalidad podrían facilitar u obstaculizar el logro de resultados, aproximándose o alejándose de consensos “reales”. En este sentido, “... la naturaleza del contexto político puede conducir a que la alianza se considere solo un entendimiento público en torno a la estrategia de desarrollo, o la aceptación pacífica de la misma” (Cepal, 2009, p. 106). Esta línea argumentativa concluye que, de una u otra forma, la formulación y aplicación de una determinada estrategia dependerá del grado de acuerdo entre los actores de la alianza.

Sobre la estructura de operación de las alianzas público-privadas Cepal (2009) identifica tres variantes: (i) las que funcionan por medio de estructuras formales y explícitas, (ii) las que tienen una estructura formal pero que surgen de manera ad hoc y (iii) las alianzas que funcionan mediante redes informales o acuerdos tácitos.

tos. “En la práctica, estas tres estructuras deben estar presentes, o coexistir, en cualquier alianza público-privada.” (Cepal, 2009, p. 106).

En línea con la anterior aproximación teórica, se plantean los siguientes lineamientos/recomendaciones para el desarrollo efectivo del relacionamiento público-privado:

- 1 | Las nuevas relaciones (o alianzas) público-privadas se deben justificar en las ventajas comparativas de las partes involucradas.

A través de un análisis de ventajas comparativas debe resultar evidente el beneficio que aporta cada una de las partes para alcanzar el objetivo común, además de su idoneidad para lograrlo.

- 2 | (Pre) establecer una estrategia de coordinación – y comunicación – clara para todas las partes.

Debe existir una hoja de ruta – la cual responderá cómo se desarrollará – la estrategia (plan, proyecto, programa, etc.) clara para todas las partes involucradas, desde la dirección hasta los equipos técnicos. Paralelamente, la hoja de ruta debe acompañarse mediante una estrategia de comunicación, también clara y eficiente, la cual garantice mantener informadas a las partes involucradas. A través de la información “inmediata” sobre todos los aspectos relevantes en el desarrollo de la estrategia (en ambos niveles: técnico e institucional) se pretende consolidar la confianza, tanto en el proceso como en la cooperación de las partes involucradas.

La estrategia de coordinación debe establecer, además, la función general – liderazgo, facilitación, participación, etc. – de cada una de las partes, y sus funciones específicas o particulares. Ambas deben ser determinadas según las ventajas comparativas previamente establecidas, y de acuerdo con la naturaleza de los insumos y servicios que sean proporcionados.

- 3 | Establecer resultados específicos y medibles, indicadores de medición y fuentes de verificación.

El cumplimiento efectivo de objetivos comunes y de un mayor impacto debe ser objetivo, en cualquier caso. En este sentido, la existencia de metas y resultados específicos medibles, además de indicadores y fuentes de verificación, pretende eliminar la subjetividad en la valoración de los resultados obtenidos mediante el relacionamiento público-privado.

## Capacitación y formación

Asocapitales (2019a) establece que:

*Es relevante generar procesos de fortalecimiento de las dinámicas de formación y capacitación en actividades propias de los territorios, como los enfoques técnicos tanto agropecuarios como ingenieriles, que permitan acceder a mano de obra cualificada para que con ello se minimice la dependencia de la demanda de servicios a través de la importación de capital humano. Por otro lado, se hace necesaria la masificación de la formación en estructuras económicas, tanto del hogar como de las empresas para garantizar mejoras en las formas en que se reproduce el capital en los territorios. (p. 105)*

Las entidades territoriales – al igual que todas las organizaciones – se enfrentan a constantes retos de innovación y competitividad como requisito de acceso efectivo a los diferentes mercados. En este sentido son las organizaciones responsables de potenciar y cultivar sus actividades propias, fortaleciendo sus ventajas comparativas y disminuyendo su dependencia externa. Tomasko (1996) logra resumir esta necesidad de capacitación y formación al establecer que las organizaciones crecen solo cuando las personas crecen, y concluir que el hecho de capacitar constituye una inversión, antes que un gasto.

La masificación de la formación en estructuras económicas – hogares y empresas – garantiza mejoras en las formas de producción de capital en los territorios. Esta masificación, como efecto inmediato, mejoraría el presente de las estructuras, además de convertirse en la base para una hoja de ruta a futuro, o proceso a largo plazo, enfocado a la formación y capacitación del capital humano. Al establecer el recurso humano como factor clave de producción de capital y por ende clave en la productividad y competitividad, se logra la maximización de ganancias y reducción de costos. Se logra, además, la adecuación de las entidades territoriales a las cambiantes exigencias del mercado.

Para ejecutar la recomendación planteada por Asocapitales (2019a) sobre capacitación y formación, se propone a las ciudades capitales – como primer paso – obtener una aproximación sobre el (su) estado actual (de capacitación y formación de capital humano). Se propone valorar – de manera positiva o negativa – los siguientes indicadores, para cada caso.

Tabla 45. Propuesta de valoración inicial sobre la condición de capacitación y formación

Indicador	Positivo	Negativo
Existencia (en planes, políticas, programas, etc.) de objetivos estratégicos relacionados con la formación/capacitación de capital humano.		
Existencia de planes (políticas, programas, etc.) específicos sobre formación/capacitación de capital humano.		
Presupuesto específico destinado al desarrollo de dichos planes (políticas, programas, etc.)		
Personal especializado cuyo principal objetivo contractual sea la formación/capacitación de capital humano.		
Existencia de condiciones específicas (infraestructura, tecnología, tiempo) a favor de la capacitación/formación.		

Fuente: elaboración propia

La valoración inicial pretende alertar sobre la condición particular de cada una de las ciudades capitales.

La teoría económica organizacional valida la importancia de formación y capacitación del capital humano como factor determinante del éxito comparativo (Ricardo, 1993; Schumpeter, 2004; Penrose, 2009). En este sentido, con el fin de lograr optimizar las condiciones particulares de capacitación y formación de capital humano, se argumenta la necesidad de abordar las ciudades capitales como unidades de producción, con los recursos humanos como fuente indispensable de ventajas comparativas sostenibles a largo plazo.

Desde esta perspectiva – las ciudades capitales como unidades de producción – los posibles costos generados el proceso de capacitación y formación deben ser valorados como una inversión, sobre la cual se obtendrán beneficios. Adicionalmente, las siguientes son recomendaciones generales para mejorar los indicadores relacionados con la capacitación y formación:

### 1 | Realizar una evaluación de necesidades

La escasez de los recursos demanda exactitud sobre el enfoque de esfuerzos para el mejoramiento. En este sentido, resulta indispensable tener claridad sobre las competencias y habilidades actuales para cada unidad productiva. Dicha claridad permitirá, en consecuencia, establecer las necesidades particulares de capacitación y formación en cada una de las ciudades capitales, garantizando una concentración de esfuerzos donde sea requerida.

### 2 | Establecer objetivos claros – Plan estratégico

Los objetivos de capacitación y formación que se establezcan deben ser resultado de la evaluación de necesidades realizada. En otros términos, los objetivos deben evidenciar la relación existente entre las necesidades establecidas y el impacto (beneficio) esperado en las ciudades capitales. Los objetivos y metas derivadas, además de las estrategias para lograrlas, se deben consolidar en un Plan Estratégico.

### 3 | Establecer una metodología de análisis de resultados

Igual de importante al establecer objetivos coherentes con las necesidades encontradas para cada ciudad capital, es establecer un procedimiento o metodología para la medición de resultados. Esto permitirá, además de medir el “retorno de la inversión”, es decir, el beneficio resultado de invertir en la formación y capacitación del recurso humano, establecer parámetros de crecimiento esperados.

### Habilitar instrumentos de financiación modernos y que diversifiquen las fuentes

Asocapitales (2019a) establece que:

*Es requerida la mejora en la disposición de recursos para el desarrollo de las acciones públicas, modernizando los estatutos tributarios, incorporando medidas para la relación entre el ordenamiento territorial y la estructura fiscal y armonizando el ordenamiento territorial para la generación de infraestructura pública sin recursos fiscales. (p. 105)*

Con el fin de proponer cómo abordar este lineamiento, Asocapitales elabora la cartilla “Instrumentos de Gestión, Financiación y Financiamiento”, definiendo estos instrumentos como:

*aquellos que permiten que las administraciones municipales logren pagar o disminuir el gasto público en los 7 componentes transversales de desarrollo. Esto lo pueden hacer a través de la (i) gestión, que implica la reducción de los costos de implementación de las políticas públicas;*

*(ii) el financiamiento, que implica el uso de recursos públicos del orden municipal o de otras entidades territoriales y traslada recursos de una fuente pública a un elemento público, y (iii) la financiación, que es el conjunto de instrumentos que concretan el proceso mediante el cual el municipio puede beneficiarse de los valores que genera con sus acciones urbanísticas y decisiones administrativas y con estos recursos, financiar sus requerimientos. (Asocapitales, 2019b, p.7)*

Tabla 46. Instrumentos de gestión, Financiación y Financiamiento

Instrumentos de financiamiento	Instrumentos de financiación	Gestión urbana y del suelo
<p>Recursos públicos del presupuesto municipal para pago de su plan de desarrollo y programa de ejecución del POT.</p> <p>Recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) y del Sistema General de Regalías (SGR)</p>	<p>Participación en plusvalía</p> <p>Contribución por valorización</p> <p>Gestión pública privada</p> <p>Pignoración de rentas con soporte a recursos futuros.</p>	<p>Desarrollo de las relaciones con los agentes a través de acciones de restricciones o condicionamientos al dominio.</p> <p>Mercados de edificabilidad</p> <p>Manejo diferenciado del predial</p> <p>Aprovechamiento económico del espacio público.</p> <p>Reparto de cargas y beneficios y reajustes de tierras, integración inmobiliaria, cooperación entre partícipes y manejos de la función social de la propiedad.</p>

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la cartilla referenciada se puede consultar la hoja de ruta propuesta para el trabajo de habilitación, uso y garantía de eficiencia de los instrumentos de gestión, financiación y financiamiento.

### Soportar a las unidades productivas para su fortalecimiento

Según Asocapitales (2019a), se debe:

*A través de los manejos fiscales requeridos para fortalecer los mercados base y la articulación con los mercados ya consolidados, apoyar la creación de redes que disminuyan los costos de operación de las unidades productivas y afianzar su correspondiente efecto en los precios para la demanda. (p. 105)*

El desarrollo de este lineamiento debe partir conceptualmente de la existencia de dos actividades (o “economías”): base y consolidadas. La primera, son actividades poco productivas con alta acumulación de trabajo, mientras que las actividades consolidadas son de alta producción con baja generación de empleo.

La primera acción hacia soportar las unidades productivas debe enfocar esfuerzos al fortalecimiento de las

economías base. Asocapitales propone aproximarse a dicho fortalecimiento a través de la estructura fiscal. Por ejemplo, a través de: la disminución del Impuesto de Industria y Comercio (ICA); la disminución del Impuesto Predial Unificado; o beneficios en costos para la formalización de empresas, entre otras posibilidades.

En aras de optimizar la competitividad municipal, las ciudades capitales deben garantizar un mejoramiento del estado actual de las actividades productivas base, el mantenimiento de las actividades consolidadas y una relación eficiente entre ambas. La unión de las actividades puede ser abordada, por ejemplo: a través de capacitaciones, ruedas de negocios o firma de convenios por fuera del municipio con otras entidades territoriales, empresas o países. La articulación a través de relaciones de gestión por fuera del territorio aporta significativamente al fin último, en el cual el éxito – de una de las dos actividades – genera en consecuencia el éxito de la otra y una consecuente disminución de precios.

Paralelo al esfuerzo de articulación y mejoramiento de las actividades, debe permanecer un constante acompañamiento de decisiones estratégicas del territorio. Por ejemplo, a través de decisiones estratégicas sobre

equipamientos para el abastecimiento y beneficios fiscales complementarios a la localización, los cuales permitan o puedan redundar en disminución de costos, además de invitar a los agentes a que dicha disminución, de costos, se refleje en la disminución de precios.

### Mejoras en las condiciones de soporte del sistema municipal de turismo como sector base para la generación de cadenas productivas de desarrollo municipal

Según Asocapitales (2019a):

*El turismo puede ser, con base en sus ventajas de activos naturales, soporte de desarrollo de toda la cadena de valor del turismo, que se sustenta no solo en las acciones de atención a los visitantes, sino también a la protección y fortalecimiento de las actividades propias de los territorios, impulsando mejores condiciones de generación de rentas productivas. (p. 105)*

Internacionalmente, el turismo se ha consolidado como un mercado prometedor; un sector económico principal de rápido crecimiento, el cual se encarga de imposibilitar su exclusión de estrategias de desarrollo y crecimiento, en cualquier escala. La importancia del sector se refleja, entre otros, a través del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, realizado de forma bienal por el Foro Económico Mundial. El Índice mide factores y políticas que además de permitir el desarrollo sostenible del sector, contribuyan a la competitividad de los países. Se abordan, esencialmente, factores como la infraestructura turística, infraestructura de transporte, seguridad, apertura internacional, competitividad de precios, capacidades tecnológicas, sostenibilidad ambiental, recursos naturales y culturales.

El Índice posiciona a España como líder mundial en competitividad turística. En América Latina, México es el país mejor valorado, destacando sus atractivos naturales, mientras Colombia se ubica en la posición número 55 (de 140 países), mejorando siete posiciones frente al 2017. Sobre los países mejor calificados de la región, se destacan aspectos como: equipamientos deportivos y culturales; capacidad de acoger reuniones internacionales; infraestructura terrestre y portuaria; y recursos naturales y culturales. Se resalta, como la característica más valorada de la región, la competitividad en los precios, aspecto en el cual Colombia obtiene la calificación más alta.

Este contexto internacional resulta relevante debido a

que los principales desafíos en los países de América, principalmente la creación de “entornos adecuados”, son precisamente aplicables a las ciudades capitales colombianas. La adecuación del entorno requerida para lograr competitividad del sector turismo, con base en las ventajas de activos naturales, implica intervenciones (principalmente) hacia mejoras en: infraestructura aérea y terrestre; sostenibilidad ambiental; entorno empresarial y de seguridad.

Para el objetivo de consolidar el turismo, con base en las ventajas de activos naturales, como soporte de desarrollo social, e impulsor de mejores condiciones de generación de rentas productivas, Asocapitales presenta las siguientes recomendaciones generales:

- 1 | Enfocar esfuerzos del sector hacia el crecimiento inclusivo, desarrollo y sostenibilidad

Tradicionalmente, las políticas y estrategias alrededor del turismo se han concentrado en la maximización (inmediata) de ingresos y empleo derivados del sector; sin embargo, los complejos desafíos actuales demandan nuevos enfoques. El modelo de crecimiento debe ser compatible con mejorar la calidad de vida de la población local – inclusivo- además de garantizar políticas y prácticas sostenibles a largo plazo, que minimicen los efectos negativos del turismo con base en activos naturales. El modelo, o estrategia, debe pasar de una orientación basada estrictamente en el crecimiento, a evaluar la calidad de este y su sostenibilidad; es decir, el cumplimiento de objetivos económicos, sociales y ambientales.

- 2 | Diagnóstico local de la cadena productiva del turismo

Para lograr desarrollar el potencial efecto estimulante del turismo en la economía de cada una de las ciudades capitales es necesario establecer las cadenas productivas existentes, con los correspondientes eslabones hacia atrás y hacia adelante. La existencia de un diagnóstico permitirá además de establecer las ventajas particulares existentes y los esfuerzos requeridos, usufructuar el efecto multiplicador derivado del turismo, generando beneficios económicos, sociales y ambientales.

- 3 | Desarrollo personalizado del producto turístico

Los eslabonamientos del sector (hacia atrás y hacia adelante) implican una capacidad para generar desarrollo y crecimiento; sin embargo, el aprovechamiento

de las ventajas existentes tiene la personalización como factor fundamental e indispensable. La personalización requerida implica desarrollar el producto turístico particular, principalmente: condiciones actuales y potencialidades. Esta recomendación pretende evitar el error frecuente de adaptar productos (políticas, estrategias, etc.) formulados para otras entidades territoriales.

Como ejes imprescindibles, la personalización del producto debe incluir la diversificación y competitividad de la oferta, además del sector transporte como elemento esencial en la experiencia turística.

#### 1 | Cooperación con el sector privado

Las asociaciones con el sector privado se abordan como elemento clave para lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos generales del sector, por ejemplo: el aumento o mejoramiento de servicios e infraestructura de transporte; herramientas para la retroalimentación por parte de los usuarios y herramientas para facilitar los desplazamientos y otros posibles servicios requeridos, entre otros.

#### 2 | Establecer herramientas de valoración

Tradicionalmente, los esfuerzos de monitoreo o evaluación en el sector se han enfocado en aspectos económicos. Actualmente, los desafíos presentes – y futuros – evidencian la necesidad de ampliar dichos esfuerzos para incluir una valoración del cumplimiento de objetivos sociales y ambientales.

Contar con herramientas de valoración permitirá evaluar el rendimiento de políticas, programas, proyectos o estrategias del sector, generando instrumentos indispensables para la toma de decisiones.

### Fortalecimiento de la administración pública

Asocapitales (2019a):

*cree conveniente que este sea el punto de partida para la generación de mejores condiciones de soporte a la estructura competitiva de las ciudades, por su importancia en la generación de empleo y por sus oportunidades a través de su gestión en el territorio. (p. 105)*

Asocapitales propone, entre varias medidas, alcanzar este fortalecimiento a través de la capacitación y formación especializada de los funcionarios públicos. Esta

recomendación “Capacitación y formación” se desarrolló previamente en el presente grupo de ciudades (Creación). Se propone, además, el fortalecimiento de la base institucional y legal para el actuar de la administración pública, que permita generar alternativas para aumentar la disponibilidad de recursos, a través de la colaboración de entes privados.

Conjuntamente, se propone fortalecer el aparato administrativo a través de la modernización e innovación de normas, procedimientos, instrumentos y mecanismos, tanto conceptuales como tecnológicos, para optimizar el cumplimiento de funciones. Asocapitales plantea abordar la modernización e innovación a través de herramientas o instrumentos como el manejo tributario y el relacionamiento público y privado.

Como desarrollo específico de los ejes de fortalecimiento propuestos, Asocapitales presenta las siguientes recomendaciones:

#### 1 | Introducir innovaciones tecnológicas enfocadas a la satisfacción del usuario

El actual contexto de desafíos impone frente a todas las entidades de la administración pública la necesidad de reinventarse para lograr atender, de manera efectiva y eficiente, la demanda de servicios. Las innovaciones tecnológicas logran posicionarse como respuesta indiscutible frente a esta coyuntura. Aprovechar el potencial de nuevas tecnologías implica, por ejemplo: responder a retos y requerimientos en tiempo real; simplificación de trámites (ahorro de tiempo); bases de datos unificadas y de fácil acceso; indicadores precisos; reducción de costos; mejorar la comunicación con los usuarios y aumentar la participación.

Como factor relevante, la innovación tecnológica debe tener en cuenta el acceso de la población sin acceso a Internet. Para esto, se recomienda la generación de “puestos electrónicos” (tipo cajero automático) como sistemas de información en la ciudad que logren resolver posibles problemas y trámites requeridos por los usuarios, por ejemplo: pérdida de documentos, pago de impuestos, quejas o reclamos, solicitudes de registros, seguimiento a expedientes o trámites vigentes, formularios, etc. Cabe mencionar, como beneficio adicional del fácil acceso de los usuarios a los trámites e información requerida, el posible impacto hacia la eliminación de tramitadores informales.

## 1 | Implementar la gestión – general – por objetivos

Existe una tendencia teórica actual que alardea sobre los beneficios de estructuras administrativas organizadas por objetivos. La idea plantea que cada unidad administrativa defina un plan de objetivos generales a corto, mediano y largo plazo. A partir de la implementación del plan, las actividades desarrolladas dentro de una administración, indiferente a la sectorización, deberán justificarse como aporte hacia el cumplimiento de alguno de los objetivos del plan. Sumado a esto, al evidenciar la alineación entre los objetivos y los proyectos, planes o programas desarrollados, un plan general – no sectorial – de objetivos se convierte en facilitador del seguimiento y evaluación de la administración.

Como beneficio complementario, el consenso y conocimiento de objetivos generales aporta de manera relevante al mejoramiento de la transparencia de una administración pública.

## 2 | Fortalecer procesos de descentralización

Para el desarrollo de esta recomendación se recomienda consultar el libro “Descentralización y régimen de las ciudades capitales en la organización del Estado colombiano” en el cual Asocapitales plantea, desde una perspectiva práctica y teórica, una serie de propuestas como aporte hacia un modelo de descentralización más efectivo.

Cabe aclarar que a diferencia de las demás recomendaciones hasta ahora desarrolladas, correspondientes al grupo Creación, el fortalecimiento de la administración pública no se vincula particularmente a una (s) de la (s) ciudad (es); al contrario, se trata de una recomendación para todo el grupo.

Para el segundo grupo – Consolidación – se vinculan las siguientes recomendaciones, para cada una de las ventajas de competitividad con los puntajes más bajos.

Tabla 47. Grupo 2: Consolidación. Puntajes bajos en ventajas de competitividad/Agenda requerida

Ciudad capital	Agenda requerida (Primer y segundo lineamiento – ventajas de competitividad)	Puntaje	Recomendaciones
Arauca	Fortalecimiento del capital humano	2,25	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado.
	Generación de bienes públicos a bajos costos	2,28	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
Armenia	Facilidad en la creación y sostenimiento de agentes productivos	4,74	Mejorar los canales de la relación público-privada. Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado.
	Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	4,74	Mejorar los canales de la relación público-privada.
Bucaramanga	Generación de bienes públicos a bajos costos	4,85	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	5,12	Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
Cartagena	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	3,91	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
	Fortalecimiento del capital humano	4,85	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado.

Cúcuta	Fortalecimiento del capital humano	3,46	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado.
	Generación de bienes públicos a bajos costos	3,66	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
Florencia	Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	1,67	Mejorar los canales de la relación público-privada.
	Generación de bienes públicos a bajos costos	2,09	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
Ibagué	Fortalecimiento del capital humano	4,38	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado.
	Construcción de infraestructura con menos recursos públicos	4,45	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
Manizales	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	5,02	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	5,4	Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
Montería	Generación de bienes públicos a bajos costos	3,52	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	3,62	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
Neiva	Generación de bienes públicos a bajos costos	3,87	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
	Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	4,03	Mejorar los canales de la relación público-privada.
Pasto	Construcción de infraestructura con menos recursos públicos	3,7	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
	Generación de bienes públicos a bajos costos	4,06	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
Pereira	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	4,69	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
	Generación de bienes públicos a bajos costos	5	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
Popayán	Generación de bienes públicos a bajos costos	3,89	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	4,18	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.

Quibdó	Generación de bienes públicos a bajos costos	2,68	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
	Facilidad en la creación y sostenimiento de agentes productivos	2,98	Mejorar los canales de la relación público-privada. Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado.
Santa Marta	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	4,17	Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
	Generación de bienes públicos a bajos costos	4,19	El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos.
Sincelejo	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	4,71	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	4,79	Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
Tunja	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	4,71	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	4,79	Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
Valledu-par	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	4,71	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	4,79	Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
Villavicencio	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	4,71	Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado. Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.
	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	4,79	Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos.

Fuente: Asocapitales (2019a)

### Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado

Según Asocapitales (2019a) “Es requerido el incentivo a la localización y sostenimiento de los sectores generadores de valor agregado, por medio de mejores condiciones tributarias y soportes urbanos generadores de seguridad.” (p. 106).

Asocapitales plantea el desarrollo de este lineamiento a través de dos ejes principales:

## 1 | Diagnóstico

El fortalecimiento de los sistemas productivos debe iniciar con la identificación de aquellas actividades (productivas) que han aumentado su participación en el valor agregado de la ciudad. Paralelamente, se deben identificar aquellas que han generado condiciones de clusterización en el territorio.

## 2 | Personalización del apoyo requerido

Una vez identificadas las actividades productivas de interés particular, es necesario diseñar estrategias, personalizadas según la actividad y sus requerimientos, de apoyo hacia el mantenimiento del fortalecimiento de sus procesos productivos. En cuanto sea posible, este apoyo podrá generarse a través de oportunidades de disminución de costos mediante beneficios fiscales, los cuales se convertirán consecuentemente en beneficios de localización de dichas actividades.

Adicionalmente, el apoyo requerido podrá concretarse a través de un análisis y consecuente fortalecimiento de las cadenas de valor correspondientes a cada actividad. Este análisis permitirá, entre otros, la determinación de los elementos públicos que requieren las actividades en cuestión. Por ende, se definirá el rumbo de las inversiones en infraestructura necesarias. Estas inversiones aumentarán los beneficios de la productividad del capital y disminuirán los costos de las actividades productivas, debido al mejoramiento de las condiciones del entorno. Cabe resaltar la necesidad permanente de acompañamiento del reconocimiento y análisis de los requerimientos institucionales y legales que permitan el fortalecimiento de los sectores.

### El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos

Asocapitales (2019a) establece que:

*Se hace indispensable mejorar los procesos de descentralización para garantizar que los bienes públicos puedan ser generados con menores costos públicos, y mejorar las condiciones de la relación entre los sectores privados prestadores de servicios y el Estado, generador de la demanda. (p. 106)*

Sobre el mejoramiento de los procesos de descentralización se recomienda consultar el libro “Descentralización

y régimen de las ciudades capitales en la organización del Estado colombiano”, en el cual Asocapitales propone, desde una perspectiva práctica y teórica, una serie de propuestas hacia un modelo de descentralización más efectivo.

El objetivo de desarrollar nuevas formas de administración de los bienes públicos es fortalecer y crear instrumentos que le permitan al Estado encontrar alternativas, para que a través de la relación con el sector privado se puedan generar bienes públicos, mientras se disminuye la necesidad de recursos del presupuesto de la ciudad. Para lograr esta disminución es necesario que los instrumentos se sustenten en el principio constitucional de equidad y en la base conceptual del reparto de cargas y beneficios de las leyes del ordenamiento territorial.

Adicionalmente, es necesaria la articulación con las competencias de las ciudades para administrar su infraestructura pública, permitiendo la generación de ingresos además de la oportunidad de negocios inmobiliarios, comerciales y productivos, a través del uso o por medio de la asignación de la sostenibilidad de los bienes públicos como objetivo de la remuneración de los privados.

### Mejorar los canales de la relación público-privada

Según Asocapitales (2019a) es necesario “Habilitar las formas de relacionamiento de los agentes productivos con el desarrollo de actividades públicas y la generación de bienes meritorios a través del mercado” (p. 106).

El mejoramiento de los canales de la relación público-privada tiene como objetivo fortalecer la estructura institucional, normativa y jurídica de las ciudades capitales. Este mejoramiento se enfoca en garantizar la existencia de oportunidades para que agentes privados desarrollen sus actividades en los territorios.

Entre las actividades desarrolladas por agentes privados seguramente se encontrará la prestación de servicios que apoyen, e incluso logren resolver en algunos casos, las necesidades sectoriales de los bienes meritorios, a saber: educación, salud, vivienda, seguridad y en general, todos aquellos que logren mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Lograr el mejoramiento de esta conveniente relación implica la apertura y generación de incentivos para la

localización de agentes productivos que puedan aportar en el cubrimiento de la demanda, ofreciendo opciones a la población para escoger prestadores de servicios, aumentando las alternativas para satisfacer necesidades individuales, comunales, familiares y sociales.

Como parte de los lineamientos hacia el grupo de Creación (previamente desarrollados) se plantean recomendaciones para abordar de manera eficiente el “Relacionamiento público-privado”:

### **Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos**

Según Asocapitales (2019a):

*Es imperativo que las ciudades incorporen sus procesos de ordenamiento territorial a una lógica de empresarialismo de ciudades, dando el volumen requerido a las decisiones sobre usos, tratamientos e intensidades, para soportar las necesidades de localización estratégica en las ciudades tanto de las actividades productivas como de las residenciales. (p. 106)*

Para lograr el fortalecimiento de las estructuras de ordenamiento territorial, se plantea un proceso en dos etapas:

#### **1 | Evaluación de los POT existentes**

El proceso de fortalecimiento se debe iniciar mediante una evaluación de los Planes de Ordenamiento Territorial existentes en las ciudades capitales. Esta evaluación se deberá abordar a través de la relación del modelo de ocupación con los requerimientos productivos, de equipamientos y de bienes de infraestructura pública, principalmente.

#### **2 | Realizar las modificaciones requeridas**

El resultado de la evaluación realizada deberá establecer la coherencia – o falta de – con los requerimientos. En tal caso es necesario llevar a cabo las modificaciones excepcionales requeridas, con el fin de garantizar que el conjunto de tratamientos urbanísticos, áreas de actividad, usos del suelo, consolidación de los derechos de aprovechamientos urbanísticos y su relación con la demanda de elementos públicos, se consoliden a través de la dotación de elementos públicos en la

ciudad y permitan la disminución del requerimiento de recursos públicos.

Los cuatro lineamientos presentados para el grupo de Consolidación se vinculan directamente a algunas de las ciudades capitales. El siguiente y último lineamiento para el grupo se recomienda para todas las ciudades capitales y ninguna particularmente.

### **Incorporar instrumentos de captura de valor en la lógica de desarrollo territorial**

Asocapitales (2019a) establece que:

*Es requerido el manejo de instrumentos como la participación en plusvalías, los manejos de las edificabilidades, manejos diversos de predial, el desarrollo de los sistemas de reparto equitativo de cargas y beneficios para soportar las acciones de dotación pública con cargo a los beneficiados en el desarrollo urbanístico y territorial. (p. 106)*

Con el fin de apoyar el cumplimiento de este requerimiento Asocapitales desarrolla la cartilla “Instrumentos de planificación, gestión, financiación y financiamiento”. En la cartilla, Asocapitales define la creación de valor como un proceso legítimo llevado a cabo por las administraciones municipales, de forma indirecta a través de decisiones administrativas que generan el mejoramiento de las condiciones de vida y de funcionamiento de los territorios. El proceso implica simultáneamente, la adopción e implementación de instrumentos especializados (de captura de valor).

Los procesos de creación y captura de valor – parte de la denominada gestión urbana integral – presentan una oportunidad para los municipios, entre otros, de complementar sus recursos, asegurando su sostenibilidad fiscal y la concreción de proyectos urbanos. Se recomienda consultar la cartilla referenciada con el desarrollo de este lineamiento, y el planteamiento de una hoja de ruta para el trabajo de habilitación de instrumentos de captura de valor.

Para el tercer grupo, Consolidación en crecimiento, se vinculan las siguientes recomendaciones, para cada una de las ventajas de competitividad con los puntajes más bajos.

Tabla 48. Grupo 3: Consolidación en crecimiento. Puntajes bajos en ventajas de competitividad/Agenda requerida

Ciudad capital	Agenda requerida (Primer y segundo lineamiento – ventajas de competitividad)	Puntaje	Recomendaciones
Barranquilla	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	4,62	Mejores formas para la garantía en la prestación de los servicios sociales
	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	4,85	Mejores formas de manejo de sus activos ambientales.
Cali	Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	3,68	Mejores formas de manejo de sus activos ambientales.
	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	4,5	Mejores formas para la garantía en la prestación de los servicios sociales
Medellín	Generación de bienes públicos a bajos costos	6,09	Fortalecer el uso de instrumentos de captura de valor como mecanismos para disminuir los costos públicos en la previsión de infraestructura pública. Crear modelos colaborativos entre el sector público y privado a través de sistemas relacionados con gestión público-privada y gestión de infraestructura
	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	6,17	Mejores formas para la garantía en la prestación de los servicios sociales

Fuente: Asocapitales (2019a)

### Mejores formas para la garantía en la prestación de los servicios sociales

La Convención Americana sobre Derechos Humanos de 1969 aborda, en el capítulo III, los derechos económicos, sociales y culturales. El artículo 26, sobre desarrollo progresivo establece que:

*Los Estados Parte se comprometen a adoptar providencias, tanto a nivel interno como mediante la cooperación internacional, especialmente económica y técnica, para lograr progresivamente la plena efectividad de los derechos que se derivan de las normas económicas, sociales y sobre educación, ciencia y cultura... en la medida de los recursos disponibles, por vía legislativa u otros medios apropiados. (Convención Americana sobre Derechos Humanos, Art. 26)*

Las ciudades capitales, siendo “los centros poblacionales, económicos y sociales más importantes del país” (Asocapitales, 2019a); y según el concepto de descentralización consagrado en la Constitución Política de 1991 – autonomía de los municipios como principio en la gobernanza del territorio – deben ejercer como agentes de acción positiva, orientados a la garantía efectiva de los derechos económicos, sociales, sobre educación, ciencia y cultura. En este sentido, las

obligaciones pactadas en el bloque de constitucionalidad deben ser materializadas no solo por el Estado colombiano, sino también por las ciudades capitales mediante acciones afirmativas.

Como una aproximación posible para alcanzar el objetivo de mejorar las formas para la garantía en la prestación de servicios sociales, Asocapitales (2019a) propone los procesos de colaboración público-privada y la gestión para la apertura de nuevas oportunidades de trabajo privado en la generación y sostenibilidad de bienes sociales. (Se invita a referirse al lineamiento “Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de demanda de servicios sociales y públicos” desarrollado previamente en el grupo Consolidación). Como lineamientos generales para tal fin se retoma lo previamente planteado para el desarrollo efectivo del relacionamiento público-privado:

- 1 | Las nuevas relaciones (o alianzas) público-privadas se deben justificar en las ventajas comparativas de las partes involucradas.

A través de un análisis de ventajas comparativas debe resultar evidente, para cualquier interesado en consul-

tar, el beneficio que aporta cada una de las partes para alcanzar el objetivo común, además de su idoneidad para lograrlo.

- 2 | (Pre) establecer una estrategia de coordinación y comunicación clara para todas las partes.

Debe existir una hoja de ruta – la cual responda cómo se desarrollará la estrategia (plan, proyecto, programa, etc.) – clara para todas las partes involucradas, desde la dirección hasta los equipos técnicos. Paralelamente, la hoja de ruta debe acompañarse de una estrategia de comunicación, también clara y eficiente, que garantice mantener informadas a las partes involucradas. A través de la información “inmediata” sobre todos los aspectos relevantes en el desarrollo de la estrategia (en ambos niveles: técnico e institucional) se pretende consolidar la confianza, tanto en el proceso como en la cooperación de las partes involucradas.

La estrategia de coordinación debe establecer, además, la función general – liderazgo, facilitación, participación, etc. – de cada una de las partes, y sus funciones específicas o particulares. Ambas deben ser determinadas según las ventajas comparativas previamente establecidas y de acuerdo con la naturaleza de los insumos y servicios que sean proporcionados.

- 3 | Establecer resultados específicos y medibles, indicadores de medición y fuentes de verificación.

El cumplimiento efectivo de objetivos comunes y de un mayor impacto debe ser objetivo, en cualquier caso. En este sentido, la existencia de metas y resultados específicos medibles, además de indicadores y fuentes de verificación, pretende eliminar la subjetividad en la valoración de los resultados obtenidos mediante el relacionamiento público-privado.

### Mejores formas de manejo de sus activos ambientales

Según Asocapitales (2019aa), este objetivo implica la “Articulación entre las aptitudes del suelo rural agropecuario con sus dinámicas productivas empresariales, manteniendo la defensa y soporte de sus estructuras ambientales.” (p. 107). Asocapitales recomienda dos grandes estrategias (o momentos) para alcanzar mejores formas de manejo de los activos ambientales existentes en las ciudades capitales:

- 4 | Realizar el conjunto de estudios requeridos

Como inicio del proceso de mejoramiento requerido,

las ciudades capitales deben realizar los estudios que identifiquen territorios con valor ecosistémico, zonas que garanticen la sostenibilidad del acceso al recurso hídrico, y el respeto con la frontera agropecuaria. De manera conjunta, se debe identificar la definición clara de las intensidades de uso en cada uno de los suelos, así como la definición de los usos compatibles, restringidos y prohibidos a cada tipo de suelo y territorio.

- 5 | Establecer un sistema de información

Como paso complementario a los estudios requeridos, resulta necesario el aseguramiento de un sistema de información que permita un monitoreo y control para el cumplimiento del modelo de ocupación de los suelos de protección ambiental y de desarrollo rural agropecuario.

El funcionamiento de un sistema de información garantiza la disminución y de forma optimista, incluso la eliminación, de conflictos en el uso del suelo, además de propender hacia la eliminación de procesos de fraccionamiento antieconómico, acumulación ineficiente del suelo, pérdida de la vida rural y, la falta de oportunidades de acceso al suelo para actividades nativas y de defensa de la vida campesina, mientras se construye una garantía de acceso equitativo a la propiedad del suelo rural agropecuario.

Como beneficio directamente relacionado con las mejores formas de manejo de activos ambientales, se resalta el aprovechamiento ambientalmente sostenible del turismo con base en las ventajas de activos naturales. Previamente, en las recomendaciones correspondientes al grupo Creación se aborda al turismo – en “Mejoras en las condiciones de soporte del sistema municipal de turismo como sector base para la generación de cadenas productivas de desarrollo municipal” – como soporte de desarrollo de su cadena de valor.

### Fortalecer el uso de instrumentos de captura de valor como mecanismos para disminuir los costos públicos en la provisión de infraestructura pública

Para lograr una aproximación a los instrumentos de captura de valor se recomienda (al igual que en las recomendaciones respectivas de los grupos Consolidación y Creación “Habilitar instrumentos de financiación modernos y que diversifiquen las fuentes” e “Incorporar instrumentos de captura de valor en la lógica de desarrollo territorial”) consultar la cartilla “Instrumentos de

planificación, gestión, financiación y financiamiento” (Asocapitales (2019b).

### **Crear modelos colaborativos entre el sector público y privado a través de sistemas relacionados con gestión público-privada y gestión de infraestructura**

Según Asocapitales (2019a), este objetivo se debe abordar “a través de modelos de aprovechamiento económico del espacio público, infraestructura delegada o articulación de intereses productivos con beneficios sociales.” (p. 107). Asocapitales propone alcanzar la creación de modelos colaborativos a través de la habilitación de instrumentos, y autorizaciones que le permitan a la administración municipal utilizar activos públicos en favor de la generación de ingresos para su sostenibilidad.

Adicionalmente, resulta necesario concretar la oportunidad de generar relaciones con el sector privado para construir infraestructura. Esta construcción, deberá lograrse con base en procesos de arrendamiento o delegación de la administración de espacio público en el largo plazo. De hecho, se deben fortalecer dichos esquemas de delegación, con el espacio público como instrumento para la generación, recuperación y sostenibilidad de este, mientras se aprovechan las rentas generadas por las localizaciones de los elementos públicos en el territorio.

Cabe resaltar que la importancia, con diversos enfoques, de apuestas de colaboración público-privado se ha reiterado a lo largo de este capítulo, principalmente en las recomendaciones al grupo Creación en “Relacionamiento público-privado”, y al grupo Consolidación en “El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos” y en “Mejorar los canales de la relación público-privada”.

Las dos recomendaciones restantes del grupo Consolidación-crecimiento no se relacionan, a diferencia de las anteriores, con ninguna de las ciudades particularmente. Sin embargo, se plantean como recomendaciones generales, aplicables para todas las ciudades del grupo.

### **Realizar procesos de reorganización administrativa y de gestión pública**

Asocapitales (2019a) establece que dichos procesos deben permitir “desarrollar su papel metropolitano

de primer nivel, siendo inclusive soporte regional de ofertas cualificadas a nivel regional e internacional.” (p. 107). Para lograr estos procesos Asocapitales recomienda la generación de sistemas, acuerdos y marcos institucionales y legales que le permitan a las ciudades capitales afrontar su papel diferencial como centros regionales de servicios, y su condición de generación de atracción de empleo.

En este sentido, resulta necesario el mejoramiento de la infraestructura de movilidad y de servicios sociales para garantizar el eficiente cumplimiento de las agendas públicas municipales, con una armonizada prestación de servicios sociales complementarios, cualificación de equipamientos públicos, y apoyo en la cualificación de los privados para solventar las demandas expandidas generadas por su situación diferencial.

### **Enfocar sus esfuerzos en la localización productiva de sectores generadores de valor agregado**

Según Asocapitales (2019a) “esto implica el fortalecimiento de las ventajas relativas al sostenimiento de las estructuras productivas.” (p. 107). Para iniciar este proceso de enfoque es necesario analizar (o diagnosticar) las actividades que generan valor agregado en el territorio, además de analizar aquellas que aún no se logran concretar.

Con base en los hallazgos del diagnóstico realizado se deben tomar decisiones sobre la localización de equipamientos y las mejoras requeridas – en servicios públicos, infraestructura vial, conectividad terrestre, fluvial o marítima, entre otras – para disminuir los costos de localización de tales actividades. Como resultado de este proceso desarrollado en dos etapas – diagnóstico y toma de decisiones enfocadas – se genera el mejoramiento de las condiciones de atracción, tanto de agentes oferentes como de la creación de oportunidades por la aglomeración de la demanda (que por ciudad capital se tiene en el territorio).

De forma complementaria, la relevancia de enfocar esfuerzos hacia el fortalecimiento de la localización productiva se ha abordado, desde orientaciones diversas, en recomendaciones previas de los grupos Creación y Consolidación: “Soportar a las unidades productivas para su fortalecimiento” y “Fortalecer los sistemas productivos existentes y especializar el mercado”, respectivamente.

Finalmente, para el cuarto grupo – Consolidación maduro – se vinculan las siguientes recomendaciones, para cada una de las ventajas de competitividad con los puntajes más bajos.

Tabla 49. Grupo 4: Consolidación maduro. Puntajes bajos en ventajas de competitividad/Agenda requerida

Ciudad capital	Agenda requerida (Primer y segundo lineamiento – ventajas de competitividad)	Puntaje	Recomendaciones
Bogotá	Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	7,14	Avanzar en las lógicas de prestación concesionada de servicios sociales.
	Generación de bienes públicos a bajos costos	8,06	Fortalecer las acciones de colaboración público-privada encaminadas a la generación de bienes públicos e infraestructura pública. Mantener la línea de trabajo de generación de infraestructura pública conjuntamente con el sector privado.

Fuente: Asocapitales (2019a)

Se resalta que el grupo Consolidación maduro se conforma exclusivamente por la ciudad de Bogotá, en la cual los dos puntajes más bajos se encuentran por encima de los puntajes presentados en los tres primeros grupos. Sin embargo, pese a tener un rendimiento por encima del promedio, se evidencian oportunidades de mejora, particularmente frente a la facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales y, la generación de bienes públicos a bajos costos.

Por lo tanto, es necesario avanzar en las lógicas de prestación concesionada de servicios sociales; fortalecer las acciones de colaboración público-privada encaminadas a la generación de bienes públicos e infraestructura pública y mantener la línea de trabajo de generación de infraestructura pública conjuntamente con el sector privado.

Se ha desarrollado previamente, a través de las recomendaciones vinculadas a los tres primeros grupos, la necesidad de alternativas para mejorar la prestación de servicios sociales y la generación de bienes e infraestructura pública, además de los beneficios potenciales de las colaboraciones público-privadas.

En línea con el desarrollo previo, los tres lineamientos vinculados a los puntajes más bajos en la ciudad de Bogotá, pretenden un enfoque de esfuerzos hacia: los requerimientos de habilitar alternativas para que el mercado logre resolver algunas de las necesidad meri-

torias que no alcanza a resolver la ciudad de forma directa con el manejo de su presupuesto y, garantizar que los bienes públicos puedan ser generados con menores costos públicos, mejorando o manteniendo las condiciones de la relación entre los sectores privados prestadores de servicios y el Estado, generador de la demanda.

Para alcanzar el progreso esperado sobre los tres lineamientos, se refiere a las recomendaciones planteadas a lo largo de este capítulo, en el grupo Creación “Relacionamiento público-privado”; grupo Consolidación “El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos”, “Mejorar los canales de la relación público-privada” y “Fortalecer las estructuras de ordenamiento territorial con la dinámica empresarial y de servicios sociales y públicos”; grupo Consolidación crecimiento “Mejores formas para la garantía en la prestación de los servicios sociales” y “Crear modelos colaborativos entre el sector público y privado a través de sistemas relacionados con la gestión público-privada y gestión de infraestructura”.

Los tres siguientes lineamientos no se relacionan directamente con el resultado de los indicadores analizados por Asocapitales (2019a) para la ciudad de Bogotá; sin embargo, se presentan como recomendaciones generales de gran utilidad para la ciudad.

### **Incorporar sus activos ambientales a la lógica de desarrollo de atractivos turísticos que soporten oportunidades de generación de cadenas de valor y fortalecimiento de la estructura rural de la ciudad**

Este lineamiento supone trabajar en conjunto con las entidades del orden nacional involucradas tanto en la protección ambiental como en el desarrollo del turismo, para identificar potenciales existentes y formas de uso responsable de los activos ambientales. Sumado a esto, se requiere la articulación con la infraestructura urbana y rural agropecuaria existente, permitiendo la creación de oportunidades de generación de ingresos para los municipios a través del sector productivo.

El objetivo de este lineamiento se desarrolla a través de las recomendaciones “Mejoras en las condiciones de soporte del sistema municipal de turismo como sector base para la generación de cadenas productivas de desarrollo municipal” y “Mejores formas de manejo de sus activos ambientales”, correspondientes a los grupos Creación y Consolidación crecimiento, respectivamente.

Adicionalmente, se recomienda consultar el libro “Competitividad, innovación y Cuarta Revolución en las ciudades capitales”, en el cual Asocapitales (2019a) aborda la importancia del turismo como motor económico.

### **Asegurar mejores condiciones para la sostenibilidad de largo plazo de la infraestructura pública para asegurar coberturas de calidad**

Este lineamiento conlleva buscar alternativas, a través de procesos de generación de rentas de los bienes públicos o ejecutar procesos paralelos de generación de ingresos, con el objetivo de financiar la sostenibilidad de los elementos públicos de las ciudades. Sumado a esto, es necesario asegurar que los procesos contractuales de infraestructura pública garanticen dicha sostenibilidad de largo plazo, a través de:

- 1 | la modernización de los instrumentos jurídicos y legales municipales de contratación;
- 2 | la habilitación de formas de administración delegada o aprovechamiento económico de los elementos públicos;
- 3 | por medio de la vinculación de fuentes de ingresos municipales como fuentes de financiamiento de la sostenibilidad de la infraestructura pública.

El objetivo de mejorar la infraestructura pública (creación, sostenibilidad, cobertura, etc.) se ha abordado en recomendaciones previas, particularmente: “El desarrollo de nuevas formas de administración de los bienes públicos” y “Crear modelos colaborativos entre el sector público y privado a través de sistemas relacionados con gestión público-privada y gestión de infraestructura”, en los grupos Consolidación y Consolidación crecimiento, respectivamente.

### **Mantener el paso para aumentar la cobertura en educación superior**

Para este lineamiento resulta indispensable continuar con los avances en procesos de cobertura territorial de equipamientos, además de la articulación con modelos de apoyo a la población de bajos recursos para el acceso a la educación superior. Es necesario enfocar los esfuerzos en materia de educación hacia el aumento de la cobertura de calidad, a través de la vinculación de ingresos municipales como fuente de financiamiento.

Asocapitales reitera el potencial de las colaboraciones público-privadas y recomienda explorar la oportunidad de la articulación Empresa-Estado-Universidad para crear sistemas de financiación, tanto para la prestación del servicio como para el acceso y aumento de la cobertura, articulando los requerimientos de la demanda de trabajo con los procesos de focalización en la formación de la futura oferta de trabajo, ofreciendo por ejemplo, beneficios tributarios e incluso financiamiento a las empresas que apoyen a sus empleados a acceder a la educación superior.

# 4

LAS CIUDADES CAPITALES  
Y SUS OPORTUNIDADES  
— EN EL MARCO DE LOS  
**OBJETIVOS**  
DE DESARROLLO SOSTENIBLE – ODS



Desde el 2015, los Estados se comprometieron a orientar sus políticas y esfuerzos hacia el logro de la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS. De cara a su cumplimiento, se reconoce a las ciudades como centrales para el logro del desarrollo sostenible en razón a tres aspectos principales: 1) la gestión, planificación y crecimiento de las ciudades determinarán en gran medida los patrones de consumo, producción, gasto de energía y generación de emisiones del mundo; 2) los 17 ODS y sus 169 metas se encuentran estrechamente relacionadas con el trabajo diario de los gobiernos de las ciudades; y 3) en el marco del modelo de descentralización, los gobiernos de las ciudades, son los responsables del desarrollo territorial y tienen una cercanía única con los ciudadanos.

En este contexto, este capítulo hace un breve recuento del contenido y alcance de la Agenda 2030 y sus 17 ODS. Posteriormente, en el marco de las competencias de gestión y planificación territorial, se evalúan los avances y retos de las ciudades capitales de Colombia en el logro de los ODS. Finalmente, se presenta la implementación de los ODS como oportunidad para avanzar en la descentralización, la gobernanza y la competitividad de las ciudades capitales.

### ¿Qué son los ODS? Del compromiso internacional a la acción local

En septiembre de 2015, la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU) adopta la Resolución A/RES/70/1 “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Este documento hace las veces de un plan universal de acción orientado hacia 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales se muestran en el gráfico 37, y sus 169 metas.

Los ODS priorizan 17 retos concretos que el mundo enfrenta hoy y que se encuentran, tanto en los países más desarrollados, como en los menos desarrollados. Para abordar estos retos, se parte de las lecciones aprendidas de esfuerzos anteriores, en particular de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). En este nuevo esfuerzo, se incluyen los lineamientos y acuerdos logrados en mecanismos internacionales, entre ellos, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y el reciente el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático; el Marco de Acción Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-

2030, la III Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos, Hábitat III que adopta la Nueva Agenda Urbana, y la Tercera Conferencia Internacional sobre el Financiamiento para el Desarrollo que se adoptó con la Agenda de Acción de Addis Abeba, un nuevo marco mundial para el financiamiento del desarrollo sostenible.

Gráfico 37. Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS



Fuente: Organización de las Naciones Unidas

### La propuesta de transformación de los ODS

Lo innovador, diferenciador y enriquecedor de los 17 ODS, son las acciones integradoras y medibles que proponen las metas. Trascienden las tres dimensiones del desarrollo sostenible (social, ambiental y económica), hacia la realización de acciones que incluyen la participación de diferentes sectores y actores. De esta manera, se conciben como condiciones para el desarrollo sostenible acciones como la generación de empleo, la igualdad de género, el acceso a infraestructuras, al mercado y a la tecnología, el fin de los conflictos y el fortalecimiento del Estado de derecho.

De la misma manera, los ODS resaltan la importancia de las acciones encaminadas a hacer frente al cambio climático, incluyendo no solo acciones de mitigación y adaptación, sino también de la diversificación y la transición energética, y la producción y consumo sostenibles. En esta misma línea, los ODS incluyen un objetivo dirigido específicamente a fortalecer la acción urbana a través de una mejor y más incluyente planificación de las ciudades para garantizar la prestación de servicios básicos, la adecuada gestión del riesgo, y la protección del espacio público y del patrimonio cultural y natural. Tener un “ODS urbano” eleva a la urbanización y al desarrollo territorial como elementos centrales del desarrollo sostenible.

La Agenda 2030 no constituye solo una lista de 17 objetivos y metas por cumplir, sino que también, incluye los medios y condiciones para lograrlos. En este sentido, hay un objetivo mismo encaminado a fortalecer los medios de ejecución para el desarrollo sostenible llamado, las alianzas para lograr los objetivos, el cual abre la puerta para el trabajo colaborativo y asociativo, ya sea de las alianzas público-privadas o entre países, e incluye también la mejora y ajustes normativos que favorezcan la movilización de recursos y la activación de mecanismos innovadores para la financiación del desarrollo.

La diversidad y universalidad de los ámbitos que abarcan los 17 ODS tienen un punto común: no se pueden implementar de forma exitosa sin la participación de los gobiernos locales.

### La implementación y el reporte de los ODS

La adopción de la Agenda 2030 es un hito global; nunca antes se habían comprometido los líderes del mundo con una acción y un propósito comunes en pro de una agenda de políticas amplia y universal. Los ODS son en sí mismos una hoja de ruta para orientar las acciones de los Estados; un plan universal pero que da espacio para considerar las particularidades de cada país, las disparidades de recursos y capacidades institucionales. Estas mismas particularidades son los elementos que marcan la diferencia en el avance del cumplimiento de los logros y es donde reside el mayor reto para las ciudades.

El compromiso de los Estados en la Agenda 2030 radica no solo en llevar a cabo el logro de los ODS sino también en dar lugar a un proceso sistemático de seguimiento y examen de la implementación de la Agenda en sus 15 años. En la Resolución A/RES/70/1, se plantea cómo “un marco de seguimiento y examen sólido, voluntario, eficaz, participativo, transparente e integrado contribuirá de manera vital a la implementación de la Agenda y ayudará a los países a maximizar y vigilar los progresos realizados al respecto para asegurar que nadie se quede atrás” (p. 36).

El proceso de seguimiento y reporte de avance de los ODS a nivel mundial está liderado por el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible, encargado de realizar un informe anual sobre los progresos basado en el cumplimiento del marco de los indicadores mundiales acordados, los datos de los sistemas

nacionales de estadística y la información reunida en el plano regional. El Foro Político de Alto Nivel, que se reúne cada cuatro años bajo los auspicios de la Asamblea General, proporciona orientación política de alto nivel sobre la Agenda y su implementación, detecta los progresos conseguidos y los problemas emergentes y moviliza nuevas medidas para acelerar la implementación de las metas.

A nivel nacional, el proceso de implementación y reporte debe darse en coherencia a los indicadores mundiales y en el marco de las estrategias y mecanismos institucionales definidos. Cada país debe realizar un proceso de construcción y homologación de herramientas de medición y reporte nacional, basándose en los instrumentos de planificación existentes, como las estrategias nacionales de desarrollo y desarrollo sostenible, según proceda. Ahora, respecto al seguimiento y reporte a nivel subnacional, la resolución A/RES/70/1 hace una referencia tímida a la valiosa oportunidad de aprendizaje mutuo que tienen la realización de exámenes voluntarios nacionales. Aquí se abre la puerta a considerar que la responsabilidad de la promoción y cumplimiento de los ODS corresponde a una estrategia nacional centrada en las capacidades, así como una acción local. Es una necesidad de un diálogo recíproco entre los niveles de gobierno nacional y territorial.

En virtud de lo anterior, encontramos en la Resolución A/RES/70/1, las orientaciones generales a los Estados para lograr avances considerando que:

*los parlamentos nacionales desempeñarán un papel fundamental en el cumplimiento efectivo de nuestros compromisos promulgando legislación, aprobando presupuestos y garantizando la rendición de cuentas. Los gobiernos y las instituciones públicas también colaborarán estrechamente en la implementación con las autoridades regionales y locales, las instituciones subregionales, las instituciones internacionales, la comunidad académica, las organizaciones filantrópicas, los grupos de voluntarios y otras instancias (p.13).*

Los ODS son lo que los autores llaman una “ley suave” (Persson, Weitz, & Nilsson, 2016 citado por Van Zanten y Van Tulder, 2018, p. 212) que repercute en el comportamiento de diferentes actores, más aún, teniendo en cuenta que en alguna medida determinan el sentido en el que se invertirán los recursos de los gobiernos y son el resultado de negociaciones en las que diferentes sectores participaron.

En consecuencia, la implementación de la Agenda 2030 conlleva inevitablemente a la reorientación y alineación de las agendas, procesos de planificación, gestión de recursos y diseño políticas hacia el cumplimiento de los Objetivos y sus metas, considerando especialmente, la articulación de los diferente actores y medios para su consecución.

## Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia

En Colombia, la integración de la Agenda 2030 ha sido excepcional y pone al país como caso ejemplar en la región. Los ODS han estado presentes en la agenda pública y el compromiso del país se ha materializado en avances institucionales y de política en diferentes niveles, pero principalmente a nivel central, tal como se observa en la gráfico 38:

Gráfico 38. Hitos de la implementación de los ODS en Colombia



- **Febrero 2015:** Creación de la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el Alistamiento y Efectiva Implementación de los ODS, a través del Decreto 280 de 2015.
- **Junio 2015:** Aprobación del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un Nuevo País.
- **Enero 2016 – Junio 2016:** Kit Territorial metodologías, herramientas y orientaciones para la formulación de los Planes Territoriales de Desarrollo, entre las cuales se incluyeron lineamientos en relación con los ODS.
- **2016 - Primer Informe Nacional Voluntario**
- **Abril 2017:** Evaluación de la Inclusión de los ODS en los Planes de Desarrollo Territorial, 2016-2019. Documento del Departamento Nacional de Planeación
- **Marzo 2018:** Documento CONPES 3918 “Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia”
- **2018 - Segundo Informe Nacional Voluntario**
- **Mayo 2019:** Aprobación del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad”

Desde antes de la adopción formal de los ODS, el país ya tenía un mecanismo de coordinación institucional formal encargado de avanzar en la implementación de los ODS. La Comisión de Alto Nivel creada por el Decreto 280 del 2015, se mantiene como una institucionalidad única en el país para el seguimiento y toma de decisiones en torno a la implementación de la Agenda 2030. Integrada por diferentes entidades del Gobierno nacional y liderada por el DNP, en la Presidencia y Secretaría Técnica, la Comisión es la encargada de dar la orientación y acompañamiento al proceso de implementación y seguimiento de los ODS en las políticas públicas, planes, acciones y programas, a nivel nacional, regional y sectorial (DNP 2015).

En adelante se firmó el documento CONPES 3918 DE 2018 “Estrategia para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia”, que es la hoja de ruta de la implementación a nivel nacional. En este documento se encuentra un conjunto de indicadores y metas para medir los logros del país frente a la agenda y como ruta de acción concreta estableció 16 “metas trazadoras” (Ver gráfico 39). Estas son la apuesta estratégica del país para jalonar los avances de los ODS.

Gráfico 39. Metas trazadoras para el cumplimiento de los ODS en Colombia



Fuente: DNP (2018)

Desde que el país asumió el compromiso de la implementación de la Agenda 2030, en los Planes de Desarrollo Nacional (PND) aprobados entre el año 2015 y 2019, ha quedado evidenciada la relación, bien sea directa o indirecta, entre las estrategias o “pactos” del Plan y las metas de los ODS. El actual PND “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad”, demuestra una alineación estrecha con los ODS en donde se vinculan las 20 metas transformadoras del Plan, así como los Pactos estructurales y transversales

que lo componen, con la Agenda 2030 de manera que se evidencia el aporte específico que se hace a las metas de los 17 ODS (ver gráfico 40).

Gráfico 40. Algunas metas transformadoras del PND 2018-2022 y su relación con los ODS



Fuente: elaboración propia. Metas transformadoras del PND, DNP (2019)

### La implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel país

De acuerdo con lo anterior, a nivel país, la implementación de los ODS es positiva llevando incluso al país a presentar a la Organización Naciones Unidas, dos Informes Voluntarios de Reporte, en los años 2016 y 2018.

Además de los avances en términos de diseño institucional y voluntad política ya mencionados, el balance general del PND 2014-2018 arrojó según el DNP (2017) un resultado de inclusión de 92 metas de las 169 que proponen los ODS.

En términos generales, la implementación de los ODS en Colombia se sustenta en tres pilares básicos: 1. La definición de un marco de política congruente con el contexto nacional; 2. Un arreglo institucional que permite coordinar los esfuerzos de implementación, y 3. Una hoja de ruta que establece el camino de la implementación a nivel nacional.

*Respecto al último pilar, el CONPES 3918/18 contiene una orientación general del trabajo territorial necesario para el avance en el logro de los ODS. En particular, el documento sitúa específicamente la acción de implementación de los ODS en el ámbito de las responsabilidades territoriales:*

*En efecto, si bien los ODS corresponden a objetivos globales, su logro depende de la habilidad de volverlos realidad en las ciudades, regiones y municipios. Es a esta escala que se deben definir objetivos y metas, medios de implementación, así como el uso de indicadores para definir tanto las líneas de base como el monitoreo de su progreso. (CONPES 3918, 2018, p.43)*

*Desde esta perspectiva, es claro que la implementación de los ODS implica la articulación y concurrencia entre gobierno nacional y las entidades territoriales; el 65 % de la agenda de los ODS no puede ser alcanzada sin el involucramiento de los actores urbanos y locales (Cities Alliances, 2015, p.10). Pero más aún, evidencia las capacidades y competencias que las entidades territoriales, y en este caso las ciudades, en el marco de la descentralización territorial que dispone la Constitución Política de Colombia (1991), tienen en la planificación del desarrollo del territorio y el bienestar de sus habitantes. En consecuencia, estamos frente a la oportunidad de fortalecer la descentralización y la competitividad de las ciudades capitales desde la implementación efectiva de los ODS.*

### Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación y gestión de las ciudades capitales 2016-2019

Como se ha mostrado, es evidente la relación fáctica entre la Agenda 2030 y la autonomía y competencias territoriales otorgadas en el modelo de gestión descentralizado del Estado colombiano. En efecto, los

planes, programas y proyectos que se incorporan en el Plan de Desarrollo Municipal para cada vigencia de gobierno, deben estar enfocados al actuar misional de las entidades territoriales que consiste en la promoción del desarrollo del territorio y el bienestar de sus habitantes. Estos propósitos son plenamente compatibles con la Agenda 2030, cuya implementación o ejecución en el territorio nacional, está sujeta al ámbito de las competencias territoriales señaladas en la Constitución Política y la Ley.

Siendo el municipio la entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado, las competencias que le han sido atribuidas en la Constitución y la Ley comprenden aspectos en materia de infraestructura y ordenación del territorio, participación ciudadana y bienestar integral de sus habitantes. A continuación, se relacionan las principales competencias que hoy tienen las ciudades con los ODS a los cuales le apunta y responde dicha responsabilidad:

Tabla 50. Competencias de las ciudades con los ODS

### Ley 142 de 1994

Asigna la responsabilidad a los gobiernos territoriales de garantizar la eficiente prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo y energía eléctrica. Establece pautas para garantizar la participación de usuarios en la gestión y fiscalización de los prestadores del servicio, otorgamiento de subsidios a población con menores ingresos, etc.



### Ley 715 de 2001

Dispone en titularidad de los municipios certificados la organización de la prestación del servicio educativo, la dirección y coordinación del sector salud, la concurrencia en el sistema nacional de vivienda, la planeación, construcción y conservación de la infraestructura vial a cargo del municipio, el control preservación y defensa del ambiente en coordinación con otras autoridades, la concurrencia y promoción de la actividad deportiva, cultural y artística, así como la provisión y mantenimiento de infraestructura respectivos.



### Ley 1454 de 2011

Contentiva de las disposiciones orgánicas en materia de ordenamiento territorial. Competencias municipales derivadas del ejercicio de la autonomía, referidas al ordenamiento del territorio, formulación y adopción de planes de ordenamiento, reglamentación de usos del suelo, optimización de usos del suelo y coordinación de planes sectoriales a que haya lugar.



## Ley 1551 de 2012 (modificatoria de la Ley 136 de 1994)

Competencias territoriales referida a la administración de los asuntos municipales y prestación de los servicios públicos, elaboración y adopción de planes de desarrollo municipal y de ordenamiento territorial, promoción del desarrollo del territorio y construcción de la infraestructura necesaria para el progreso municipal, elaboración e implementación de los planes integrales de seguridad y convivencia ciudadana, promoción de la participación comunitaria, derechos humanos, mejoramiento social y cultural de los habitantes, promover alianzas para el desarrollo económico, social y ambiental del municipio, procurar la solución de necesidades básicas insatisfechas de sus habitantes, velar por el manejo de los recursos naturales y del ambiente, promover el mejoramiento económico y social de sus habitantes, promover el turismo, aprobar programas de desarrollo de vivienda, incorporar uso de energías renovables y producción limpia en sus planes de desarrollo, garantizar la prestación de servicios públicos, ejecutar el programa de alimentación escolar, construcción y mantenimiento de vías a su cargo y otras obligaciones definidas en la Constitución y la Ley en una dinámica de concertación y participación con las organizaciones del territorio.



Fuente: elaboración propia. 2019

### Evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los Planes de desarrollo territorial de las ciudades capitales 2016-2019

En línea con los esfuerzos institucionales del orden nacional para la implementación de ODS, durante el primer semestre del año 2016 el Departamento Nacional de Planeación (DNP) lideró una serie de acciones que buscaron promover la difusión y apropiación de los ODS por parte de los gobiernos departamentales y municipales elegidos en octubre de 2015.

Este primer acercamiento del nivel central con los gobiernos territoriales (un propósito de los ODS), buscó que fuera esta visión un referente durante la planeación de los procesos subnacionales de desarrollo; es decir, que los ODS orientaran, con visión de largo plazo, el diseño y la implementación de las estrategias, los programas y el acceso efectivo a los bienes y servicios (DNP, 2017, p. 31). Este proceso estuvo acompañado de una herramienta web conocida como el Kit Territorial a través de la cual se brindó apoyo técnico a los gobiernos territoriales. El Kit contenía las metodologías, herramientas y orientaciones para la formulación de los planes de desarrollo territoriales (PDT), además de los lineamientos en relación con los ODS.

Como resultado de este proceso de inclusión de los ODS en los PDT 2016-2019, el DNP realizó en el 2017

el informe “Inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los planes de desarrollo territoriales, 2016-2019”. Este documento realizó una evaluación de la correspondencia entre las metas de los ODS en las que se identificó corresponsabilidad por parte de los gobiernos subnacionales y los principales elementos estratégicos (p. ej., metas de resultado, objetivos programáticos y programas) en los planes de desarrollo territoriales (PDT) formulados para el periodo 2016-2019 (DNP, 2017).

El análisis específico de inclusión en los planes de desarrollo territoriales de las ciudades capitales arrojó como resultado un nivel de inclusión de los ODS en los planes del 100 %, diferenciando tres niveles de incorporación:

- nivel general, indica que hace mención general a los ODS en al menos una sección del PDT (diagnóstico, enfoque, parte estratégica);
- nivel medio, indica que hace mención a los ODS en más de una sección del PDT y asocia los ODS, de manera amplia, con los ejes o dimensiones estratégicas;
- nivel alto, indica que además de hacer mención a los ODS en más de una sección del PDT, también establece una relación explícita entre los objetivos o las metas ODS con los programas, subprogramas o metas definidas en el plan de desarrollo territorial (DNP, 2017, p.35).

En la tabla 51 se muestra el resumen de esta revisión incluyendo su porcentaje, número de ciudades y nivel de inclusión:

Tabla 51. Resumen Informe de inclusión en los planes de desarrollo territoriales de las ciudades capitales

<p>45 % de los Planes con nivel general de inclusión.</p> <p>14 ciudades capitales incorporaron de manera general los ODS, a nivel de enfoque o direccionamiento</p>	<p>26 % de los Planes con nivel alto de inclusión.</p> <p>8 ciudades capitales realizaron una alta incorporación de los ODS, al vincularlos directamente con programas, subprogramas o metas específicas de sus planes de desarrollo</p>
<p>29 % de los Planes con nivel medio de inclusión.</p> <p>9 ciudades capitales incorporaron los ODS en los grandes ejes estratégicos en los que se estructuraron dichos instrumentos de planificación.</p>	<p><b>100% de inclusión de los ODS en los planes de desarrollo territoriales de 31 ciudades capitales de Colombia</b></p>

Fuente: elaboración propia con base en DNP (2017)

Este fue un primer esfuerzo, coherente con la estrategia para la implementación de los ODS en el país, en particular porque son los PDT los instrumentos centrales para la planeación y promoción del desarrollo en el orden subnacional en Colombia<sup>9</sup>. De esta manera, se reconoce la importancia de la incorporación de los ODS en los PDT, como un referente para la planeación y la generación de transformaciones orientadas a la promoción del desarrollo sostenible.

Ahora bien, cabe resaltar que la aproximación del DNP se centra en la identificación de la inclusión de los ODS, entendida esta inclusión como mención, coincidencia y relación con las metas de los ODS y las metas propias de los PDT. Estos mismos criterios los han adoptado otras instituciones para realizar evaluaciones similares, como es el caso de la Veeduría Distrital de Bogotá, quien realizó este cruce entre los ODS y el Plan Distrital de Desarrollo (PDD) y encontró que 177 de las 241 metas de resultado del PDD, tienen una relación directa con al menos una meta ODS. Esto significa que el grado de inclusión de los ODS en el PDD fue del 73% (Veeduría Distrital 2019).

Tabla 52. "Recuadro": Buenas prácticas internacionales de implementación y reporte de "territorialización" de ODS

<p><b>Visibilizar esfuerzos locales</b></p> <p>La ciudad de Nueva York fue la primera ciudad en presentar su Reporte Local Voluntario ante Naciones Unidas; su motivación fue evidenciar los esfuerzos y avances de su política local mostrando cómo desde su plan de gobierno "One NYC" aborda y cumple los ODS en razón a que la ciudad ha usado a los ODS como un lenguaje común para discutir los esfuerzos locales hacia el desarrollo sostenible.</p>	<p><b>Estrategias de ciudad</b></p> <p>La ciudad de Helsinki desarrolló una estrategia de ciudad para evaluar su avance de implementación de los ODS. Partiendo de una revisión de las metas 169, definió 14 metas específicas ajustadas a la ciudad y orientadas a asegurar el crecimiento sostenible, desarrollar servicios y lograr un manejo financiero responsable.</p>
<p><b>Revisión de pares</b></p> <p>La ciudad de Buenos Aires basa su evaluación y reporte de ODS partiendo del intercambio de buenas prácticas e intercambio de conocimiento producto de su activa participación en las diferentes plataformas y redes de ciudades, para alcanzar las metas planteadas e identificar el avance de la ciudad frente a sus pares internacionales.</p>	<p><b>Evaluación sistémica</b></p> <p>La Red Global Ciudades y Gobiernos Locales Unidos – CGLU, realiza y presenta un informe anual a las Naciones Unidas sobre la "localización" de los ODS en los instrumentos de planificación, políticas y programas de las ciudades y gobiernos locales de los cinco continentes.</p>

### Análisis de la ejecución presupuestal asociada a los ODS en los Planes de desarrollo territorial 2016-2019 de 7 ciudades capitales

Con el propósito de ahondar en la lectura de la inclusión de los ODS en los planes de desarrollo territorial de las ciudades capitales, Asocapitales<sup>10</sup> realiza un ejercicio comparativo de la ejecución presupuestal asociada a los ODS en una muestra aleatoria de ciudades capitales.

9 De acuerdo con lo dispuesto en la Constitución Política Nacional de 1991 y en la Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo), los planes de desarrollo territoriales (PDT) constituyen el principal referente para la planeación y promoción del desarrollo en el orden subnacional en Colombia (DNP, 2017, p.9).

10 Asocapitales realizó en 2019 este estudio a través del proyecto Capstone Intermaestría de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia.

Para realizar esta revisión, se eligieron aleatoriamente dos ciudades de cada categoría de análisis de las ciudades capitales construida por Asocapitales<sup>11</sup> (Tabla 53). Estas categorías se crean de acuerdo con las condiciones actuales de las ciudades y constituyen 4 grupos, a saber: i) ciudades capitales en proceso de creación de oportunidades, ii) ciudades capitales en proceso de consolidación de oportunidades, iii) ciudades capitales con oportunidades consolidadas y en crecimiento y iv) ciudades capitales con oportunidades consolidadas y maduras. Para efectos de este análisis, se eligieron aleatoriamente las siguientes ciudades:

Tabla 53. Clasificación de las ciudades capitales

Grupo de pertenencia	Ciudades elegidas
<b>CIUDADES CAPITALES EN PROCESO DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES</b> Grupo Creación	Leticia y Riohacha
<b>CIUDADES CAPITALES EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DE OPORTUNIDADES</b> Grupo Consolidación	Pasto y Tunja
<b>CIUDADES CAPITALES CON OPORTUNIDADES CONSOLIDADAS Y EN CRECIMIENTO</b> Grupo Crecimiento	Medellín y Cali

Fuente: Asocapitales (2019a)

Partiendo de la categorización de inclusión (general, media y alta) propuesta por el Departamento Nacional de Planeación para evaluar los niveles de inclusión de los ODS en los planes de desarrollo, se realizó una relación entre esta inclusión en la planificación y la ejecución presupuestal asignada a las metas que se registraron por parte de los municipios en cada ODS.

Por lo tanto, sobre las ciudades analizadas, se toman los ODS que reportaron un nivel de relevancia mayor (según DNP) y se contrasta con la inversión programada y ejecutada<sup>12</sup> a 2018 agregando todas las fuentes de recursos del presupuesto municipal en cada ODS relevante.

11 Las cuatro categorías de clasificación de las ciudades capitales fueron planteadas por el documento de Competitividad, Innovación y Cuarta Revolución en las Ciudades Capitales (Asocapitales, 2019).

12 Esta inversión se obtiene de la sumatoria de la inversión (programada y ejecutada) reportada por los municipios al Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia (SIEE), aplicación web donde las entidades territoriales deben cargar las metas de los PDT, la información de programación y ejecución de las mismas, y efectuar seguimientos sobre la información almacenada.

Tabla 54. Análisis comparativo

CIUDAD CAPITAL	NIVEL DE COMPETITIVIDAD	NIVEL DE INCLUSIÓN DE LOS ODS SEGÚN DNP	ODS CON ALTO NIVEL DE INCLUSIÓN EN PDT SEGÚN DNP	2018				ODS CON MAYOR PRESUPUESTO EJECUTADO
				RECURSOS PROYECTADOS PARA EL CUATRIENIO POR ODS	EJECUCIÓN PRESUPUESTAL HASTA EL 2018 POR ODS	DIFERENCIA	% DEL TOTAL DEL PRESUPUESTO EJECUTADO 2018	
Leticia	Creación	General	3. Buena salud	\$10.421.914.239	\$25.583.003.967	- \$15.161.089.728	54,53%	3. Buena salud
			11. Ciudades y comunidades sostenibles	\$1.810.095.521	\$10.089.688.297	- \$8.279.592.776	21,51%	11. Ciudades y comunidades sostenibles
			13. Acción por el clima	\$0	\$0	\$0	0,00%	10. Reducir inequidades
Riohacha	Creación	General	1. Poner fin a la pobreza	\$5.862.299.000	\$1.294.616.500	\$4.567.682.500	0,14%	2. Hambre cero
			3. Buena salud	\$1.745.871.400	\$2.423.624.244	- \$677.752.844	0,26%	9. Industria, innovación, infraestructura
			4. Educación de calidad	\$161.881.077.119	\$289.236.925.913	- \$127.355.848.794	31,40%	6. Agua limpia y saneamiento
Pasto	Consolidación	Medio	3. Buena salud	\$344.480.014.753	\$582.362.569.110	- \$237.882.554.357	39,16%	4. Educación de calidad
			4. Educación de calidad	\$388.876.582.435	\$629.408.385.731	- \$240.531.803.296	42,32%	3. Buena salud
			11. Ciudades y comunidades sostenibles	\$217.164.995.742	\$150.432.755.146	\$66.732.240.596	10,11%	11. Ciudades y comunidades sostenibles
Tunja	Consolidación	Medio	8. Trabajo decente y crecimiento económico	\$7.602.608.856	\$3.052.211.498	\$4.550.397.358	0,63%	4. Educación de calidad
			9. Industria, innovación, infraestructura	\$1.719.205.761	\$1.191.534.448	\$527.671.313	0,25%	11. Ciudades y comunidades sostenibles
			11. Ciudades y comunidades sostenibles	\$169.720.411.740	\$70.423.406.191	\$99.297.005.549	14,63%	3. Buena salud
Cali	Crecimiento	Alto	10. Reducir inequidades	\$73.114.778.407	\$53.559.496.523	\$19.555.281.884	0,70%	4. Educación de calidad
			11. Ciudades y comunidades sostenibles	\$2.773.566.587.984	\$1.406.806.886.787	\$1.366.759.701.197	18,33%	1. Poner fin a la pobreza
			16. Paz, justicia e instituciones sólidas	\$329.567.191.027	\$210.016.255.882	\$119.550.935.145	2,74%	11. Ciudades y comunidades sostenibles
Medellin	Crecimiento	Alto	9. Industria, innovación, infraestructura	\$2.486.168.310.921	\$2.028.328.354.477	\$457.839.956.444	15,84%	4. Educación de calidad
			10. Reducir inequidades	\$1.557.992.133.684	\$1.341.401.844.833	\$216.590.288.851	10,48%	9. Industria, innovación, infraestructura
			11. Ciudades y comunidades sostenibles	\$551.288.179.333	\$596.303.567.199	- \$45.015.387.866	4,66%	1. Poner fin a la pobreza

Fuente: Información Capstone Intermaestría de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia.

En la Tabla 54 se pueden evidenciar algunas de las facilidades, complejidades y dificultades que acompañan el proceso de valoración presupuestal de la incorporación de los ODS en los planes de desarrollo. De hecho, este análisis se remite a la identificación de las metas asociadas a cada ODS y compara la programación prevista en el Plan Plurianual de Inversiones (PPI) de cada municipio y la ejecución anual acumulada para cada meta. Es un ejercicio que permite identificar también la coherencia entre el planteamiento y la acción efectiva en el territorio, esto es, presupuesto ejecutado. Principalmente, fue posible identificar el cumplimiento de las ciudades capitales en cuanto a la relación entre recursos programados para el cuatrienio por ODS y los recursos efectivamente ejecutados.

En particular, las celdas resaltadas de la Tabla 54 hacen evidentes las diferencias entre lo que se entiende como planificado desde la lectura del plan de desarrollo territorial y lo que efectivamente recibe recursos. Si bien la categorización del DNP en muchos casos sí identificó los ODS de alto nivel de inclusión en los Planes de Desarrollo Territorial (PDT), también hay ejemplos (como el caso de Leticia), donde ODS de “nivel alto de inclusión”, no tenía metas ni recursos asociados en el Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia (SIEE) - ODS 13 Acción por el clima). Lo anterior evidencia que la categorización no podía sustentarse solo en la asociación de los ODS con los programas o subprogramas, sino que era necesario llevarla a nivel de metas y recursos asignados.

Otro hallazgo relevante es el carácter cualitativo de la mayoría de las metas que hacen parte de los ODS, lo que aumenta la subjetividad en la interpretación del proceso correcto de incorporación en la agenda pública, y del reporte realizado por parte de las entidades territoriales. En consecuencia, se obtiene un seguimiento débil. Ahora bien, un primer paso pertinente, podría ser orientar la distribución de recursos del orden nacional hacia las entidades territoriales, con la respectiva asociación de indicadores que estén articulados con las metas de los ODS, de acuerdo con la temática que definan; es así como, se podría esperar que los compromisos nacionales contaran con una lógica de asignación de recursos asociados con prioridades globales, y activamente se identifiquen vacíos que deberán ser subsanados en el marco del desarrollo sostenible.

Es importante considerar el hecho que varios casos en los que los recursos ejecutados por ODS superan los

recursos programados al inicio de la vigencia, lo que evidencia el fortalecimiento de los programas con el avance de los gobiernos y, en cierto modo, una falla en la planeación física y presupuestal o en la elaboración del Plan Plurianual de Inversiones (PPI) y su asociación de recursos por meta en el Plan Indicativo. Ello también representa un gran espacio para fortalecer la labor en el contexto territorial.

#### Una recomendación para orientar la inclusión de los ODS y su efectiva implementación

Utilizar las metas de los ODS como base para la planificación, pero adaptándolas a la realidad local, a través de una propuesta de indicadores para las ciudades por categoría, de manera que puedan ser trasladadas e incorporadas de manera directa y sencilla a los Planes de Desarrollo Territorial (PDT) como la carta de navegación fundamental. En este mismo contexto, es importante tener en cuenta que las metas e indicadores que no cuenten con línea base, son la ventana de oportunidad para iniciar su medición, y articular los esfuerzos necesarios para subsanar falencias identificadas, siendo responsabilidad de cada entidad territorial su reconocimiento.

Como hallazgo adicional, cabe resaltar la importancia del ODS 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”, con la mayor asociación de metas y de presupuesto por las ciudades, en particular para el presupuesto ejecutado hasta 2018 para Leticia, Pasto, Tunja y Cali. Esto responde a la lógica de la Agenda 2030 que pretende visibilizar el papel estratégico de las ciudades y la gestión urbana en el desarrollo sostenible. Es importante capitalizar el “ODS urbano” buscando recursos adicionales que apalanquen acciones orientadas a los ODS, de allí la importancia de la planificación y el lenguaje común de los ODS.

#### Diagnóstico de capacidades institucionales en la inclusión de los ODS en los Planes de desarrollo territorial 2016-2019 de las ciudades capitales

Para complementar el ejercicio de marcación de coincidencias de metas incluidas en los planes formulados y la ejecución presupuestal, Asocapitales aborda la inclusión de los ODS en equipos de trabajo de las alcaldías de las ciudades capitales encargados de la gestión, seguimiento y reporte de los planes de desarrollo. Para este propósito, la noción de inclusión se entiende desde conocimiento y apropiación de los ODS que manifiestan miembros de los equipos de trabajo. Se propone así un ejercicio estratégico que permite identificar los principales retos internos para la implementación de los ODS en las ciudades capitales.

Se identificaron en el proceso de las diversas entrevistas realizadas, elementos críticos de capacidad, conocimiento y apropiación de los ODS que representan un reto para avanzar en los procesos de planificación e implementación de los ODS en las ciudades capitales.

Tabla 55. Percepciones de funcionarios de alcaldías y oportunidades para mejorar la inclusión de los ODS

Percepciones sobre la labor de inclusión de los ODS en la planificación y gestión territorial	Oportunidades para mejorar la labor de inclusión de los ODS en la planificación y gestión territorial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una tarea adicional, no central de su labor y que aumenta su carga laboral.</li> <li>• El conocimiento técnico sobre la articulación es experto, centralizado y de difícil acceso.</li> <li>• Es una labor instrumental dada en razón al reporte, no de la gestión o de la visión territorial.</li> <li>• Es una labor solitaria, los ODS como lenguaje y herramientas no son comunes.</li> <li>• La motivación es individual no es colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las herramientas de comunicación y difusión son un medio para lograr conocimiento y apropiación.</li> <li>• La transferencia de conocimiento y experiencia como mejor recurso para aprender.</li> <li>• Los lineamientos y hojas de ruta integrales facilitan la operatividad y construyen la visión general.</li> <li>• Las técnicas participativas de seguimiento y evaluación de los PDT consolidan la acción municipal frente a los ODS como un ejercicio de gobernanza local.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en la información Capstone Intermaestría de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia

El elemento central de este diagnóstico de los ODS en las ciudades capitales es la complejidad de la inclusión y la implementación de los ODS en estas, que requiere capacidad, compromiso y recursos. Que los ODS se instalen en la cultura de la administración y se aprovechen para la toma de decisiones y la gestión cotidiana de cada uno de las secretarías y organismos de la alcaldía es el objetivo por perseguir para la efectiva inclusión e implementación de la agenda 2030.

A continuación, se proponen recomendaciones generales que pueden orientar a las administraciones locales para fortalecer sus capacidades institucionales de cara a la inclusión e implementación de los ODS en sus instrumentos y procesos de gestión y planificación territorial:

Tabla 56. Recomendaciones para la inclusión e implementación de los ODS

Grupo de pertenencia	Ciudades	Recomendaciones
<p><b>CIUDADES CAPITALES EN PROCESO DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES</b></p> <p>Grupo Creación</p>	<p>Inírida</p> <p>Puerto Carreño</p> <p>Leticia</p> <p>Riohacha</p> <p>Mitú</p> <p>San Andrés</p> <p>Mocoa</p> <p>San José del Guaviare</p> <p>Yopal</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar estrategias pedagógicas con la ciudadanía y otros actores de interés que permita sensibilizar sobre la importancia de los ODS y establecer un diálogo y trabajo conjunto que pueda apoyar la implementación y territorialización de los ODS.</li> <li>2. Fomentar el conocimiento y apropiación de los equipos de trabajo de administración municipal con miras a la inclusión de los ODS desde la visión del desarrollo sostenible de la ciudad.</li> <li>3. Promover ejercicios técnicos de alineación de los instrumentos de planificación con los propósitos y metas de los ODS.</li> </ol>

<p><b>CIUDADES CAPITALES EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DE OPORTUNIDADES</b> Grupo Consolidación</p>	<p>Arauca Armenia Bucaramanga Cartagena Tunja Cúcuta Florencia Ibagué Manizales Valledupar Montería Neiva Pasto Pereira Villavicencio Popayán Quibdó Santa Marta Sincelejo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar una línea base que identifique los principales retos urbanos y las rutas de acción que orienten a la administración hacia una visión local del desarrollo sostenible.</li> <li>2. Hacer uso de la cooperación para el desarrollo como instrumento canalizador de recursos y asistencia técnica, que permita aumentar la efectividad de las políticas orientadas hacia el desarrollo sostenible.</li> <li>3. Sensibilizar y fortalecer las capacidades institucionales y de la sociedad civil para generar articulación y promover el trabajo conjunto, como centro del desarrollo sostenible de la ciudad.</li> </ol>
<p><b>CIUDADES CAPITALES CON OPORTUNIDADES CONSOLIDADAS Y EN CRECIMIENTO</b> Grupo Crecimiento</p>	<p>Barranquilla Cali Medellín</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar y hacer seguimiento al nivel de inclusión e implementación de los ODS en los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial, con el fin de localizar la Agenda 2030 en la gestión gubernamental.</li> <li>2. Elaborar rutas de acción para dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en conjunto con la cooperación internacional, actores de interés local y la ciudadanía, con el fin de acelerar el desarrollo sostenible.</li> <li>3. Implementar estrategias de monitoreo, evaluación y seguimiento de la implementación de los ODS, acompañadas de iniciativas de rendición de cuentas que permitan involucrar a la ciudadanía.</li> </ol>
<p><b>CIUDADES CAPITALES EN CONSOLIDACIÓN Y MADURAS</b> Grupo MADURAS</p>	<p>Bogotá</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el reporte voluntario local de los ODS, con el fin de participar en una agenda global de monitoreo y seguimiento, así como identificar los retos más importantes frente al cumplimiento de la agenda de desarrollo sostenible.</li> <li>2. Completar la información y sistema de seguimiento que permitan reportar la totalidad de las metas de los ODS de aplicación territorial.</li> <li>3. Desarrollar metas intermedias a las metas generales de los ODS, permitiendo direccionar mejor el cumplimiento de la agenda 2030 con los periodos gubernamentales de la ciudad.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

## Los Objetivos de Desarrollo Sostenible para ciudades capitales sostenibles y competitivas 2020- 2023

El escenario actual de las ciudades presenta un desafío complejo para sus gobernantes y habitantes. El rápido ritmo de la expansión urbana ha traído altas tasas de consumo de suelo; los instrumentos de planificación y ordenamiento han intentado responder a estos cambios, pero son débiles en aspectos ambientales y alejados de la lógica de la conectividad ecológica intraurbana. A lo anterior se le suma la problemática creciente de segregación socioeconómica que aumenta las brechas y la inequidad ante esta mayor densidad. A futuro los retos tienden a aumentar; según proyecciones de Naciones Unidas, a 2050 las ciudades van a albergar al 70% de la población y serán responsables del 85% de la producción económica mundial, y en esa proporción será su consumo de energía y generación de residuos.

Las ciudades están frente a un aumento inevitable de demandas sociales, económicas y ambientales. Esto implica mayor presión sobre los recursos del territorio, así como sobre los mandatarios encargados de tomar decisiones determinantes de planificación y gestión de estos recursos; se espera que sean rigurosos y estratégicos, incluyentes y transparentes, y eficientes en el gasto. En este contexto, es complejo sumar una obligación más a las administraciones de las ciudades; no obstante, promover la inclusión e implementación de los ODS en la gestión territorial se propone como una

hoja de ruta para que, a través de las acciones propias de las entidades territoriales, se avance hacia la planificación, gestión y financiación de ciudades sostenibles y competitivas.

En razón a lo anterior, Asocapitales propone utilizar el enfoque y metas de los ODS, ya implícitas en sus competencias y necesidades, como orientación de la gestión de las ciudades capitales hacia el logro de cuatro apuestas de ciudad capital:

Tabla 57. ODS orientadores de la gestión territorial

Apuesta de ciudad capital	ODS orientador de la gestión territorial
Ciudades capitales sostenibles	
Ciudades capitales prósperas y equitativas	
Ciudades capitales competitivas, innovadoras y productivas	
Ciudades capitales resilientes y adaptadas al cambio climático	
Ciudades capitales seguras e Incluyentes	

Fuente: elaboración propia con base en la ONU (2015)

Proponer la orientación de las acciones de las ciudades capitales en este marco, permite ajustar las metas y los medios a las realidades y características de las ciudades, de manera que se incluyan en sus instrumentos de planificación territorial. Asimismo, sirve como apoyo para fortalecer la coherencia entre estos planes de desarrollo de las entidades territoriales y las políticas y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo (PND), como lo establece el artículo 32 de la Ley 152 de 1994.

### Ciudades capitales sostenibles

La apuesta por la sostenibilidad implica la gestión de ciudades de oportunidades, con acceso a servicios básicos, energía, vivienda, transporte y más facilidades para todos sus habitantes. Como parte de la apuesta por ciudades sostenibles, se pretende concebir la estructura urbana como motor de desarrollo social y económico,

con capacidad para aprovechar de manera eficiente y responsable el patrimonio cultural y los recursos naturales que rodean y que contiene la ciudad. En este sentido, las ciudades sostenibles son aquellas que proveen los servicios y los espacios adecuados para los ciudadanos, pero también deben prever los equipamientos sociales, espacios de participación ciudadana y el cuidado de los bienes públicos.

La inclusión de un objetivo dirigido específicamente a la acción urbana es un reconocimiento de la importancia y poder transformador de las ciudades. El ODS 11 “Hacer que las ciudades y los asentamientos urbanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”, concibe la urbanización como herramienta del desarrollo y el papel de los líderes de las ciudades a la hora de impulsar el cambio global desde la base.

Las herramientas para alcanzar las 10 metas del ODS 11, son competencia y responsabilidad del día a día de las ciudades capitales de Colombia. Asimismo, se encuentran dentro de las prioridades del Gobierno nacional de manera que están respaldadas por metas establecidas tanto en el CONPES 3918 como en el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad”, y se complementan así:

 <p><b>ODS 11 “Hacer que las ciudades y los asentamientos urbanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” busca mejorar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivienda y servicios básicos</li> <li>• Sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles y mejorar la seguridad vial.</li> <li>• Calidad del aire y la gestión de los desechos.</li> <li>• Zonas verdes y espacios públicos.</li> <li>• Gestión del riesgo de desastres.</li> <li>• Adaptación y mitigación al cambio climático</li> </ul>	<p>El PND “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad” propone entre sus metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el número de hogares con déficit cuantitativo de vivienda de 5,22% a 4,00% en 2022.</li> <li>• 600 mil hogares beneficiados con mejoramiento de vivienda y 520 mil Viviendas de Interés Social iniciadas en 2022.</li> <li>• Avanzar en la construcción de infraestructura vial destinada a los Sistemas Estratégicos de Transporte Público y Sistemas Integrados de Transporte Masivo en ciudades.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Meta trazadora del CONPES 3918</b></p>
<p><b>Instrumentos adicionales de la gestión territorial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas protegidas</li> <li>• Medidas preventivas y correctivas en calidad del aire por material particulados</li> <li>• Plan de Manejos de Residuos</li> <li>• Espacio público seguro</li> <li>• Planes de Gestión del Riesgo</li> <li>• Planes de ordenamiento territorial que incluyen el componente de cambio climático.</li> <li>• Planes integrales sectoriales de cambio climático.</li> </ul>	



## Ciudades capitales prósperas y equitativas

La prosperidad y la equidad implican ciudades capitales donde sea posible garantizar el acceso a los servicios básicos, que incluyen la seguridad alimentaria, y los espacios de prevención en salud y promoción de la educación. Los gobiernos de las ciudades se encuentran en la posición ideal para identificar a las personas más desfavorecidas y para identificar los recursos y servicios necesarios para ayudarles a escapar de la pobreza; de esta manera, desde la planificación se pueden generar estrategias de desarrollo económico local y de reducción de desigualdad a través de la redistribución. En este sentido, se recomiendan acciones en el marco de los siguientes ODS, metas de gobierno y otros instrumentos de gestión territorial:



**ODS relacionados**

El PND “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad” propone entre sus metas:

- Llegar a 2 millones de niños con educación inicial: aumento del 67%. Pasar de 5,3 millones de niños a 7 millones en el PAE. Duplicar los estudiantes en jornada única en colegios oficiales: de 900 mil a 1,8 millones.

---

<b>1 FIN DE LA POBREZA</b> <small>Índice de Pobreza Multidimensional</small> 20.2% 2015   17.8% 2018   8.4% 2030	<b>2 HAMBRE CERO</b> <small>Tasa de mortalidad por desnutrición en menores de 5 años</small> 6.8% 2015   6.5% 2018   5.0% 2030	<b>3 SALUD Y BIENESTAR</b> <small>Tasa de mortalidad materna*</small> 53.7% 2015   51.0% 2018   32.0% 2030	<b>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</b> <small>Cobertura en educación superior</small> 48.4% 2015   57.0% 2018   80% 2030
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Sacar a 1,5 millones de personas de la pobreza extrema monetaria y a 2,9 millones de personas de la pobreza monetaria.

---

- Metas trazadoras del CONPES 3918

**Instrumentos adicionales de la gestión territorial:**

- Formalización de la propiedad rural
- Políticas de seguridad alimentaria
- Políticas de promoción de la salud sexual y reproductiva
- ICA - Índice de calidad del agua
- Planes de ordenamiento de cuencas

## Ciudades capitales competitivas, innovadoras y productivas

La planificación y gestión de las ciudades alineada a los ODS permitirá lograr la combinación de enfoques que promueva la mejora y aumento de su competitividad, ya que son acciones que buscan hacer más eficientes y mejores las estructuras ambientales, socioeconómicas y funcionales de las ciudades. Adicionalmente, promueve

la productividad fomentando, entre otros, las oportunidades de economías de escala y circulares, así como el crecimiento verde, las industrias creativas y las start-ups. En este sentido, se recomiendan acciones en el marco de los siguientes ODS, metas de gobierno y otros instrumentos de gestión territorial:

ODS relacionados



El PND “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad” propone entre sus metas:

- Mayor dinámica de los sectores de economía naranja: crecimiento real de 2,9% a 5,1% en cuatro años.
- Duplicar la inversión pública y privada en ciencia y tecnología en 1,5% del PIB a 2022.
- Impulsar y verificar 1.436 negocios verdes en 2022.
- Entre 2018 y 2022 se crearán 1,6 millones de empleos, reduciendo la tasa de desempleo de 9,4% a 7,9%.

Metas trazadoras del CONPES 3918







Instrumentos adicionales de la gestión territorial:

- Políticas de generación de empleo y emprendimiento
- Participación del Turismo en el PIB
- Plan de manejo de residuos
- Programas de conectividad

### Ciudades capitales resilientes y adaptadas al cambio climático

Las ciudades consumen el 66% de la energía en el planeta y son responsables del 70% de las emisiones globales de CO<sub>2</sub>; en este sentido, son las ciudades quienes gestionan los efectos de cambio climático. Según la Directora Ejecutiva de la ONU-Hábitat (2019): “Las ciudades de todo el mundo constituyen la principal causa del cambio climático, pero también pueden formar parte de la solución para lograr la reducción de los nocivos gases de efecto invernadero que provocan el aumento de la temperatura global” (párr. 2). En este sentido, también están llamadas a tener una planificación que incluya no solo medidas de adaptación y mitigación, sino también de gestión de

riesgo y eficiencia energética. Por lo anterior, se recomiendan acciones en el marco de los siguientes ODS, metas de gobierno y otros instrumentos de gestión territorial:

**ODS relacionados**



**El PND “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad” propone entre sus metas:**

- Reducción de la tasa de personas afectadas a causa de eventos recurrentes (por cada 100.000 habitantes) de 1.048 a 987 personas en 2022.
- Plan de Acción de Cambio Climático y la implementación de la estrategia de reducción de GEI y de desarrollo bajo en carbono. En 2022, se espera haber reducido 36 millones de tCO<sub>2</sub>eq.
- Aumentar la participación de la economía forestal, pasando del 0,69% al 1% del PIB nacional en 2022.

**Metas trazadoras del CONPES 3918**









**Instrumentos adicionales de la gestión territorial:**

- Planes de Gestión del Riesgo
- Planes de ordenamiento territorial que incluyen el componente de cambio climático.
- Programas de conservación y restauración a través del esquema de PSA
- Iniciativas bajas en carbono y de eficiencia energética

### Ciudades capitales seguras e incluyentes

Esta apuesta de ciudad es una de las más complejas y ambiciosas y a la vez urgente. Como ya se ha mencionado, los gobiernos de las ciudades tienen una cercanía única con sus habitantes. En este sentido, son los gobiernos de las ciudades quienes de primera mano deben identificar y atender la inseguridad y violencia, y en especial las prácticas perjudiciales contra las mujeres. De la misma manera, considerar modelos de participación ciudadana para la toma de decisiones de planificación y presupuesto es un acierto, pues permite la apropiación y la legitimidad de las políticas territoriales.

Para avanzar en los retos mencionados, es preciso considerar dos tareas transversales: la primera, la generación de datos locales confiables; y la segunda, la promoción y consolidación de alianzas multiactor, eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones.

### ODS relacionados



El PND “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad” propone entre sus metas:

- El Gobierno nacional tiene la firme intención de llevar la tasa de homicidios a su menor nivel en 27 años: 23,2 por cada 100 mil habitantes en 2022.
- Transformación de la vida de cerca de 7 millones de personas que habitan en los territorios más afectados por la violencia y la ilegalidad, en zonas rurales del país.
- A 2022, erradicar 280 mil hectáreas de cultivos ilícitos, como parte de la estrategia para la lucha contra la delincuencia organizada.

### Metas trazadoras del CONPES 3918



### Instrumentos adicionales de la gestión territorial:

- Política de seguridad ciudadana y convivencia
- Institucionalidad para la equidad de género.
- Programas de conservación y restauración a través del esquema de PSA
- Implementación de la Ley de Transparencia en Entidades Territoriales con planes de derechos humanos.
- Alianzas público-privadas

## Consideraciones finales

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), existen tres aspectos relevantes para la adaptación de la Agenda 2030 a nivel subnacional: la participación ciudadana, la descentralización y la asignación presupuestal para la implementación de los ODS (CEPAL 2019).

## Los ODS, la participación ciudadana y la gobernanza territorial

La implementación de los ODS trae para los gobiernos locales una manera única de acercarse a su ciudadanía, no solo para atender o comprender mejor sus necesidades, sino para integrarla a las soluciones.

En efecto, y conforme al marco normativo vigente en el país, la toma de decisiones de desarrollo del territorio y promoción de un mejor vivir para los ciudadanos se produce en un escenario participativo, que comprende ámbitos de concertación, ejecución, monitoreo y rendición pública de cuentas. Esto, a su vez, se traduce en escenarios de fortalecimiento del diálogo ciudadano, de legitimación de las actuaciones públicas, de optimización en el manejo de la inversión pública y fortalecimiento de

### ¿Qué es la Gobernanza urbana?

La gobernanza urbana puede definirse como las diversas formas en las que las instituciones y los individuos se organizan en la gestión cotidiana de una ciudad, y los procesos utilizados para llevar a cabo de forma efectiva la agenda del desarrollo de una ciudad, a corto y a largo plazo (ONU Hábitat, 2019).

la transparencia en el territorio. Los ODS ofrecen un marco y hoja de ruta excepcional para la rendición de cuentas a la inversión y gestión del desarrollo.

Asimismo, que las ciudades se planifiquen y gestionen en clave de los ODS les permiten mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, optimizar las dinámicas económicas y ambientales, y mejorar la interlocución y confianza con las instituciones públicas. Lo anterior, en razón al trabajo de fortalecimiento institucional que está implícito en el proceso de cada meta de los ODS; sin la institucionalidad pública, tanto nacional como local, no hay avances reales en el desarrollo de los Estados.

En suma, el cumplimiento de los ODS implica acciones integrales en las cuales deben involucrarse diferentes actores, constituyéndose en una herramienta de gobernanza territorial en donde la ciudadanía es central para la apropiación y promoción del desarrollo, y para hacerlo verdaderamente sostenible.

### Los ODS y descentralización

El propósito y ruta de acción de la Agenda 2030 coinciden estrechamente con el trabajo diario de los gobiernos de las ciudades. Sin embargo, los retos para las ciudades son cada vez mayores y más complejos ante el inminente aumento de la población y la expansión urbana que se proyecta para el mundo en a 2030. A mayor población urbana las ciudades tendrán proporcionalmente mayores demandas de servicios básicos, empleo y generación de residuos y emisiones, dado el mayor consumo de energía y transporte. En este contexto, cobra aún más relevancia el debate por la consolidación del modelo de descentralización situando a la autonomía como principio en la gobernanza del territorio. Ello es clave para la mejor la gestión de las ciudades y su desarrollo, y, en consecuencia, para lograr los compromisos globales de la Agenda 2030.

Al respecto, y a propósito de los diversos reportes que evidencian el lento avance en el logro de los ODS, la comunidad internacional hizo recientemente un llamado a que los gobiernos nacionales le otorguen a las ciudades la autonomía y los recursos suficientes para formular y desarrollar políticas basadas en evidencia e inclusivas, con una ciudadanía comprometida e informada. Específicamente, el informe “El Futuro es Ahora:

Ciencia para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible” hace claro el llamado a la acción de “promover el principio de descentralización para que los gobiernos de las ciudades y su comunidad mantengan el máximo posible de autoridad y autonomía en las políticas, la prestación de servicios y los asuntos presupuestales” (ONU, 2019, p. 131).

Los ODS no solo proponen una hoja de ruta para los gobernantes locales, sino que también aportan al debate sobre la descentralización, en tanto los retos de implementación y seguimiento harán evidentes la necesidad de ajustes al modelo; el aumento de los recursos versus el desarrollo de la capacidad y autonomía.

### Los ODS y la competitividad de las ciudades capitales

Un mundo cada vez más urbanizado es un escenario complejo, de retos crecientes, pero de enormes oportunidades. Los retos están en responder a las demandas de bienes y servicios de una población en aumento, pero también en desarrollar mecanismos para hacer sostenible el uso de los recursos y su consumo. Por otra parte, las oportunidades están en el crecimiento y la innovación que se dan en aglomerados urbanos y que generan economías de escala; las ciudades proporcionan mercados para la industria y empleo, y este uno de los usos eficientes del suelo.

La oportunidad de los ODS para las ciudades capitales está en la posibilidad de la transformación y la transición hacia la sostenibilidad. En efecto, el ODS 11 “Ciudades y comunidades sostenibles” apunta a transformar radicalmente la forma en que construimos y administramos los espacios urbanos; asimismo, promueve acciones que influirán en la lucha contra la pobreza, el desempleo, la desigualdad y el cambio climático. La confluencia de estos esfuerzos dirigidos y centrados en las ciudades resultan en ventajas competitivas para inversión y desarrollo de las mismas.

Recientemente, el Banco Africano de Desarrollo (AFDB), el Banco Asiático de Desarrollo (ADB), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (EBRD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), publicaron el documento “Promover Ciudades Sostenibles: Perspectivas Regionales” (2019), sobre los retos y las tendencias en el desarrollo urbano en las ciudades de las economías

emergentes de América Latina y el Caribe, Asia, Europa y África. Una de las apuestas estratégicas que aquí se propone para lograr ciudades sostenibles es el acercarse al desarrollo de modelos económicos que incorporan la ecología ambiental. Respecto a este último punto, se estima que “para 2030 estos modelos tendrán el potencial suficiente para crear 18 millones de empleos netos, a medida que las ciudades en todo el mundo invierten en infraestructura y servicios urbanos resilientes y bajos en carbono” (AFBD et al., 2019, p. 6).

De la mano del análisis de los retos de implementación de ODS en el marco del modelo de descentralización territorial, el desafío de los recursos y la financia-

#### Los ODS como ruta de acceso a recursos para el desarrollo

En respuesta a la Agenda 2030, las organizaciones internacionales, las instituciones de financiamiento para el desarrollo, las agencias de cooperación para el desarrollo y las organizaciones no gubernamentales, así como el sector privado que trabaja para el desarrollo, reorientaron sus recursos financieros y técnicos al logro de los ODS. Por lo tanto, integrar las metas de los ODS en los planes, programas y proyectos para el desarrollo territorial en el lenguaje y línea de los ODS, abre posibilidades para financiar y apalancar los esfuerzos hacia el desarrollo territorial.

ción para el desarrollo sostenible de las ciudades está latente. Aun cuando las ciudades concentran las mayores dinámicas económicas del país, es necesario mejorar los instrumentos de planificación, gestión y, sobre todo, financiación. Esto no a propósito de los ODS, sino que debe ser una visión sistémica y estructural del territorio: “la ciudad debe ser capaz de financiar mejor la ciudad” (UCLG, 2015). Esta es la verdadera oportunidad de los ODS, como agenda y plan de acción, para el desarrollo sostenible de las ciudades, pues ofrece una invitación y orientación para trascender el ejercicio del reporte y seguimiento, el cómo vamos; hacia la planificación integral y a largo plazo, el hacia dónde vamos.

### Recomendaciones de la Agenda 2030 para las ciudades capitales

- El reconocimiento y la apropiación de la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como parte de integral de la gestión territorial, es el primer paso para avanzar en una sola hoja de ruta para el desarrollo sostenible de las ciudades capitales.
- La asociación de las competencias otorgadas por la Ley y la Constitución a las entidades territoriales y los ODS, sustentan la necesidad de fortalecer el modelo de descentralización colombiano; no son compromisos, ni tareas aisladas. Los ODS corresponden al propósito de la gestión territorial. Los planes, programas y proyectos que se incorporan en el Plan de Desarrollo Territorial (PDT) para cada vigencia de gobierno, deben estar enfocados al actuar misional de las Entidades territoriales que consiste en la promoción del desarrollo del territorio y el bienestar de sus habitantes.
- La alineación y articulación de la gestión territorial con los ODS se logra a través de la inclusión en los PDT. En la etapa de diagnóstico, los ODS son referente para identificar brechas e inequidades, así como, las apuestas estratégicas de desarrollo. En la etapa de construcción de la visión territorial y los ejes estratégicos, las metas de los ODS orientan la formulación de los indicadores y productos. Finalmente, el seguimiento y gestión de recursos permitirá evidenciar la contribución al logro de las metas nacionales y fomentar la consecución de recursos con cooperantes internacionales.
- Las ciudades capitales que se planifiquen y gestionen en clave de los ODS, optimizan sus dinámicas económicas y ambientales, a la vez que mejoran la interlocución y confianza entre las instituciones públicas, los ciudadanos y el sector privado. La confluencia de estos esfuerzos dirigidos y centrados en las ciudades capitales, resultan en ventajas competitivas para inversión, desarrollo y fortalecimiento de estas.
- La adecuada implementación de lo establecido en los PDT implica que los ODS se instalen en la cultura de la administración y se aprovechen para la toma de decisiones y la gestión cotidiana de cada uno de las secretarías y organismos de la alcaldía. Los ODS ofrecen un marco excepcional para la legitimación de las actuaciones públicas, rendición de cuentas a la inversión y gestión del desarrollo.
- Integrar efectivamente las metas de los ODS en los planes, programas y proyectos para el desarrollo territorial en el lenguaje y línea de los ODS, abre posibilidades para financiar y apalancar con recursos de cooperación internacional todas aquellas acciones orientadas al logro de la Agenda 2030.
- La participación en redes de ciudades permite a los gobiernos locales intercambiar conocimientos y experiencias, acceder también a asistencia técnica y vincularse con otros actores territoriales para aunar esfuerzos en línea de los ODS y el desarrollo urbano

# 5

## RECOMENDACIONES PARA UNA AGENDA EN 2020-2023



Este apartado tiene en cuenta un conjunto de aspectos estratégicos que son de vital importancia en el marco de una nueva mirada al papel de las ciudades capitales en el país, tanto por agendas que son estratégicas para la competitividad, como requeridas por la normativa que enfrenta la coyuntura económica, política y social.

En primera instancia se abordará una discusión sobre el posconflicto y una agenda de trabajo que puede ser útil para que las ciudades capitales trabajen en sus apuestas de desarrollo integral. De forma complementaria se presenta un barrido frente al tema de la política de atención integral a las víctimas y su implementación, así como una aproximación a la relevancia y papel de las ciudades capitales en esta agenda tan relevante. Por último, se presenta un conjunto de abordajes estratégicos encaminados a desarrollar tanto un proceso estratégico de mejora en la competitividad como otro que busca exaltar algunos temas que permitan la articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y aspectos clave en materia de cumplimiento normativo.

**Las ciudades capitales y el posconflicto: de agenda de seguridad a agenda social y estratégica**

La complejidad del conflicto armado derivada de la multiplicidad de actores, diferentes motivaciones, longevidad y una economía de guerra basada principalmente en el narcotráfico y minería ilegal, ha generado grandes impactos en la sociedad colombiana. Por un lado, el Registro Único de Víctimas (RUV) reporta a la fecha 7.564.164 de personas desplazadas. Como complemento, los siguientes datos del Observatorio de Memoria y Conflicto del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) dan cuenta de la crudeza del conflicto armado en Colombia:

Figura 1. Balance del conflicto armado



Fuente: CNMH, Bases de datos, Observatorio de Memoria y Conflicto / Fecha de corte: 15/09/2018.

Asimismo, el medio ambiente ha sufrido impactos producto de la tala de bosques para el cultivo de hoja de coca, según el informe Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2018 de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC):

*Al integrar geográficamente el censo de coca 2018 con la clasificación propuesta en la Política Ruta Futuro, se observa que, tal como sucede desde 2002, cerca de la mitad (47 %) de los cultivos de coca se encuentran en zonas de manejo especial (parques, resguardos, tierras de comunidades negras, y zonas de reserva forestal de Ley 2). En cuanto a las zonas más afectadas, Nariño sigue siendo el departamento con mayor afectación (41.903 ha), a pesar de presentar una reducción del 8 % en el área sembrada con coca. Por su parte, Putumayo, Meta y Chocó también redujeron los cultivos de coca. Los mayores incrementos se presentaron en Norte de Santander (19 %), Bolívar (39 %) y Cauca (7 %). (UNODC, 2019, p. 22)*

Sumado a lo anterior, el medio ambiente se ha visto afectado por la minería ilegal, en particular por la extracción de oro y otros minerales, así como por el derramamiento de petróleo producto de atentados a oleoductos por parte de grupos armados. Otro aspecto a considerar tiene que ver con los costos de la guerra y los impactos socioeconómicos que el conflicto ha generado, según la investigación Gastos de la Guerra en Colombia 1964-2016 de Uniciencia-Indepaz, el Estado colombiano ha gastado más de \$332,95 billones, esto sin contar la valoración económica de los daños materiales y otros perjuicios causados por el conflicto. La siguiente tabla describe algunos impactos derivados del conflicto armado.

Tabla 58. Impactos del conflicto armado colombiano

Impactos Socioeconómicos	Impactos Ambientales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conflicto en la década de los 80 y 90 causó pérdidas de 2 y 4,5% del producto interno bruto (PIB).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3'000.000 ha de bosques perdidas = área de Bélgica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La guerra ha reducido anualmente entre 0,3 y 0,5% el PIB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 58% de la deforestación ocurrió en municipios en conflicto (1990-2013).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 37% de los empresarios asegura haber aumentado sus gastos de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 780.000 ha deforestadas tienen hoy otra vocación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 33% asegura haber reducido sus ventas por daños en redes de distribución y transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 87% de cultivos ilícitos están en municipios en conflicto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$130.000 millones costó la lucha contra el secuestro entre 1996 y 2010 (tiempo en el que estuvieron secuestradas 21.345 personas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 86% de la producción de oro proviene de extracción ilícita y utiliza mercurio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada 97,14 minutos hubo una víctima de desaparición forzada en Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1'500.000 ha de suelo degradadas. Se requiere más de 20 años para recuperarlas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada 33,2 horas hubo una vinculación de niñas, niños y adolescentes al conflicto en Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 750.000 barriles derramados desde el 2009 afectan agua y suelo de 129 municipios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 28 de cada 1000 colombianos han sido víctimas de delitos sexuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% de fuentes hídricas afectadas de minería ilegal y derrames de petróleo.</li> </ul>

Fuente: Global Peace Index, Costos Económicos y Sociales del Conflicto en Colombia de la U. de los Andes, DANE, Grupo de Memoria Histórica, DNP en Nota de El Tiempo ¿Cuánto ha costado la guerra en Colombia? (2016)

Otro aspecto que es importante mencionar está relacionado con los impactos incuantificables del conflicto armado en Colombia, que de acuerdo con la publicación ¡Basta Ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad del Grupo de Memoria Histórica (GMH) pone en evidencia

otros efectos afines a la salud mental, al tejido social y el desarrollo de Colombia como una sociedad pacífica y democrática. A este respecto: “Estos daños han alterado profundamente los proyectos de vida de miles de personas y familias; han cercenado las posibilidades de

futuro a una parte de la sociedad y han resquebrajado el desarrollo democrático.” (GMH, 2013, p. 259).

### Los costos de los acuerdos con las FARC

La firma del Acuerdo entre la guerrilla de las FARC-EP y el Estado colombiano se constituye como el primer paso para la transición de una sociedad caracterizada por la violencia a una pacífica y respetuosa de los principios democráticos. Según lo estipulado en el Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final (PMI)<sup>13</sup>, el presupuesto asignado para el cumplimiento de los programas y acciones contemplados en el PMI ascendió a \$129.5 billones<sup>14</sup> para los próximos 15 años, lo que corresponde a una asignación promedio anual de 0.8% del PIB. La siguiente tabla clasifica el presupuesto asignado al PMI para cada uno de los puntos del Acuerdo Final:

**Tabla 59. Asignación de recursos para la implementación por punto del Acuerdo Final (billones de pesos)**

Punto	Costo Total	% de Participación
1. Reforma rural Integral	110,6	85,4%
2. Participación política	4,3	3,3%
3. Fin del conflicto	1,9	1,5%
4. Solución al problema de las drogas ilícitas	8,3	6,4%
5. Acuerdo sobre las víctimas del conflicto	4,3	3,3%
TOTAL	129,5	100%

Fuente: Departamento Nacional de Planeación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público. En PMI (2018)

Es importante resaltar que estos recursos están destinados a los 170 municipios agrupados en 16 Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y que se han consolidado en los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR) correspondientes a cada

subregión. Esto implica que las ciudades capitales que no hacen parte de los 170 municipios tienen los retos de, por un lado, innovar y buscar mecanismos de financiación que les permita desarrollar programas en función del posconflicto y, por otro lado, fortalecer sus mecanismos institucionales y de gestión para concretar recursos y ser eficaces en la implementación de sus programas relacionados con la superación del conflicto armado y el fin de la violencia. Es ideal que evalúe su posición e implicaciones frente a estos temas.

El conflicto armado colombiano se ha desarrollado, en su mayoría, en un ámbito rural; sin embargo, no se desconoce que las ciudades y centros urbanos se han visto afectadas por las dinámicas propias del conflicto, específicamente como blancos de ataques de grupos armados, de reclutamiento de personas, centros de microtráfico, entre otros aspectos. A su vez, las ciudades han sido el lugar de destino para aquellas personas que han sido desplazadas de sus hogares a causa de la violencia. Esta situación ha proliferado el aumento de barrios informales con atributos y calidad urbanística muy bajos.

La coyuntura actual, determinada por un proceso de posconflicto implica, para las ciudades capitales, asumir grandes retos económicos, sociales, políticos e institucionales que conlleven a la creación de las garantías necesarias para evitar la repetición del conflicto. En ese orden de ideas, las recomendaciones para las ciudades capitales tienen como bases conceptuales los siguientes elementos:

1 | El concepto de Paz Territorial fue acuñado por el ex-Comisionado de Paz Sergio Jaramillo, el cual según Ríos y Gago (2018):

*...implica que los supuestos para la desactivación de la violencia directa y la intervención sobre los aspectos estructurales, culturales y simbólicos que tienen lugar en Colombia pasan, necesariamente, por una contextualización, una comprensión y un diseño en clave estrictamente territorial. Esto en tanto que se asume que las dinámicas*

13 El PMI acordado orientará las políticas públicas requeridas para el cumplimiento del Acuerdo Final durante los próximos 15 años, y facilitará su seguimiento por parte de las diferentes instancias dispuestas para este fin. De igual forma, será el principal referente para la inclusión de los componentes de paz dentro de los próximos Planes Nacionales de Desarrollo en los términos establecidos en el Acto Legislativo 01 de 2016 y en el Acuerdo Final. El documento PMI contiene: (I) Diagnóstico, estrategias e indicadores para la implementación del Acuerdo Final; (II) Enfoques transversales de género y de pueblos y comunidades étnicas; (III) Focalización territorial; (IV) Compromisos de las FARCEP para la implementación del Acuerdo Final; (V) Presupuesto y fuentes de financiamiento; (VI) Recomendaciones de política pública; y (VII) Salvedades del componente FARC de la CSIVI frente al Plan Marco de Implementación (PMI, 2018, pp. 11-12).

14 De acuerdo con el Informe de Gestión de la Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación publicado en agosto de 2019, El Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD) Paz, cuya secretaría técnica recientemente fue asumida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la presidencia por la Consejería para la Estabilización y la Consolidación, aprobó recursos por más de \$428 mil millones, de los cuales, \$419 mil millones corresponden a la fuente de asignación para la Paz del Sistema General de Regalías (SGR). Con estos recursos se espera ejecutar 86 proyectos en 24 departamentos del país, siendo el Cauca el de mayor número de proyectos aprobados, con ocho por \$26 mil millones. Siguen Casanare con siete por \$37 mil millones, Nariño con seis por \$17 mil millones, Córdoba con cinco por \$25 mil millones y Meta con cinco por \$19 mil millones. (Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación, 2019, p. 5)

*locales exigen mecanismos de acción particulares y diferenciales. (p. 282)*

- 2** | Reconocer la heterogeneidad de los territorios permite diseñar e implementar políticas públicas efectivas, en tanto se tienen en cuenta las disparidades territoriales al interior de una región. A este respecto:

*...la escala regional y subregional permiten adaptar mejor los instrumentos y lograr una mejor articulación de los niveles de gobierno que intervienen en cada uno de los sectores, así como con los actores privados y los beneficiarios de estas políticas. (Yuill et al., 2008 en DNP-RIMISP, 2018, p. 8)*

Tanto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como el Banco Mundial han introducido el nivel de coordinación regional como un mecanismo para el logro de los objetivos de desarrollo, y por lo tanto tienen un rol en la planeación y la asignación de recursos (DNP-RIMISP, 2018). Es bajo este contexto que se ha desarrollado el concepto de Regiones Funcionales y que incluso ha sido la base para la construcción del Sistema de Ciudades de Colombia a cargo del DNP. Para Berdegué et al. (2011) la región funcional es un enfoque:

*...donde las unidades territoriales son definidas a partir de la interdependencia funcional y de la densidad de flujos entre sus elementos. Dichos flujos se refieren a las interacciones económicas y sociales entre los habitantes, las organizaciones y las empresas de un territorio, al intercambio de bienes y servicios productivos y ecosistémicos, y a los flujos de información que se concentran en dicho territorio. (En DNP-RIMISP, 2018, p. 16)*

- 3** | En la Constitución de 1991 se hizo énfasis en la democracia participativa como un mecanismo de respuesta para afrontar la crisis política de las décadas de los setenta y ochenta. En el contexto actual es necesario profundizar en la participación ciudadana como un elemento que permite:

- a. Aproximarse a niveles locales para resolver disparidades territoriales en los ámbitos rurales y urbanos.
- b. Incorporar reflexiones y visiones de las comunidades locales que permitan consolidar procesos de desarrollo económico y social en los territorios urbanos y rurales.
- c. Fortalecer el tejido social de las comunidades locales.
- d. Mejorar los espacios de coordinación entre los niveles gubernamentales y las comunidades locales.

- 4** | De acuerdo con la Unidad de Atención y Reparación Integral a Víctimas (UARIV) los enfoques diferenciales son “el reconocimiento de que hay pobla-

ciones que, por sus características particulares, en razón de su edad, género, orientación sexual, grupo étnico y situación de discapacidad, deben recibir un tratamiento especial en materia de ayuda humanitaria, atención, asistencia y reparación integral” (UARIV, 2013)

Priorizar las políticas públicas, programas y proyectos de acuerdo con los grupos poblaciones más vulnerables permite cerrar las brechas sociales existentes y generar oportunidades de desarrollo para los habitantes de los territorios más afectados por el conflicto. En ese orden de ideas, es importante considerar los lineamientos del Ministerio del Interior para los siguientes grupos:

- a. Enfoque diferencial para las mujeres víctimas del conflicto armado
- b. Enfoque diferencial para la niñez y adolescencia
- c. Enfoque diferencial basado en la orientación sexual
- d. Enfoque diferencial para personas con discapacidad
- e. Enfoque diferencial para la vejez y envejecimiento
- f. Enfoque diferencial para grupos étnicos

## Recomendaciones

Los conceptos expuestos anteriormente pueden considerarse lineamientos generales en tanto aportan elementos claves para el desarrollo local y regional en un contexto de posconflicto. Las ciudades capitales no pueden entenderse como entidades aisladas del resto de sus municipios vecinos, las relaciones de interdependencia y los diversos flujos existentes deben ser razones suficientes para fortalecer los esquemas de asociatividad ya existentes (áreas metropolitanas) y propender por la creación de nuevos esquemas de acuerdo con la legislación actual (Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial).

Con esta base, las siguientes dos recomendaciones para las ciudades capitales son una condición sine qua non para avanzar en el proceso de posconflicto y el cierre de brechas territoriales que se evidencian en disparidades sociales, económicas, ambientales, acceso a servicios básicos, entre otros.

- 1** | Capacidad Institucional: la implementación de políticas, programas, planes y proyectos relativos a apoyar el posconflicto requiere de transformaciones y modernización de las instituciones municipales. Estas reformas institucionales deben responder oportunamente a las necesidades y problemáticas locales; para ello, se recomienda que

estas reformas sean coordinadas junto con entidades del orden nacional y departamental, buscando, entre otros aspectos, profundizar en esquemas de cooperación interinstitucional, transferencia de capacidades y esquemas de asociatividad intermunicipal e intersectorial. En ese orden de ideas:

- a. Coordinar las concepciones y estrategias de diferentes actores en relación a la construcción de Estado, paz y desarrollo.
- b. Potenciar la participación ciudadana en los procesos de gestión pública y construcción colectiva de programas de desarrollo local.
- c. Flexibilizar el acceso a los recursos de la nación, específicamente los derivados del Sistema General de Regalías (SGR). Asimismo, innovar en los mecanismos de financiación de proyectos, ya sea a través de recursos de cooperación internacional o por medio de ajustes fiscales, actualización catastral, cobro de plusvalías, entre otros.

- 2** | Capacidad Política: movilizar la voluntad política y la capacidad de generar acuerdos entre diferentes sectores de la sociedad es un elemento relevante para lograr la superación del conflicto armado y los escenarios de violencia derivados del mismo. Es relevante que las ciudades capitales a través de sus instituciones busquen espacios de articulación política; por ejemplo, según Vargas y Hurtado de Mendoza (2017):

*Una profundización de la descentralización que permita a las entidades territoriales aumentar su participación en el gasto público total y que asegure un flujo de recursos exclusivos hacia los habitantes rurales podría incentivar a alcaldes y gobernadores para que apoyen la implementación del Acuerdo. (p. 38)*

Ahora bien, ¿por qué se recomienda la movilización de la voluntad política? Porque es un medio que permite hacer legítimo un proceso debido a la multiplicidad de actores que participan en el mismo. Esos acuerdos pueden conllevar a:

- a. Efectividad en los programas de reinserción a la vida ciudadana para excombatientes.
- b. Construcción colectiva de programas urbano-rurales para la disminución de brechas sociales y económicas.
- c. Priorización de programas para los grupos poblacionales más vulnerables.
- d. Participación entre diversos entes territoriales para el desarrollo de proyectos regionales en torno al posconflicto, por ejemplo: seguridad ciudadana, disminución del tráfico de narcóticos, entre otros.
- e. Los acuerdos locales y regionales permiten acercar a la ciudadanía a los puntos relativos al proceso de paz.

Los propósitos de toda negociación con grupos al margen de la ley son poner fin a la violencia y generar las condiciones necesarias para evitar la repetición del conflicto. Bajo ese contexto, nuestras ciudades capitales son actores fundamentales para la transición hacia una sociedad respetuosa de los principios democráticos, y de la implementación del Acuerdo Final de paz como elemento central del postconflicto. Las ciudades capitales pueden considerarse como un medio entre el Gobierno nacional y los ciudadanos, es así como se pueden focalizar y poner en un ámbito territorial las apuestas más importantes para avanzar en el proceso del postconflicto, tales como: el cambio climático y la gestión del riesgo, la gobernanza, la gestión del suelo urbano y rural, el acceso a servicios básicos y la planeación participativa e incluyente, entre otros.

En este orden de ideas, las siguientes recomendaciones se constituyen como el punto de partida de la hoja de ruta que podrán seguir las ciudades capitales teniendo en cuenta sus prioridades en política pública y las necesidades locales determinadas por los hallazgos en los diagnósticos para los próximos planes de desarrollo.

## Territorios sostenibles

La planificación territorial sostenible tiene como propósito reducir los desequilibrios sociales, económicos y ambientales existentes en un territorio determinado. Bajo este contexto y en función del posconflicto, los siguientes puntos pueden resolver problemáticas que se derivan del conflicto y que también generan presiones sociales, económicas y ambientales sobre el territorio.

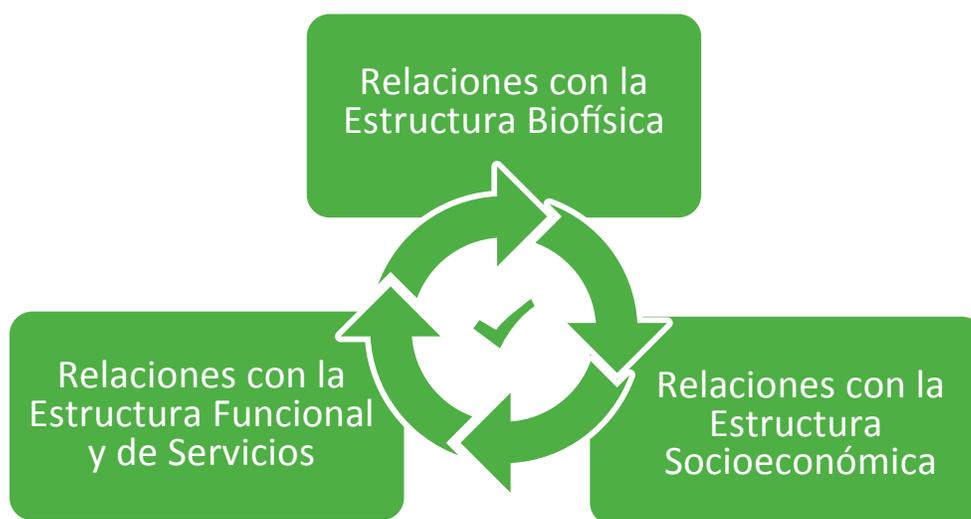
- Vivienda: la proliferación de barrios informales en las ciudades capitales ha sido causada, entre varias razones, por el desplazamiento de personas víctimas del conflicto y su necesidad de construir un nuevo proyecto de vida. Los urbanizadores informales han aprovechado esta coyuntura para ofrecer pequeños lotes en zonas con algún tipo de amenaza (remoción en masa o inundación), sin acceso a servicios básicos y con calidad urbanística muy baja. Las nuevas políticas de vivienda (VIS y VIP) deben tener como base: i) enfoque diferencial para víctimas del conflicto armado; ii) localización de vivienda con condiciones de accesibilidad óptimas; iii) garantizar la cobertura y el acceso a servicios básicos y iv) promover espacios de encuentro ciudadano (equipamientos y espacio público) para fortalecer el tejido social de las comunidades.

- **Ruralidad:** Uno de los puntos claves del Acuerdo de Paz es adelantar una Reforma Rural Integral que de acuerdo con el PMI:

... Busca la transformación estructural del campo, mediante el cierre de las brechas entre el campo y la ciudad, y la generación de condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural. La RRI busca además integrar las regiones, contribuir a erradicar la pobreza, promover la igualdad y asegurar el pleno disfrute de los derechos de la ciudadanía (Gobierno nacional y FARC-EP, 2016, pág. 10). Asimismo, la RRI debe contribuir al restablecimiento de los derechos de las víctimas del desplazamiento y del despojo, por lo que serán una población objetivo cuya reparación será prioritaria para la implementación. (PMI, 2018, p. 24)

El papel de las ciudades capitales en este aspecto es clave, y en primera instancia es importante reconocer que existen nuevos enfoques para entender el entorno rural de las ciudades. Uno de los elementos sobre el cual, en un escenario de posconflicto, es relevante profundizar, tiene que ver con los vínculos urbano-rurales. De acuerdo con el DNP-RIMISP (2016), estos vínculos se definen como “... el modelo de ocupación del territorio que fija de manera general la estrategia de localización y distribución espacial sostenible de las actividades y que se define a partir de las relaciones de interdependencia existentes entre las áreas urbanas y rurales” (p. 5). Estas relaciones de interdependencia se concentran en tres aspectos fundamentales, a saber:

Figura 2. Relaciones de interdependencia entre lo urbano y rural.



Fuente: DNP-RIMISP, 2016, p. 11

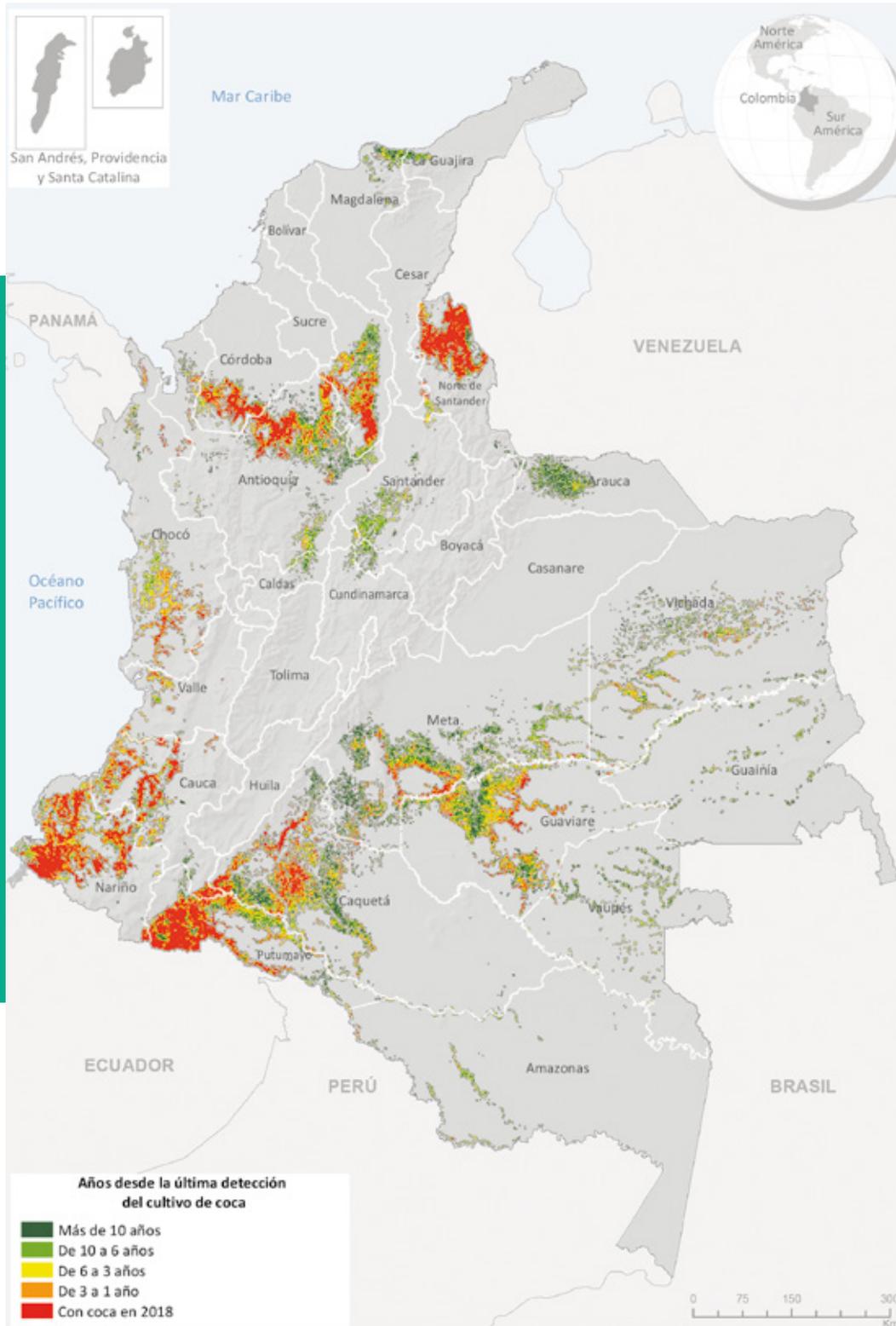
*Por último, se recomienda tener en cuenta este enfoque, pues permite reducir las brechas territoriales existentes entre los ámbitos urbanos y rurales y a su vez mejorar la calidad de vida de la población rural mediante el reconocimiento de:*

- 3 | El papel de las zonas rurales en el desarrollo de los municipios y regiones.
- 4 | El mutuo beneficio en las relaciones entre áreas urbanas y rurales.
- 5 | Mecanismos que establezcan un equilibrio en las relaciones entre áreas urbanas y rurales (cobertura y acceso a servicios domiciliarios, infraestructural vial, acceso a salud y educación, programas de empleabilidad, seguridad alimentaria).
- 6 | Habitantes de áreas rurales como actores protagónicos en la toma de decisiones del ordenamiento territorial.

7 | Implicaciones supramunicipales de las relaciones entre áreas urbanas y rurales.

- **Sustitución de cultivos:** el Gobierno nacional a través del PMI y otras políticas nacionales ha definido lineamientos y una hoja de ruta para la eliminación de cultivos ilícitos. En ese orden de ideas es importante articular las políticas nacionales con los programas municipales que desarrollen este aspecto. De igual manera, es importante tener en cuenta que no todas las ciudades capitales presentan cultivos ilícitos, tal y como se evidencia en el mapa: Número de años transcurridos desde la última detección de cultivos de coca.

Mapa. Número de años transcurridos desde la última detección de cultivos de coca



Fuente: Gobierno de Colombia - Sistema de monitoreo apoyado por UNODC en UNODC-SIMCI, 2019, p. 41.

Sin embargo, se considera que las ciudades capitales pueden tener injerencia en diferentes etapas de los planes y programas de sustitución de cultivos ilícitos. Teniendo como base su capacidad económica y productiva, las ciudades capitales pueden ser el medio para articular, junto con el sector privado, programas de empleabilidad y productividad del agro para que los trabajadores de los cultivos ilícitos puedan consolidar un nuevo proyecto de vida a través de ingresos económicos legales y estables en el tiempo.

### Seguridad Ciudadana

La implementación del Acuerdo Final implica grandes retos en seguridad ciudadana. Por ello es importante tener en cuenta:

- Formular e Implementar el Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC) articulándolo con la Constitucional Política, el Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, el Plan Nacional de Desarrollo y otros documentos relativos a la seguridad de las ciudades.
- Se recomienda desarrollar una visión regional y subregional (áreas metropolitanas, relaciones intermunicipales de facto) de los programas de seguridad ciudadana.
- Desarrollar modelos de innovación en seguridad ciudadana que permita:
  - » Integración social como estrategia preventiva.
  - » Incluir enfoques étnicos y diferenciales para focalizar acciones prioritarias según la vulnerabilidad de cada grupo poblacional.
  - » Reducción de factores de riesgo asociados a la seguridad ciudadana.

### Víctimas

Las ciudades capitales han avanzado en la atención y reparación a las víctimas. Es importante articular los mecanismos desarrollados por el Gobierno nacional a través de la Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) en aspectos tales como:

- Rehabilitación
- Indemnización
- Satisfacción
- Restitución (de tierras, de viviendas, fuentes de ingreso, empleo, de acceso a crédito) y garantías de no repetición

Es ideal que se tenga en cuenta el papel de las ciudades en el cumplimiento de la implementación de la política de víctimas según lo consagrado en la Ley 1448 en el 2011.

### Excombatientes

Las garantías de no repetición del conflicto tienen como base la resolución de problemas estructurales, la atención a las víctimas y la reintegración y reincorporación a la vida civil de los excombatientes. Para este aspecto, es importante incluir los programas desarrollados por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). En este orden de ideas, la Ruta de Reintegración desarrollada por la ARN define el conjunto de condiciones, beneficios, estrategias, metodologías y acciones para el tránsito hacia la vida ciudadana de los excombatientes, asegurando condiciones de empleabilidad, educación, salud, seguridad jurídica, entre otros aspectos. La siguiente figura ilustra la ruta que ha desarrollado la ARN para cumplir con este propósito.

Figura 3. Ruta de Reintegración

# La Ruta de Reintegración

( Agencia para la Reincorporación y la Normalización - Gobierno de Colombia)



Fuente: ARN (2019)

Finalmente, es importante tener en cuenta las políticas nacionales que ha desarrollado el Gobierno relativas a la implementación del Acuerdo Final, sobre todo porque permite: i) trabajar en conjunto con el Gobierno nacional, y ii) territorializar las iniciativas nacionales ajustándolas a las necesidades y prioridades de cada ciudad capital. De igual manera, para las cinco ciudades capitales (Florencia, Mocoa, San José del Guaviare, Valledupar y Santa Marta) que están en el marco de los PDET es prioridad articular sus planes y programas de acuerdo con el siguiente marco de Planes Nacionales y Territoriales propuestos por el Gobierno nacional.

### La planeación en el Acuerdo Final

#### El Acuerdo Final prevé la formulación de numerosos planes nacionales y territoriales

##### Participación política

- 1 | Plan Nacional de Formación de Veedores Ciudadanos
- 2 | Programa para la Promoción de la Participación y Liderazgo de la Mujer en la Política

##### Reforma Rural Integral

- 3 | Plan de Formalización Masiva de la Pequeña y Mediana Propiedad Rural
- 4 | Plan Nacional de Vías Terciarias
- 5 | Plan Nacional de Riego y Drenaje
- 6 | Plan Nacional de Electrificación Rural
- 7 | Plan Nacional de Conectividad Rural
- 8 | Plan Nacional de Salud Rural
- 9 | Plan Especial de Salud Rural
- 10 | Plan Nacional de Construcción y Mejoramiento de Vivienda Rural
- 11 | Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural
- 12 | Plan Nacional de Asistencia Integral Técnica y Tecnológica e Impulso a la Investigación
- 13 | Plan para la Generación de Ingresos de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria
- 14 | Plan Nacional para la Promoción de la Comercialización de la Producción de la Economía

##### Campesina, Familiar y Comunitaria

- 15 | Plan Progresivo de Protección Social y Garantía de Derechos de los Trabajadores Rurales

##### Drogas Ilícitas

- 16 | Plan Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos
- 17 | Programa Nacional de Intervención Integral frente al Consumo de Drogas Ilícitas

##### Planes territoriales en zonas priorizadas

- 1 | Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
- 2 | Planes de Acción Para la Transformación Regional
- 3 | Planes Integrales (Municipales y Comunitarios) de Sustitución y Desarrollo Alternativo
- 4 | Planes de Acción (Departamentales y Municipales) frente al Consumo de Drogas

ϕ  
Fuente: Vargas y Hurtado (2017, p. 28)

### Política pública de víctimas

Este apartado tiene por objetivo presentar a los nuevos mandatarios de las ciudades capitales un balance de lo que ha sido la implementación de la política pública de víctimas a partir de la expedición de la Ley 1448 en el 2011.

El surgimiento de esta política pública se da a partir de la necesidad de crear condiciones propicias para la construcción de paz, y darle un alcance legal a la búsqueda de la reconciliación entre la sociedad, a través del reconocimiento de una parte de la población que ha sufrido las embestidas de violencia de distintos actores.

La Ley de Víctimas y Restitución de Tierras ha constituido para Colombia el inicio de un marco legal sin precedentes que aporta a la reconstrucción del tejido social, adoptando medidas efectivas de reparación a favor de las víctimas y dando origen a una política pública que propone una reparación integral que la convierte en modelo internacional de amplia cobertura, beneficios coordinados y criterios de selección para diferentes tipos de víctimas y múltiples formas de reparación.

Este marco legal junto con los decretos Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011, que reglamentan las medidas de asistencia y atención a los grupos étnicos<sup>15</sup> convierte a las

<sup>15</sup>Decreto Ley 4633 de 2011, por medio del cual se dictan disposiciones para atención y reparación integral y de restitución de derechos territoriales a las víctimas pertenecientes a los pueblos y comunidades indígenas. Decreto Ley 4635 de 2011, por medio del cual se dictan disposiciones para atención y reparación integral y de restitución de tierras pertenecientes a comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras. Decreto reglamentario 4634 de diciembre de 2011, por el cual se dictan medidas de atención y reparación integral y restitución de tierras a víctimas pertenecientes al pueblo Rom o Gitano.

víctimas en sujetos de atención y de reparación integral. representando un notable esfuerzo estructurado con base en los estándares y principios internacionales.

En el ámbito internacional, la política de atención y reparación integral colombiana es la más completa y ambiciosa comparada con 45 experiencias de procesos de justicia transicional existentes. Genera procesos que a largo plazo fortalecen la competitividad del país y sus territorios a partir de la garantía

y goce efectivo de derechos de la población víctima, y la estabilización y consolidación de los territorios más afectados por el conflicto.

El Estado colombiano ha sido innovador en cuanto a su obligación de reparar los daños causados durante varias décadas de conflicto armado interno y ha generado un ambicioso conjunto de medidas en componentes de política pública:

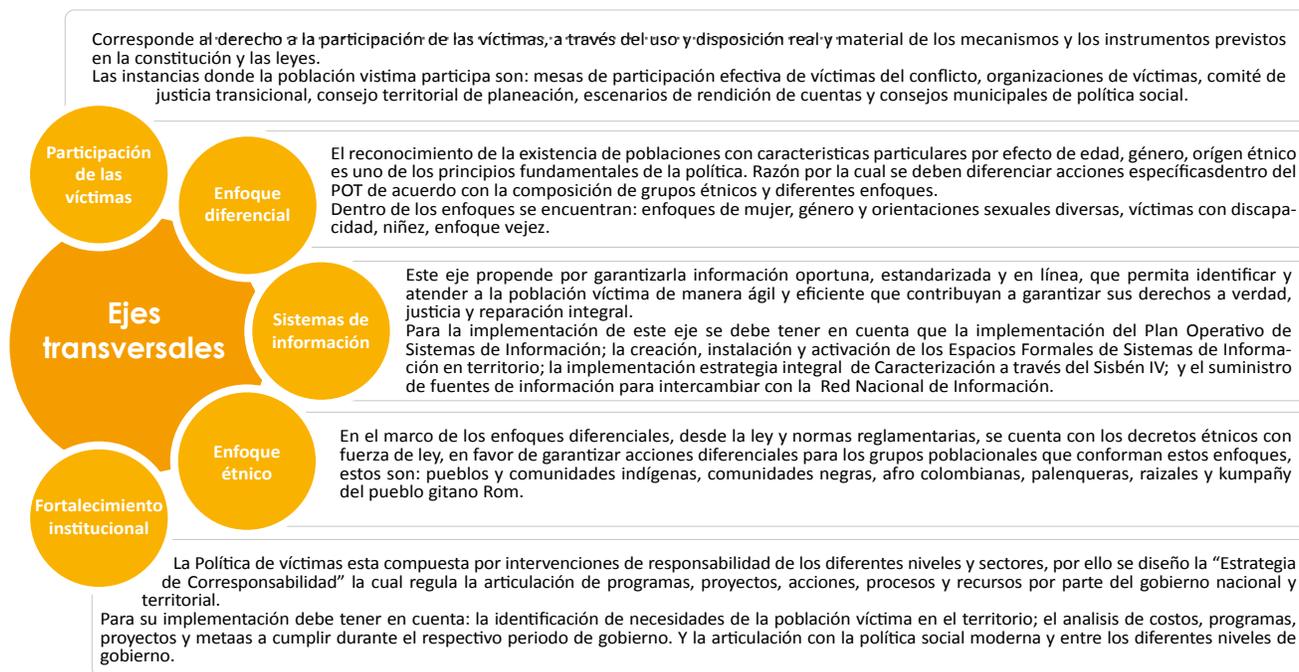
Gráfico 41. Estructura de la política pública de víctimas.



Fuente: elaboración propia con base en DNP – GPE (2019)

Así como en ejes transversales en toda su implementación:

Gráfico 42. ejes transversales de la política pública de víctimas



Fuente: DNP – GPE (2019)

El universo de víctimas en Colombia representa el 17% del total de su población. El 5% está en las ciudades capitales, un porcentaje mayor que implica hacer esfuerzos superiores a cualquier otro programa de reparación en el ámbito mundial (en términos absolutos y proporcionales a su población); por esta razón es un gran reto que se ha atendido decididamente por parte del Gobierno nacional en coordinación con departamentos, municipios y ciudades capitales del país.

Las víctimas han sido reconocidas por el Estado e incluidas en el Registro Único de Víctimas (RUV), que constituye el mayor repositorio conocido de hechos y personas víctimas. La política pública de reparación colombiana reconoce 11 hechos victimizantes,<sup>16</sup> incluyendo desplazamiento forzado, y apunta no solo a reparar daños tangibles sino a reponer de manera integral la condición de ciudadano y la dignidad de las víctimas.

El cumplimiento de las expectativas del Gobierno nacional, así como de las entidades territoriales con

relación a la política pública requiere el compromiso de varias instituciones y sectores del Estado; por ello, el Gobierno colombiano creó e implementó el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV), que incluye instancias del ámbito nacional, territorial y local, con representación de las víctimas y coordinado por la Unidad para las Víctimas. Esta política permite avanzar en el proceso de reparación de las víctimas y garantizar el goce de derechos, en busca de mayores impactos efectivos, dada la intersectorialidad de la política.

En esta línea, para la implementación de la política pública, se ha fortalecido la arquitectura institucional a través de instancias y herramientas de coordinación y articulación, brindando un constante acompañamiento técnico a la institucionalidad local; también se ha reforzado de forma significativa el presupuesto nacional en la materia para afrontar el gran reto de la atención y reparación integral a las víctimas, respaldado en un sistema institucional único en el mundo.

16 Ley 1448 de 2011, hechos victimizantes: i) desplazamiento forzado, ii) amenaza a la vida, a la integridad y a la seguridad personal, iii) acto terrorista, iv) delitos contra la libertad e integridad sexual, v) desaparición forzada, vi) homicidio, vii) masacre, viii) accidente por mina antipersonal, munición sin explotar y artefacto explosivo improvisado, ix) secuestro, x) tortura o tratos crueles, inhumanos y degradantes, xi) reclutamiento forzado de niños, niñas o adolescentes.

A lo largo de los ocho años de implementación de la Ley, el Gobierno nacional y las entidades territoriales han avanzado en la reparación integral en sus diferentes medidas y en sus dimensiones individual, colectiva, material, moral y simbólica, con el propósito de contribuir al restablecimiento de sus derechos y favorecer la reanudación de los proyectos de vida de la población víctima que redunden en bienestar y competitividad del territorio nacional.

La atención oportuna a las víctimas es una acción fundamental para la construcción de condiciones que favorezcan la competitividad de los territorios, en la medida en que si las víctimas acceden a bienes y servicios de calidad disponen de elementos para producir y generar rentabilidad social en el territorio.

El programa de reparaciones cumple dos objetivos: de una parte, reconoce las pérdidas y el daño sufrido por las víctimas para empoderarlas como sujetos de derechos; y de otra, busca proveer los derechos de las víctimas de manera simbólica o material, lo cual se convierte en un reto para el desarrollo del proceso de estabilización y consolidación de procesos de construcción de paz planteados por el Gobierno nacional y que favorecen la competitividad de las ciudades y del territorio nacional.

Se resalta el componente de participación de las víctimas, el cual promueve el fortalecimiento de la democracia participativa, la recuperación de la confianza y la promoción de la reconciliación nacional. Asimismo, el componente de participación constituye una pieza sustancial de la estrategia adelantada por el Gobierno nacional para afrontar las consecuencias del conflicto armado y la superación del estado de cosas Inconstitucional, declarado por la Corte Constitucional en la Sentencia T-025 de 2004, el cual fue superado mediante la promulgación de la Resolución 388 de 2013 “Protocolo de Participación Efectiva de las Víctimas”, que es uno de los mayores logros del Gobierno nacional en materia de atención y reparación a las víctimas.

En este sentido, la atención y reparación integral a las víctimas se convierte en un proceso fundamental para generar condiciones de competitividad en las ciudades capitales, en tanto son las principales receptoras de población víctima. Ello se convierte en

un reto para la superación de la situación de vulnerabilidad social de esta población, la inclusión social y el establecimiento de bases para la construcción de paz con legalidad; entendidas estas como condiciones que aporten a la competitividad de las ciudades y la nación en su conjunto.

### Ocho años de la ley de víctimas

A continuación, se presentan avances en la ejecución de la política pública de víctimas:

- Con el propósito de restituir y garantizar los derechos de las víctimas, durante los ocho años de vigencia de la Ley se ha consolidado el Registro Único de Víctimas (RUV) en el que, entre 2012 y 2019, se han incluido cerca de nueve millones de personas (8.816.304<sup>17</sup>), de manera individual, que constituyen el 17.7% de la población del país.
- Asimismo, están registrados 735 sujetos de reparación colectiva<sup>18</sup>, es decir, comunidades campesinas y barriales, pueblos étnicos, organizaciones, grupos y movimientos sociales, afectados en lo colectivo por el conflicto.
- El Gobierno nacional ha destinado aproximadamente \$6 billones para indemnizar casi un millón de personas y se propone acelerar esta labor a través de las apuestas del presidente Iván Duque de acuerdo con lo plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo.

### Reparación integral

El modelo de reparación en Colombia es el único e integral en el mundo, porque incluye medidas de satisfacción, rehabilitación, indemnización, restitución (de tierras, vivienda, fuentes de ingreso, acceso a crédito, educación, salud) y garantías de no repetición.

### En lo colectivo

En el proceso de reparación los Planes Integrales de Reparación Colectiva reconocen, dignifican y reparan los daños colectivos causados por el conflicto armado persistentes en organizaciones sociales y políticas, grupos y comunidades. Estos son concertados entre las comunidades afectadas, la institucionalidad, la nación y contribuyen a la reparación integral en las medidas de restitución, rehabilitación, satisfacción, garantías de no repetición e indemnización en los componentes social,

<sup>17</sup> Corte: septiembre 30 de 2019

<sup>18</sup> Informe de seguimiento al Programa de Reparación Colectiva. 30 de septiembre de 2019.

político y económico.

La Unidad para las Víctimas ha incluido y reconocido 735 sujetos de reparación colectiva de los cuales 51 corresponden a organizaciones y/o grupos, 216 a comunidades campesinas y barriales y 482 pertenecen a comunidades Indígenas, afros y Rom.

### Retorno y reubicaciones

Los Planes de Retornos y Reubicaciones buscan restituir los derechos afectados a la población desplazada en el momento de regresar a su lugar de origen o buscar un nuevo asentamiento, esto con el fin de alcanzar la integración local. Los esquemas especiales de acompañamiento tienen como objeto complementar, armonizar o flexibilizar la oferta o estrategias estatales disponibles de forma tal que se pueda avanzar hacia los procesos de estabilización socioeconómica y reparación integral de la población en proceso de retorno y/o reubicación.

### Atención en todo el país y en línea

De manera gratuita y sin intermediarios, la Unidad atiende a las víctimas en 173 puntos de atención y 32 centros regionales en todo el país de los cuales 15 están en ciudades capitales: Arauca, Barranquilla, Cali, Cúcuta, Florencia, Montería, Neiva, Pereira, Popayán, Quibdó, San José del Guaviare, Santa Marta, Sincelejo y Villavicencio.

Actualmente se encuentran en construcción un (1) Centro Regionales para la ciudad de Ibagué y para el 2019 se tiene priorizada la construcción de dos (2) en las ciudades de Cartagena (Bolívar) y Pasto (Nariño). Adicionalmente las víctimas reciben atención por los canales virtual, telefónica, presencial y escrito por parte de la UARIV y las demás entidades del SNARIV.

### Atención de emergencias

Desde 2012 se ha coordinado la atención de 5.376 emergencias humanitarias causadas por el conflicto armado. En el mismo lapso, La Unidad para las Víctimas ha brindado atención humanitaria inmediata, en dinero o en especie, con una inversión de \$128.175 millones, con los cuales se beneficiaron 158.863 víctimas.

En el marco de la prevención urgente, desde 2012 se ha apoyado a las entidades territoriales con recursos

para proyectos de infraestructura social y comunitaria, y agropecuarios. La Unidad suministró materiales y/o mobiliario para construir y/o mejorar infraestructura comunitaria local por valor de \$56.155 millones.

### Asistencia Humanitaria de emergencia

A partir de 2012, se ha atendido a población víctima de desplazamiento forzado y de otros hechos con más de 7'700.000 giros de atención y ayuda humanitaria, por un valor cercano a los \$4,8 billones.

### El Estado prioriza a las víctimas

A 2019, 1.621.186 víctimas de desplazamiento superaron su situación de vulnerabilidad, es decir, avanzaron en el goce de los derechos de alimentación, educación, generación de ingresos, identificación, reunificación familiar y salud, incluida atención psicosocial, a través de las 57 entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

### Incidencia y participación de las víctimas

Las víctimas han tenido la oportunidad de hacer propuestas para el Plan de Desarrollo 2018-2022 y de incidir en la política pública que les atañe a nivel municipal, departamental y nacional. Para el periodo 2019-2021, se eligieron 1.047 mesas de víctimas contando con representación municipal y departamental y 1 (una) Mesa Nacional.

### Cooperación internacional

Se han movilizado apoyos con más de 10 agencias de cooperación, 2 programas a través del Fondo Multidonante de Naciones Unidas, 8 memorandos de entendimiento suscritos, articulación desde el equipo humanitario y la atención a emergencias, hacen parte del trabajo que vienen realizando la Unidad para las Víctimas y los organismos multilaterales.

### La restitución de tierras

La restitución es uno de los componentes de la reparación integral de las víctimas. El proceso tiene tres etapas: administrativa, judicial y posfallo. La Unidad de Restitución de Tierras (URT) lidera la parte administrativa: recibe solicitudes, reúne las pruebas de abandonos o despojos forzados, determina si inscribe el predio en el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forza-

damente (RTDAF) y tramita los procesos de restitución en nombre de las víctimas ante la justicia.

### Ruta individual

A 31 de octubre de 2019 los jueces y magistrados especializados en restitución de tierras han proferido 431 sentencias de ruta individual, en 13 ciudades capitales de las 32. Mediante estas se han resuelto 978 solicitudes y se han identificado 8.868 hectáreas con orden de compensación y/o restitución, beneficiando aproximadamente a 3.121 personas.

### Ruta étnica

Respecto a los fallos de ruta colectiva o étnica, a 31 de octubre de 2019, los jueces y magistrados de restitución de tierras han proferido 2 sentencias en dos ciudades capitales (Santa Marta y Puerto Carreño), de las cuales se han identificado 3.033 hectáreas con orden de restitución, beneficiando a 1.612 personas. A continuación, se relaciona la información discriminada para las ciudades capitales:

Tabla 60. Número de sentencias, solicitudes, personas beneficiadas y hectáreas con orden de restitución y/o compensación, identificadas en la etapa pos-fallo a nivel nacional – ciudades capitales

Departamento	Municipio - capital	No. sentencias de ruta individual proferidas por municipio	No. sentencias étnicas proferidas por municipio	No. de solicitudes resueltas en sentencia por municipio en el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente (RTDAF)	No. de solicitudes resueltas en sentencia étnica por municipio*	No. de personas Beneficiadas en sentencia ruta individual por municipio	No. de personas Beneficiadas en sentencia Étnica por municipio	No. de hectáreas con orden de restitución y/o compensación identificadas en sentencia ruta individual por municipio	No. de hectáreas con orden de restitución en sentencia étnica por municipio
Amazonas	Leticia	-	-	-	-	-	-	-	-
Antioquia	Medellín	-	-	-	-	-	-	-	-
Arauca	Arauca	-	-	-	-	-	-	-	-
Atlántico	Barranquilla	3	-	3	-	6	-	0,6882	-
Bolívar	Cartagena de Indias	-	-	-	-	-	-	-	-
Boyacá	Tunja	-	-	-	-	-	-	-	-
Caldas	Manizales	-	-	-	-	-	-	-	-
Caquetá	Florencia	1	-	1	-	6	-	0,0065	-
Casanare	Yopal	-	-	-	-	-	-	-	-
Cauca	Popayán	3	-	3	-	-	-	-	-
Cesar	Valledupar	72	-	174	-	441	-	2.842,6857	-
Chocó	Quibdó	-	-	-	-	-	-	-	-
Córdoba	Montería	87	-	430	-	1.735	-	3.301,6096	-
Cundinamarca	Bogotá	-	-	-	-	-	-	-	-
Guainía	Inírida	-	-	-	-	-	-	-	-
Guaviare	San José del Guaviare	-	-	-	-	-	-	-	-
Huila	Neiva	3	-	3	-	16	-	26,2701	-
La Guajira	Riohacha	-	-	-	-	-	-	-	-
Magdalena	Santa Marta	-	1	-	1	-	1.471	-	2.463,0000
Meta	Villavicencio	10	-	21	-	25	-	1.316,6197	-
Nariño	Pasto	139	-	190	-	514	-	222,7790	-
Norte de Santander	Cúcuta	78	-	102	-	239	-	291,2862	-
Putumayo	Mocoa	17	-	17	-	78	-	353,2341	-

Departamento	Municipio - capital	No. sentencias de ruta individual proferidas por municipio	No. sentencias étnicas proferidas por municipio	No. de solicitudes resueltas en sentencia por municipio en el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas Forzosamente (RTDAF)	No. de solicitudes resueltas en sentencia étnica por municipio*	No. de personas Beneficiadas en sentencia ruta individual por municipio	No. de personas Beneficiadas en sentencia Étnica por municipio	No. de hectáreas con orden de restitución y/o compensación identificadas en sentencia ruta individual por municipio	No. de hectáreas con orden de restitución en sentencia étnica por municipio
Quindío	Armenia	-	-	-	-	-	-	-	-
Risaralda	Pereira	-	-	-	-	-	-	-	-
San Andrés y Providencia	San Andrés	-	-	-	-	-	-	-	-
Santander	Bucaramanga	1	-	1	-	4	-	0,0273	-
Sucre	Sincelejo	-	-	-	-	-	-	-	-
Tolima	Ibagué	8	-	19	-	29	-	439,0383	-
Valle del Cauca	Cali	9	-	14	-	28	-	73,5736	-
Vaupés	Mitú	-	-	-	-	-	-	-	-
Vichada	Puerto Carreño	-	1	-	1	-	141	-	570,0000
Total general		431	2	978	2	3.121	1.612	8.868	3.033

Fuente: Unidad de Restitución de Tierras. 31 de octubre de 2019.

### Plan de Desarrollo y prórroga de la ley

En el Plan de Desarrollo, Pacto por Colombia, Pacto por la equidad, se plantea, entre otros, el desarrollo e implementación del “Pacto por la Construcción de Paz: Cultura de la legalidad, convivencia, estabilización y víctimas”, a través del diseño e implementación de estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la política pública de víctimas, como son:

- Sentar las discusiones para analizar por componentes, prórroga de la Ley de Víctimas, cuya vigencia vence en el año 2021.
- Alinear la política de víctimas con los más altos estándares internacionales, los compromisos del Estado colombiano con la Agenda 2030 y el reciente ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- Avanzar en la vinculación de la política de víctimas con políticas para la inclusión social y productiva, para que superen la vulnerabilidad y contribuyan a la competitividad social.
- Lograr la articulación de los objetivos y resultados de la política pública de víctimas con los planteados en la ruta de los procesos de estabilización.
- Reconocer a las víctimas como actores claves para el desarrollo regional.
- Dirigir recursos hacia la reparación de las víctimas

movilizando esfuerzos y recursos de la asistencia a la reparación.

- Optimizar el componente de indemnización administrativa e implementar una estrategia de acompañamiento integral en la entrega de esta medida.
- Articular los procesos de retorno, reubicación, integración local y reparación colectiva con las autoridades locales y su visión de desarrollo de los territorios.
- Consolidar el deber de memoria y verdad en contribución a la reparación simbólica.

### Acompañamiento técnico a las entidades territoriales y ciudades capitales

Tal como lo ha hecho a lo largo de ocho años de existencia de la Ley de Víctimas, el Equipo Interinstitucional de Asistencia Técnica ha impulsado estrategias dirigidas al fortalecimiento de la implementación de la política pública en las ciudades capitales y el resto del territorio, permitiendo la construcción de planes que articulan el esfuerzo programático, presupuestal y técnico de los departamentos y municipios.

Este acompañamiento implicó no solo la consolidación de procesos de adecuación institucional, lo cual se tradujo en el desarrollo de capacidades por parte de las entidades territoriales en términos presupuestales, de infraestructura, de recursos humanos y técnicos para

ejecutar sus funciones en torno a la política pública de víctimas. Desde el Gobierno nacional también se han venido creando espacios de acompañamiento diferenciados para las ciudades capitales, en consonancia con la cantidad de población que debe atender, su capacidad institucional y los avances en materia de atención y reparación que se han evidenciado.

Desde el año 2015, específicamente el Ministerio del Interior ha liderado los procesos de articulación y encuentro bilateral entre los gobiernos de ciudades capitales con referencia a la ejecución de la política, identificando espacios de trabajo que mejoren la capacidad de respuesta de las entidades territoriales a partir del reconocimiento de procesos innovadores, creativos y efectivos realizados por sus pares.



Fuente: Ministerio del Interior (2018)

### Implementación de la política pública de víctimas en las ciudades capitales

Con el fin de potencializar los efectos e impactos de la política pública para las víctimas, ha sido cada vez más creciente la necesidad de territorializar de manera más efectiva y eficiente su implementación. Tal territorialización, entendida como la aproximación del accionar estatal a las realidades locales con el fin de mejorar el impacto, genera una mayor coherencia y pertinencia de las acciones dirigidas a la atención y reparación a víctimas que se implementen, puesto que se adecúan a las características y necesidades que cada entidad territorial presenta.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Equipo Interinstitucional<sup>19</sup> realizará acompañamiento a las ciudades capitales en la formulación, revisión y ajustes de las herramientas de planeación local. En el caso particular de los planes de desarrollo local, este acompañamiento será brindado a los mandatarios electos para el periodo de gobierno 2020-2023.

### Agenda transversal para el periodo 2020-2023: una oportunidad para el futuro de las ciudades capitales

Como punto de partida para establecer recomendaciones sobre una agenda 2020-2023, se reiteran los cuatro grupos creados por Asocapitales (2019a), como resultado de un análisis de condiciones actuales de las ciudades capitales.

Tabla 61. Clasificación de las ciudades capitales

Grupo Creación	Grupo Consolidación:	Grupo Consolidación – Crecimiento:	Grupo Consolidación – Maduro:
Inírida	Arauca	Barranquilla	Bogotá
Leticia	Armenia	Cali	
Mitú	Bucaramanga	Medellín	
Mocoa	Cartagena		
Puerto Carreño	Cúcuta		
Riohacha	Florencia		
San Andrés	Ibagué		
San José del Guaviare	Manizales		
Yopal.	Montería		
	Neiva		
	Pasto		
	Pereira		
	Popayán		
	Quibdó		
	Santa Marta		
	Sincelejo		
	Tunja		
	Valledupar		
	Villavicencio		

Fuente: Asocapitales (2019a)

Adicionalmente se reiteran, según los cuatro grupos, las dos características (identificadas para cada una de las ciudades capitales) que deben ser reforzadas con el fin de fortalecer la estructura de competitividad.

<sup>19</sup> El Equipo Interinstitucional de Asistencia Técnica Territorial está conformado por el Departamento Nacional de Planeación, Ministerio del Interior, Unidad para las Víctimas, Ministerio de Hacienda, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y Ministerio de Justicia.

Tabla 62. Agenda para ciudades capitales

Agenda requerida	Grupo	Ciudad capital
Facilidad en la articulación de intereses y acciones públicas y privadas	Creación	Inírida, Leticia, Mitú, Mocoa, Riohacha, Yopal.
	Consolidación	Armenia, Florencia, Neiva.
Fortalecimiento del capital humano	Creación	Inírida, Mitú, Puerto Carreño, Riohacha, San José del Guaviare.
	Consolidación	Arauca, Cartagena, Cúcuta, Ibagué,
Generación de bienes públicos a bajos costos.	Creación	Leticia, Mocoa, San Andrés
	Consolidación	Arauca, Bucaramanga, Cúcuta, Florencia, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Quibdó, Santa Marta.
	Consolidación-Crecimiento	Medellín
	Consolidación-Maduro	Bogotá
Facilidad en la creación y sostenimiento de agentes productivos	Creación	Puerto Carreño, San José del Guaviare
	Consolidación	Armenia, Quibdó.
Ordenamiento, aprovechamiento y protección de los recursos naturales	Creación	San Andrés
	Consolidación	Cartagena, Manizales, Montería, Pereira, Popayán, Sincelejo, Tunja, Valledupar, Villavicencio.
	Consolidación-Crecimiento	Barranquilla, Cali.
Construcción de infraestructura con menos recursos públicos	Creación	Yopal
	Consolidación	Ibagué, Pasto.
Facilidad y bajos costos en la garantía de los servicios sociales	Consolidación	Bucaramanga, Manizales, Santa Marta, Sincelejo, Tunja, Valledupar, Villavicencio.
	Consolidación-Crecimiento	Barranquilla, Cali, Medellín.
	Consolidación- Maduro	Bogotá

Fuente: Asocapitales (2019a)

Como agenda transversal, para todas las ciudades capitales, Asocapitales propone:

- 

Manejo de la seguridad y el microtráfico a través de esquemas como los Centros integrales de control.
- 

Fortalecimiento de sistemas de movilidad eficientes.
- 

Fortalecer y acompañar los requerimientos del sistema de salud.
- 

Fortalecer la agenda de trabajo en materia de ordenamiento territorial para la habilitación de suelo para vivienda y elementos públicos.
- 

Fortalecer las dinámicas relativas a la articulación entre municipios, procesos de metropolización, regionalización y asociación.
- 

Mejores estructuras de seguimiento y evaluación a través de un sistema de monitoreo transversal a ciudades capitales.
- 

Cumplimiento de ODS
- 

Fortalecimiento de la ruralidad (propiedad rural y mejora en productividad agropecuaria), gestión del riesgo y cuidado del ambiente.
- 

Fortalecimiento de los instrumentos de gestión y financiación el desarrollo territorial

Se recomienda consultar el desarrollo de estas recomendaciones realizado a lo largo del libro, como complemento al resumen prioritario que se pretende hacer en este capítulo.

### Manejo de la seguridad y el microtráfico a través de esquemas como los centros integrales de control

Resulta necesario articular diferentes fuentes para la financiación y financiamiento de los procesos de fortale-

cimiento institucional, y de capacidades administrativas para el desarrollo e implementación de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana.

Conjuntamente, se debe fortalecer el sistema de equipamientos públicos y la localización de la infraestructura física pública requerida para apoyar estos planes. Además de las mejoras tecnológicas requeridas para el seguimiento y control de las relaciones entre las personas en el territorio, así como de la relación entre el sector público con la ciudadanía, entre otros.

Adicionalmente, el Observatorio de Drogas de Colombia, del Ministerio de Justicia y del Derecho, desarrolló el Atlas de Microtráfico y Comercialización de Sustancias Psicoactivas en Pequeñas Cantidades. Se trata de una herramienta que permite analizar la dinámica espacial del microtráfico y la comercialización de drogas ilegales en las áreas urbanas de cinco ciudades colombianas: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Pasto, para las cuales se estimaron tres modelos que explican la asociación entre la sustancia (bazuco, cocaína y marihuana) y un conjunto de variables explicativas. (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2015)

Esta metodología ejemplificada en las cinco ciudades mencionadas, además de los lineamientos generales de política propuestos por el Ministerio de Justicia y del Derecho, pretende que los territorios realicen sus propios diagnósticos y aplicación, según la particularidad de los contextos. (MinJusticia, 2015).

Asocapitales destaca la relevancia de los lineamientos nacionales existentes y su utilidad como insumo; sin embargo, se aleja de considerar al Gobierno nacional y los gobiernos departamentales como instancias principales. Se argumenta que el manejo de la seguridad y el microtráfico debe tener como instancia principal a las ciudades capitales, según su condición de centros poblacionales, económicos y sociales más importantes del país (Asocapitales, 2019). En este sentido, Asocapitales recomienda, con base en los lineamientos propuestos por MinJusticia (2015), las siguientes adaptaciones:

- Fortalecimiento de la capacidad de detección local de productos base en tránsito.
- Fortalecimiento de la capacidad de detección desde las zonas locales de producción.
- Fortalecimiento de las unidades de investigación del crimen organizado en las ciudades capitales.

- Fortalecimiento de la capacidad de intervención policial sobre zonas bajo el control de agentes del crimen organizado.
- Inclusión de agentes privados para la prevención y la integración social de la población en riesgo.
- Recolección, procesamiento y sistematización de información y conocimiento en torno a la problemática.

### Fortalecimiento de sistemas de movilidad eficientes

La Organización de Naciones Unidas posiciona, reiterativamente, la movilidad como factor fundamental para el desarrollo. Así, existe un consenso teórico y técnico sobre la importancia del sector movilidad; elemento indispensable en las agendas de todas las ciudades capitales. Tendencias y aproximaciones internacionales consideran que apostarle al mejoramiento de la movilidad afectaría positivamente a la mayoría de los ODS. La División de Transporte Sostenible de la Comisión Económica para Europa, por ejemplo, estima un impacto exacto en 13 de los 17 ODS, a través de: la transición energética, infraestructura para una logística eficiente, regulación vehicular, educación en seguridad vial y la planificación urbana orientada a la movilidad, entre otros.

Bajo la misma tendencia, el Banco Mundial, a través de su plataforma Sustainable Mobility for All (Sum4All), plantea que la movilidad sostenible debe ser: equitativa, eficiente, verde y segura. Que la movilidad reúna estas características implica un impacto positivo en al menos siete de los ODS.

Para lograr optimizar el aprovechamiento del espacio público reduciendo los costos generados, la movilidad en las ciudades capitales debe disponer de los medios y servicios para ejecutar todos los trayectos demandados de manera eficiente, en cuanto a recursos ambientales, económicos y sociales. Y de esta forma combatir el común denominador de la movilidad en las ciudades capitales: los desequilibrios territoriales, los atrasos en infraestructura vial, la baja accesibilidad desde las periferias y los consecuentes mayores costos (en tiempo y monetarios) para sus habitantes, entre otros.

Asocapitales recomienda aprovechar el papel determinante de la tecnología en cuanto a la innovación y nuevas soluciones de movilidad, especialmente la habilidad de las TIC para el mejoramiento de procesos y herramientas relacionadas.

### Fortalecer y acompañar los requerimientos del sistema de salud

Es indispensable trabajar en procesos para la dotación de infraestructura física y el fortalecimiento de la estructura administrativa, además de recursos para garantizar la cobertura en salud. Asocapitales reitera los beneficios potenciales de las colaboraciones público-privadas y recomienda evaluar estas alianzas para llevar a cabo procesos de focalización y cobertura diferenciada, además de dar continuidad a los procesos de modernización institucional que permitirán a las ciudades capitales enfrentar de forma más eficiente los requerimientos de la demanda.

Es también importante el fortalecimiento de esquemas de prevención y el trabajo conjunto con el sector educación para incorporar a la salud como un elemento primordial de la educación, que redunde en mejores condiciones de calidad de vida.

Se recomienda especial énfasis en infraestructura diferencial para el apoyo y acompañamiento a las madres gestantes, así como para garantizar el acceso universal de la niñez al sistema, la identificación de las características sociales demográficas y físicas de las personas de mayor vulnerabilidad en materia de salud, que permita atacar los focos de generación de morbilidad y mortalidad a través de infraestructura complementaria en materia de alimentación, por ejemplo; y establecer una institucionalidad clara, organizada y con recursos que permitan realizar el manejo de las políticas de conciencia sobre embarazo temprano y riesgos de salud por enfermedades de transmisión sexual.

Es importante tener en cuenta la modificación de asignación de recursos establecida por la Ley 1955 de 2019 que asigna porcentajes para la destinación, abriendo la oportunidad a los subsidios a la oferta y fortaleciendo la idea de la colaboración público-privada como una base de articulación de intereses para el cumplimiento en la calidad del servicio y sostenibilidad del sistema. De igual manera, se requiere que las ciudades capitales cumplan con garantizar que los afiliados al régimen subsidiado en salud cumplan con los requisitos legales para pertenecer a él, como función definida por el Plan Nacional de Desarrollo.

### Fortalecer la agenda de trabajo en materia de ordenamiento territorial para la habilitación de

### Suelo para vivienda y elementos públicos.

Resulta indispensable evaluar los POT e instrumentalizarlos para la planificación intermedia, sectorial y derivada requerida. Es necesario habilitar los instrumentos de gestión y financiación adecuados para que los sistemas e intereses de ordenamiento territorial se logren articular, de tal forma que se operativice el principio del reparto equitativo de cargas y beneficios y se generen los incentivos necesarios para asegurar que el desarrollo inmobiliario – en tendencial crecimiento en las ciudades – aporte en la generación de la vivienda requerida por la ciudad y en los elementos públicos demandados.

La complementación de los recursos públicos, a través de los recursos privados que se asignan para cumplir las obligaciones que permiten consolidar los derechos a los aprovechamientos urbanísticos privados, también es un factor indispensable en el fortalecimiento de la agenda de trabajo.

### Fortalecer las dinámicas relativas a la articulación entre municipios, procesos de metropolización, regionalización y asociación.

Se requiere realizar el conjunto de arreglos necesarios para que los hechos territoriales relevantes entre las ciudades capitales y sus entornos urbanos, conurbados o no, equilibren las cargas derivadas de la demanda de servicios, o de infraestructura, resultante de las formas de ocupación del territorio. Es necesario, conjuntamente, lograr estrategias de reconocimiento de las oportunidades y restricciones de cada ente territorial, para fortalecer los procesos de especialización en la prestación de los servicios sociales y garantizar lógicas integrales de coberturas que superen los límites administrativos de los territorios ampliados.

### Mejores estructuras de seguimiento y evaluación a través de un sistema de monitoreo transversal a ciudades capitales

A través de los apoyos que genera Asocapitales y el trabajo en red entre las ciudades, se deben enfocar esfuerzos hacia la garantía de mejores formas para realizar procesos de seguimiento. Es necesario, además, lograr homogenizar y por ende comparar el estado del cumplimiento de las responsabilidades de las ciudades capitales, así como incentivar la posibilidad de intercambiar experiencias exitosas y evaluar oportunidades de mejora.

En este sentido, Asocapitales recomienda procesos de homologación y homogenización en los indicadores, metodologías, periodicidades y procesos de cálculo, los cuales permitan comprender las situaciones relativas de las ciudades capitales en el marco de los grupos de competitividad establecidos. En este aspecto es relevante plantear la iniciativa del Gobierno nacional de la unificación de los sistemas de generación de estadísticas y datos a través del Sistema Estadístico Nacional – SEN, que se plantea en el Plan Nacional de Desarrollo.

### Cumplimiento de ODS

En septiembre de 2015 los Estados “adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible” (Naciones Unidas, 2015, párr. 1). Este compromiso de orientación de políticas y esfuerzos hacia el logro de los objetivos globales se representa en la Agenda 2030 a través de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Frente al cumplimiento de los ODS, Asocapitales resume que:

*se reconoce a las ciudades como centrales para el logro del desarrollo sostenible en razón a tres aspectos principales: 1) La gestión, planificación y crecimiento de las ciudades determinarán en gran medida los patrones de consumo, producción, gasto de energía y generación de emisiones del mundo; 2) Los 17 ODS y sus 169 metas se encuentran estrechamente relacionadas con el trabajo diario de los gobiernos de las ciudades; y 3) En el marco del modelo de descentralización, los gobiernos de las ciudades, son los responsables del desarrollo territorial y tienen una cercanía única con los ciudadanos. (cap. 4 en el presente documento)*

En “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para las ciudades capitales”, capítulo del presente libro, se aborda el contenido y alcance de la Agenda 2030, además de los avances y retos de las ciudades capitales frente al logro de los ODS, y se presenta su implementación como oportunidad para avanzar en la descentralización, gobernanza y competitividad de las ciudades capitales. Para consultar las recomendaciones específicas sobre el tema, se remite a dicho capítulo.

### Fortalecimiento de la ruralidad (propiedad rural y mejora en productividad agropecuaria), gestión del riesgo y cuidado del ambiente.

En la cartilla “Ordenamiento territorial: Gobernar para lo rural, para el medio ambiente y para la gestión del riesgo” (Asocapitales, 2019c), con el fin de aportar al mejoramiento de las condiciones actuales de las áreas rurales, presenta distintas oportunidades de acción encaminadas a lograr la materialización de las estrategias de ordenamiento territorial, realzando los valores de la ruralidad y el sector agropecuario.

Adicionalmente, con base en las posibles dificultades de un municipio que no priorice la gestión del riesgo de desastres, Asocapitales (2019a) también presenta en la

cartilla consideraciones de cara a la formulación de los planes de desarrollo “...con el fin de mitigar impactos en ámbitos como la productividad, el bienestar social, la producción alimentaria, la prestación de servicios públicos, entre otros.” (p. 7). Finalmente, la cartilla también propone consideraciones (de cara a la formulación de los planes de desarrollo) con el fin de permitir la integración de elementos del ordenamiento territorial a la gestión ambiental, y viceversa. Las consideraciones planteadas para cada eje se encuentran en la cartilla referenciada, y la hoja de ruta propuesta para alcanzar los objetivos generales se resume a continuación:

Tabla 63. Hoja de ruta ruralidad, gestión del riesgo y medio ambiente

Ruralidad	Gestión del riesgo	Ambiente
Incorporar el objetivo de la planificación del suelo rural en el Plan de Desarrollo.	Evaluar la incorporación de temas de riesgo en los POT, en los términos de la Ley 1523 de 2012.	Evaluar o programar la evaluación, de si el municipio ha definido y ha tomado medidas para gestionar la protección de los suelos de valor ambiental, tanto desde las lógicas de conservación como de producción.
Definir – conjuntamente con la Corporación Autónoma Regional – el modelo de ocupación esperado.	Evaluar si los requerimientos de estudios de riesgo son derivados del POT o necesarios para el mismo.	Definir las estrategias para mitigar los impactos de los procesos de urbanización y desarrollo productivo en los elementos de valor ambiental.
Evaluar los instrumentos y mecanismos (de cada una de las ciudades capitales) para financiar decisiones sobre la materia.	Establecer hojas de ruta para el manejo de la población en riesgo.	Trabajar con la Corporación para garantizar que la ciudad tenga todos los insumos necesarios para manejar la definición de valores ambientales y los requerimientos para su manejo y protección.
Manejar temas catastrales para actualizar la información relativa a la forma en que se desarrolla la ruralidad, además de plantear mejoras en cuanto a incentivos de cumplimiento del modelo de ocupación.	Establecer los objetivos sobre los estudios de riesgo a detalle	Plantear requerimientos de infraestructura requerida en la ciudad y sus posibles impactos, para incorporar en los planes de desarrollo los estudios requeridos.
Articulación con el Departamento para el desarrollo de PDET y los Planes de Ordenamiento Productivo y Social de la Propiedad Rural.	Garantizar la existencia de recursos para alcanzar los objetivos en materia de estudios de gestión del riesgo y en función del programa de ejecución del POT.	Trabajar en los procesos de delimitación de áreas con valor ambiental, y establecer estrategias para su protección.
Tener presente las vocaciones y aptitudes del suelo.	Plantear en los PDM la necesidad de realizar los estudios requeridos para mitigación de riesgo, adecuación a cambio climático y, control y educación.	Establecer los estudios requeridos para la definición de conflictos – privados, sector público y autoridades ambientales – y tomar posición conjunta con el orden nacional y de control.

Fuente: Asocapitales (2019a)

### Fortalecimiento de los instrumentos de gestión y financiación el desarrollo territorial

La relevancia y necesidad de estos instrumentos se desarrolla en la cartilla anteriormente referenciada “Instrumentos de planificación, gestión, financiación y financiamiento”.

Asocapitales resume dichos instrumentos como:

*aquellos que permiten que las administraciones municipales logren pagar o disminuir el gasto público en los 7 componentes transversales de desarrollo. Esto lo pude hacer a través de (i) la gestión, que implica la reducción de los costos de implementación de las políticas públicas; (ii) el financiamiento, que implica el uso de recursos públicos del orden municipal o de otras entidades territoriales y traslada recursos de una fuente pública a un elemento público, y (iii) la financiación, que es el conjunto de instrumentos que concretan el proceso mediante el cual el municipio puede beneficiarse de los valores que genera con sus acciones urbanísticas y decisiones administrativas y con estos recursos, financiar sus requerimientos.*

Los procesos de creación y captura de valor – gestión urbana integral – pretenden, además de concretar las acciones urbanísticas en el territorio, garantizar que los proyectos urbanos se desarrollen de forma integral. Estos procesos conceden a los municipios el acceso a formas alternas para financiar infraestructura territorial, mientras permiten utilizar procesos de planificación para lograr aumentos en el valor del suelo y ser utilizados en el desarrollo de proyectos territoriales.

### Proyectos clave que debe tener en cuenta para el desarrollo armónico de su ciudad en el marco del plan nacional de desarrollo

#### Catastro multipropósito y asociación para gestión catastral

El Plan Nacional de Desarrollo definió la gestión catastral y abre la oportunidad a mejores formas para realizar los procesos de formación, actualización y conservación catastral, así como los procedimientos del enfoque catastral multipropósito que sean adoptados, conforme a la regulación que para el efecto expida el Gobierno nacional. De igual manera, establece que la Agencia Nacional de Tierras - ANT podrá asumir la calidad de gestor catastral, de acuerdo con los estándares y las especificaciones técnicas determinadas por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC.

#### Manejo de cárceles

Las ciudades capitales deben articularse con el Gobierno nacional para desarrollar la estrategia de cárceles, que busca la creación, fusión, supresión, dirección, organización, administración, sostenimiento y vigilancia de cárceles para personas detenidas preventivamente a través de la identificación de predios para la localización de las cárceles, sobre los cuales la USPEC y el INPEC realizarán una evaluación a fin de establecer la viabilidad operativa de los mismos. Los predios identificados como viables deberán ser incorporados a los instrumentos de planeación territorial que correspondan con el uso del suelo requerido para la localización del equipamiento.

Es importante tener en cuenta que la Ley da la posibilidad de identificar, adquirir, habilitar y ceder a título gratuito al INPEC, el suelo con urbanismo y servicios públicos para la construcción de los establecimientos de reclusión nacionales, así como, a través de procesos de asociación y articulación de intereses con otras entidades territoriales, realizar la gestión del suelo requerida para la localización de estos equipamientos. Estos procesos se pueden desarrollar, inclusive, a través de asociación público-privada, aunque el Gobierno nacional tendrá en cuenta el análisis de impacto fiscal que se genera con la implementación de la medida y puede definir una correspondiente fuente sustitutiva.

#### Seguridad

Como se ha mencionado en otros apartados del documento, los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana son fundamentales para la implementación y concreción de diferentes apuestas de desarrollo, desde los relacionados con el manejo de proyectos territoriales especiales que involucren víctimas, como los relacionados con la interacción de los agentes en el territorio, y aquellos que involucran temas relativos al consumo de sustancias psicoactivas y a su comercialización.

Una de las apuestas más relevantes del Gobierno nacional, y que genera oportunidad para acceso a recursos para su fortalecimiento de las ciudades, está relacionada con la aplicación de los planes, desde una perspectiva sectorial eficiente y con base en los preceptos establecidos por el Gobierno nacional como soporte a la articulación de intereses en manejo de indicadores de delincuencia y el control de los mercados de sustancias prohibidas en las ciudades.

Es de resaltar el llamado de atención de todas las entidades del orden nacional que buscan, en una lectura de control judicial, legal, normativo y disciplinario, hacer el llamado de dar estricto cumplimiento a la normativa ambiental, de riesgo y de ordenamiento territorial, para garantizar el control de las decisiones administrativas del sector público e individuales de los privados, en el uso y ordenamiento del suelo y de las actividades que se pueden desarrollar.

En este mismo aspecto se destaca lo relacionado con la seguridad jurídica de las ciudades capitales y la prevención del litigio. Y es que Asocapitales (2019d) ha encontrado que:

*Uno de los principales problemas de la administración pública en Colombia es el efecto scal negativo que tiene el pago de sentencias, conciliaciones y laudos arbitrales en contra del Estado . Como lo muestran todos los estudios disponibles sobre la materia, las dimensiones de este fenómeno son dramáticas. Según datos de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, el país enfrenta más de 400 mil demandas con pretensiones cercanas a los \$386 billones de pesos, lo cual equivale a 1,5 veces el presupuesto de la Nación. Para mediados de 2019 el Estado se encuentra en mora de pagar casi nueve billones de pesos por concepto de órdenes judiciales y de tribunales*

*de arbitramento, de los cuales cerca del 40% corresponde a intereses . Adicionalmente, según datos de la Contraloría General de la República, entre 2002 y 2018 el Estado colombiano ha ejecutado recursos del Presupuesto General de la Nación (PGN) equivalentes a \$11,2 billones de pesos (ajustado a precios constantes de 2016) para el pago de órdenes judiciales incluidas en sentencias y conciliaciones. Este monto es equiparable, según cálculos de la Contraloría, al costo de implementar la Ley de Justicia y Paz, o al doble de los recursos recaudados a través de la reforma tributaria de 2016.*

Esto le define una interesante agenda de trabajo sectorial y de materialización en prevención de hechos de responsabilidad de política pública que disminuya este fuerte efecto en las finanzas públicas.

### **Uso y aprovechamiento del espacio público**

Oportunidad vinculada con el manejo y control de los procesos de uso indebido del espacio público. Hace parte de una agenda que, a través de regulación vía acuerdo municipal o distrital, podrá apoyar, inclusive, recursos de sostenibilidad para hogares de vendedores ambulantes. De forma complementaria, esta oportunidad genera incentivos para el manejo eficiente del espacio público y permite la complementación de las fuentes de ingreso de las ciudades.

# 6

## BIBLIOGRAFÍA



- » ...African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, & Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). Promover ciudades sostenibles: Perspectivas regionales. Recuperado de [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Promover\\_ciudades\\_sostenibles\\_Perspectivas\\_regionales\\_Resumen\\_ejecutivo\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Promover_ciudades_sostenibles_Perspectivas_regionales_Resumen_ejecutivo_es.pdf)
- » ...Alcaldía de Arauca. (2016). Plan de desarrollo 2016-2019 “En Arauca creemos y podemos”. Arauca. Obtenido de <http://www.arauca-arauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Acuerdo%20N%C3%BAmero%20200.02.2009%20del%2031%20de%20mayo%20de%202016.pdf>
- » ...Alcaldía de Armenia. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Sigamos Adelante”. Armenia. Obtenido de [https://www.concejodearmenia.gov.co/nuevo-sitio/sites/default/files/02\\_PROYECTO\\_DE\\_ACUERDO\\_PDM%202016\\_2019.pdf](https://www.concejodearmenia.gov.co/nuevo-sitio/sites/default/files/02_PROYECTO_DE_ACUERDO_PDM%202016_2019.pdf)
- » ...Alcaldía de Barranquilla. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Barranquilla capital de vida”. Barranquilla. Obtenido de [https://camacol.co/sites/default/files/BARRANQUILLA\\_Articulado\\_PDB\\_05-ABRIL-2016\\_IMPRESION\\_CONCEJO.pdf](https://camacol.co/sites/default/files/BARRANQUILLA_Articulado_PDB_05-ABRIL-2016_IMPRESION_CONCEJO.pdf)
- » ...Alcaldía de Bogotá. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá mejor para todos”. Bogotá. Obtenido de [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/tomo\\_1\\_-\\_plan\\_distrital\\_de\\_desarrollo\\_0.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/tomo_1_-_plan_distrital_de_desarrollo_0.pdf)
- » ...Alcaldía de Bucaramanga. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos”. Bucaramanga. Obtenido de [http://www.bucaramanga.gov.co/la-ruta/download/plan\\_de\\_desarrollo/Aprobacion\\_Plan\\_de\\_desarrollo\\_2016-2019.pdf](http://www.bucaramanga.gov.co/la-ruta/download/plan_de_desarrollo/Aprobacion_Plan_de_desarrollo_2016-2019.pdf)
- » ...Alcaldía de Cali. (2016). Anexo diagnóstico del plan de desarrollo. Cali. Obtenido de <http://www.cali.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=23779>
- » ...Alcaldía de Cali. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Cali progresa contigo”. Cali. Obtenido de <http://www.cali.gov.co/planeacion/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=23688>
- » ...Alcaldía de Cartagena. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Primero la gente”. Cartagena. Obtenido de [https://www.cartagena.gov.co/Documentos/2016/Transparencia\\_y\\_aip/Plan\\_de\\_Desarrollo/2016/ACUERDO-006-2016-PLAN-DE-DESARROLLO.pdf](https://www.cartagena.gov.co/Documentos/2016/Transparencia_y_aip/Plan_de_Desarrollo/2016/ACUERDO-006-2016-PLAN-DE-DESARROLLO.pdf)
- » ...Alcaldía de Cúcuta. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “San José de Cúcuta sí se puede progresar”. Cúcuta. Obtenido de [https://cucutanortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/cucutanortedesantander/content/files/000033/1643\\_cucuta.pdf](https://cucutanortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/cucutanortedesantander/content/files/000033/1643_cucuta.pdf)
- » ...Alcaldía de Florencia. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Yo creo en Florencia”. Florencia. Obtenido de [https://florenciacaqueta.micolombiadigital.gov.co/sites/florenciacaqueta/content/files/000078/3887\\_plan-de-desarrollo-2016--2019.pdf](https://florenciacaqueta.micolombiadigital.gov.co/sites/florenciacaqueta/content/files/000078/3887_plan-de-desarrollo-2016--2019.pdf)
- » ...Alcaldía de Ibagué. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Por Ibagué con todo el corazón”. Ibagué. Obtenido de <https://www.ibague.gov.co/portal/admin/archivos/publicaciones/2016/14981-PLA-20161104.pdf>
- » ...Alcaldía de Inírida. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Volvamos a creer!”. Inírida. Obtenido de [https://ceo.uniandes.edu.co/images/Documentos/In%C3%ADrida\\_Plan\\_de\\_Desarrollo\\_Municipal.pdf](https://ceo.uniandes.edu.co/images/Documentos/In%C3%ADrida_Plan_de_Desarrollo_Municipal.pdf)
- » ...Alcaldía de Leticia. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Pensando en grande”. Leticia. Obtenido de [https://leticiaamazonas.micolombiadigital.gov.co/sites/leticiaamazonas/content/files/000066/3292\\_decr-045.pdf](https://leticiaamazonas.micolombiadigital.gov.co/sites/leticiaamazonas/content/files/000066/3292_decr-045.pdf)
- » ...Alcaldía de Manizales. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Manizales más oportunidades”. Manizales.
- » ...Alcaldía de Medellín. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Medellín cuenta con vos”. Medellín. Obtenido de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/GACETA%204383.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/GACETA%204383.pdf)
- » ...Alcaldía de Mitú. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Equidad y transparencia”. Mitú. Obtenido de <http://www.mitu-vaupes.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202016%20-%202019.pdf>
- » ...Alcaldía de Mocoa. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “En sus manos está el desarrollo de nuestro territorio”. Mocoa. Obtenido de <http://www.mocoa-putumayo.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202016-2019.pdf>
- » ...Alcaldía de Montería. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Montería adelante”. Montería. Obtenido de <https://www.monteria.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=1178>
- » ...Alcaldía de Neiva. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Neiva la razón de todos”. Neiva. Obtenido de <http://www.alcaldianeiva.gov.co/Gestion/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Neiva%20la%20Raz%C3%B3n%20de%20Todos%20-%20Gobierno%20Transparente%202016-2019%20-%20Did%C3%A1ctico.pdf>
- » ...Alcaldía de Pasto. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Pasto educado constructor de paz”. Pasto. Obtenido de [https://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/category/472-planeacion?download=9935:plan\\_de\\_desarrollo\\_municipal\\_2016\\_2019\\_version\\_diagramada](https://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/category/472-planeacion?download=9935:plan_de_desarrollo_municipal_2016_2019_version_diagramada)
- » ...Alcaldía de Pereira. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Pereira, capital del Eje”. Pereira. Obtenido de [http://s3.pagegear.co/38/69/2016/pdm\\_2016\\_2019\\_pereira\\_capital\\_del\\_eje\\_junio\\_28.pdf](http://s3.pagegear.co/38/69/2016/pdm_2016_2019_pereira_capital_del_eje_junio_28.pdf)
- » ...Alcaldía de Popayán. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Vive el cambio”. Popayán. Obtenido de [http://www.popayan.gov.co/sites/default/files/documentosAnexos/plan\\_de\\_desarrollo\\_municipal\\_2016\\_2019.pdf](http://www.popayan.gov.co/sites/default/files/documentosAnexos/plan_de_desarrollo_municipal_2016_2019.pdf)
- » ...Alcaldía de Puerto Carreño. (2016). Plan de desarrollo 2016-2019 “Puerto Carreño somos todos”. Puerto Carreño. Obtenido de [https://ceo.uniandes.edu.co/images/Documentos/PLAN\\_DE\\_DESARROLLO\\_PUERTO\\_CARRE%C3%91O\\_SOMOS\\_TODOS\\_2016\\_-\\_2019.pdf](https://ceo.uniandes.edu.co/images/Documentos/PLAN_DE_DESARROLLO_PUERTO_CARRE%C3%91O_SOMOS_TODOS_2016_-_2019.pdf)
- » ...Alcaldía de Quibdó. (2016). Plan de desarrollo 2016-2019 “Ruta Q...Seguimos avanzando hacia la paz”. Quibdó. Obtenido de <https://colectivoarquitectoslocales.files.wordpress.com/2016/05/pd-version-final.pdf>
- » ...Alcaldía de Riohacha. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Riohacha incluyente y sostenible”. Riohacha. Obtenido de <http://www.riohacha-laguajira>

- gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/PLAN%20DE%20DESARROLLO%202016-2019%20RIOHACHA%20INCLUYENTE%20Y%20SOSTENIBLE.pdf
- » ...Alcaldía de San José del Guaviare. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “¡Un gobierno de acción y paz!”. San José del Guaviare. Obtenido de [https://sanjosedelguaviareguaviare.micolombiadigital.gov.co/sites/sanjosedelguaviareguaviare/content/files/000047/2302\\_plandedesarrollomunicipiodesanjosdelguaviare.pdf](https://sanjosedelguaviareguaviare.micolombiadigital.gov.co/sites/sanjosedelguaviareguaviare/content/files/000047/2302_plandedesarrollomunicipiodesanjosdelguaviare.pdf)
- » ...Alcaldía de Santa Marta. (2016). Plan de desarrollo 2016-2019 “Unidos por el cambio, Santa Marta ciudad del buen vivir”. Santa Marta. Obtenido de <http://192.99.14.27/pdd20162019/docsfinales/Acuerdo010PDD2016-2019.pdf>
- » ...Alcaldía de Sincelejo. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2109 “Sincelejo, ciudad con visión”. Sincelejo. Obtenido de <http://www.alcaldiasincelejo.gov.co/Ciudadanos/ProyectosNormatividad/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202016%20-%202019.pdf>
- » ...Alcaldía de Tunja. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “¡Tunja en quipo!”. Tunja. Obtenido de [http://alcaldiatunja.micolombiadigital.gov.co/sites/alcaldiatunja/content/files/000001/20\\_pdmTunjaenequipo20162019.pdf](http://alcaldiatunja.micolombiadigital.gov.co/sites/alcaldiatunja/content/files/000001/20_pdmTunjaenequipo20162019.pdf)
- » ...Alcaldía de Valledupar. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Valledupar Avanza”. Valledupar. Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/VALLEDUPAR-Avanza-VERSION-DEFINITIVA-ACUERDO-001-DE-2016.pdf>
- » ...Alcaldía de Villavicencio. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “Unidos podemos”. Villavicencio. Obtenido de <https://ceo.uniandes.edu.co/images/Documentos/Plan%20de%20Desarrollo%20de%20Villavicencio%202016-2019.PDF>
- » ...Alcaldía de Yopal. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 “El primer pazo para avanzar”. Obtenido de [https://yopalcasanare.micolombiadigital.gov.co/sites/yopalcasanare/content/files/000156/7765\\_acuerdo-01-del-26-de-abril-de-2018-plan-de-desarrolloilovepdfcompressedilovepdfcompress-ed-11120-1.pdf](https://yopalcasanare.micolombiadigital.gov.co/sites/yopalcasanare/content/files/000156/7765_acuerdo-01-del-26-de-abril-de-2018-plan-de-desarrolloilovepdfcompressedilovepdfcompress-ed-11120-1.pdf)
- » ...ARN (2019). La Ruta de la Reintegración. Disponible en: <https://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>
- » ...Asociación Colombiana de Ciudades Capitales - Asocapitales. (2019a). Competitividad, Innovación y Cuarta Revolución de las Ciudades Capitales. Asocapitales.
- » ...Asocapitales. (2019b). Instrumentos de Planificación, Gestión, Financiación y Financiamiento. Asocapitales.
- » ...Asocapitales. (2019c). Ordenamiento territorial: Gobernar para lo rural, para el medio ambiente y para la gestión del riesgo. Asocapitales.
- » ...Asocapitales. (2019d). El litigio contra las ciudades capitales en Colombia. Asocapitales y Universidad del Rosario.
- » ...Berdegué, J., Fuentealba, R., Tohá, J., Modrego, F., Schejtman, y Bro, N. (2011). Territorios funcionales en Chile. Documento de Trabajo N102. Rimisp.
- » ...Bogotá Cómo Vamos. (2018). Informe de Calidad de Vida en Bogotá: así avanza la ciudad. Bogotá. Obtenido de <http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-en-bogota-en-2017/>
- » ...Cámara de comercio de Armenia y del Quindío. (2017). Armenia cómo vamos: Resultados de Encuesta de Percepción Ciudadana 2016. Obtenido de <https://www.camaraarmenia.org.co/contenido-index-id-351.htm>
- » ...Cartagena Cómo Vamos. (2018). Informe Calidad de Vida 2017. Cartagena. Obtenido de <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2014/11/Presentacion-Calidad-de-Vida-2017-FINAL.pdf>
- » ...Cities Alliance. (2015). Sustainable Development Goals and Habitat III: Opportunities for a Successful New Urban Agenda.
- » ...CNMH (2019). Base de Datos, Balance General de Conflicto Armado. Bogotá. Disponible en: [http://centrodememoriahistorica.gov.co/observatorio/wp-content/uploads/2018/08/General\\_15-09-18.pdf](http://centrodememoriahistorica.gov.co/observatorio/wp-content/uploads/2018/08/General_15-09-18.pdf)
- » ...Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2019). Informe de avance cuatrienal sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44551/S1900433\\_es.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44551/S1900433_es.pdf?sequence=7&isAllowed=y)
- » ...Congreso de República de Colombia. (11 de julio de 1994). Servicios Públicos Domiciliarios. (Ley 142 de 1994). Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0142\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html)
- » ...Congreso de República de Colombia. (15 de julio de 1994) Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. (Ley 152 de 1994). Recuperado [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0152\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0152_1994.html)
- » ...Congreso de República de Colombia. (2 de junio de 1994). Ley 136 de 1994. (Ley 136 de 1994). Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0136\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0136_1994.html)
- » ...Congreso de República de Colombia. (21 de diciembre de 2001). Ley 715 de 2001. (Ley 715 de 2001). Recuperado de [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)
- » ...Congreso de República de Colombia. (26 de enero de 1993). Ley 42 de 1993. (Ley 42 de 1993). Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0042\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0042_1993.html)
- » ...Congreso de República de Colombia. (28 de junio de 2011). Ley 1454 de 2011. (Ley 1454 de 2011). Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1454\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1454_2011.html)
- » ...Congreso de República de Colombia. (6 de julio de 2012). Ley 1551 de 2012. (Ley 1551 de 2012). Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1551\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1551_2012.html)
- » ...Congreso de República de Colombia. (8 de noviembre de 2003). Ley de veedurías ciudadanas. (Ley 850 de 2003). Recuperado <http://www.>

secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\_0850\_2003.html

- » ...Consejería Presidencial parla Estabilización y la Consolidación (2019). Informe de Gestión. Bogotá. Disponible en: <http://www.portalparalapaz.gov.co/publicaciones/1112/informes-de-gestion/>
- » ...Constitución Política de Colombia (1991). Constitución Política de Colombia. 2da Ed. Legis.
- » ...Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 1 [Título I]. Recuperado de [https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.htm](https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm)
- » ...Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 287 [Título XI]. Recuperado de [https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.htm](https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm)
- » ...Contraloría de Bogotá D.C. (2017). Evaluación de la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el plan de desarrollo “Bogotá, mejor para todos”. Dirección de Estudios de Economía y Política Pública. Bogotá.
- » ...¿Cuánto ha costado la guerra en Colombia? (infografía) (26 de septiembre de 2017). El Tiempo. Disponible en <https://www.eltiempo.com/datos/cuanto-ha-costado-la-guerra-en-colombia-56526>
- » ...Delgado Caicedo, J. (2018). The role of cities in the foreign policy of emerging powers: the cases of Bogotá, Colombia and Johannesburg, South Africa. University of Cape Town.
- » ...Departamento Nacional de Planeación -DNP. (2017). Inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los planes de desarrollo territoriales, 2016-2019.
- » ...Departamento Nacional de Planeación -DNP. (2018). CONPES 3918 de 2018. Estrategia para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%3%B3micos/3918.pdf>
- » ...Departamento Nacional de Planeación -DNP. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad. Bogotá.
- » ...Departamento Nacional de Planeación -DNP. (2002). Evaluación de la Descentralización en Colombia: Balance de una década. Tomo I: Marco conceptual y resultados de progreso municipal. Dirección de Desarrollo Territorial. Bogotá.
- » ...Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167.
- » ...DNP-RIMISP (2016). Manual de Innovación Vínculos Urbano-Rurales. Disponible en: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/KitOT/Content/uploads/Manual%20innovacion%20Vinculos%20urbano-rurales.pdf>
- » ...DNP-RIMISP (2018). Lineamientos conceptuales y metodológicos para la definición de una subregionalización funcional en Colombia. Bogotá. Disponible en: [https://rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1557849219SUBREGIONALIZACION%CC%81NFUNCIONAL.pdf](https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1557849219SUBREGIONALIZACION%CC%81NFUNCIONAL.pdf)
- » ...Fernández, J. (2017). Análisis de la incorporación de los ODS 2016 – 2030, Caso de estudio del municipio de Soacha, 2016 – 2019. (Tesis de maestría, Universidad Distrital Francisco José de Caldas). Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/7692/1/Fern%3%A1ndezRojasJazm%3%ADnRoc%3%ADo2018.pdf>
- » ...GMH (2013). ¡Basta ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad. Bogotá: Imprenta Nacional
- » ...Gobierno Nacional de Colombia. (2018). Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final. Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%3%B3micos/3932\\_Anexo%20B\\_Plan%20Marco%20de%20Implementaci%3%B3n%20\(PMI\).pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%3%B3micos/3932_Anexo%20B_Plan%20Marco%20de%20Implementaci%3%B3n%20(PMI).pdf)
- » ...Gobierno Nacional y FARC-EP (2016). Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. Bogotá, Colombia.
- » ...Vargas, G. y Hurtado de Mendoza, R. (2017). Los retos de la “paz territorial”. Centro de Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo (Cider), Bogotá: Universidad de Los Andes. [https://cider.uniandes.edu.co/Documents/Publicaciones/Doc\\_politica\\_Cider\\_No1.pdf](https://cider.uniandes.edu.co/Documents/Publicaciones/Doc_politica_Cider_No1.pdf)
- » ...Gupta, J. & Nilsson, M. (2017). Toward a Multi-level Action Framework for Sustainable Development Goals. Sustainable Development Goals as Governance Innovation. En Kanie, N. y Biermann, F. (Editors), *Governing through Goals* (pp. 275-294). MIT Press.
- » ...Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). Metodología de la investigación (4a. ed.). México: McGraw-Hill.
- » ...Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México: McGraw-Hill.
- » ...INDEPAZ – UNICIENCIA (2016). Los gastos de la guerra en el conflicto interno colombiano, 1964-2016. Bogotá. Disponible en: <http://www.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2018/09/Los-Gastos-de-la-Guerra.pdf>
- » ...Kanuri, C., Revi, A., Espey, J. y Kuhle, H. (2017). Como Implementar los ODS en las ciudades. Un manual introductorio para quienes trabajan en el ámbito del desarrollo urbano sostenible. (Informe de German Cooperation). Recuperado de <http://www.ods.gub.uy/images/Cmo-implementar-los-ODS-en-las-ciudades.pdf>
- » ...Medellín Cómo Vamos. (2019). Infografía: Informe de Calidad de Vida de Medellín, 2018. Medellín. Obtenido de <https://www.medellincomovamos.org/download/infografia-informe-de-calidad-de-vida-de-medellin-2018/>
- » ...Ministerio de Justicia (2015). MICROTRÁFICO Y COMERCIALIZACIÓN DE SUSTANCIAS PSICOACTIVAS EN PEQUEÑAS CANTIDADES EN CONTEXTOS URBANOS.
- » ...North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

- » ...Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) (2019). Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos (SIMCI), Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2018. Bogotá: UNODC-SIMCI.
- » ...Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- » ...Organización de las Naciones Unidas. (2019). Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development. Recuperado de [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR\\_report\\_2019.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf)
- » ...ONU-Hábitat. (2019). Las ciudades, “causa y solución” del cambio climático. Noticias ONU. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2019/09/1462322>
- » ...Penrose, E. (2009). The theory of the growth of the firm (4th ed.). Nueva York: Oxford University Press.
- » ...Pereira Cómo Vamos. (2019). Informe de Calidad de Vida 2018, Pereira por un futuro sostenible. Pereira. Obtenido de [https://s3.pagegear.co/38/69/2018/pcv\\_-\\_informe\\_de\\_calidad\\_de\\_vida\\_2018.pdf](https://s3.pagegear.co/38/69/2018/pcv_-_informe_de_calidad_de_vida_2018.pdf)
- » ...PMI. (2018). Documento de Presidencia de la República de Colombia (2014-2018). Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final. Bogotá. Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3932\\_Anexo%20B\\_Plan%20Marco%20de%20Implementaci%C3%B3n%20\(PMI\).pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3932_Anexo%20B_Plan%20Marco%20de%20Implementaci%C3%B3n%20(PMI).pdf)
- » ...Presidencia de la República. (18 de febrero 2015). Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el alistamiento y la efectiva implementación de la Agenda de Desarrollo Post 2015 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS. (Decreto 0280 de 2015). Recuperado de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%20280%20DEL%2018%20DE%20FEBRERO%20DE%202015.pdf>
- » ...Procuraduría General de la Nación. (2011). Descentralización y Entidades Territoriales. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público.
- » ...Ricardo, D. (1993). Principios de economía política y de tributación. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- » ...Ríos, J. y Gago, E. (2018). Realidades y desafíos de la paz territorial en Colombia. Disponible en: <https://papers.uab.cat/article/view/v103-n2-rios-gago/2361-pdf-es>
- » ...Santa Marta Cómo Vamos. (2017). Informe de calidad de vida 2017. Santa Marta. Obtenido de [http://santamartacomovamos.org/images/publicaciones/informe-calidad-vida-2017/ICV\\_2017\\_SMCV.pdf](http://santamartacomovamos.org/images/publicaciones/informe-calidad-vida-2017/ICV_2017_SMCV.pdf)
- » ...Schumpeter, J. (2004). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle (tenth printing). New Brunswick (U.S.A) and London (U.K): Transaction Publishers.
- » ...The Organisation for Economic Co-operation and Development -OECD. (2016). OECD Regions at a Glance 2016. Paris. Recuperado de <http://www.oecd.org/regional/oecd-regions-at-a-glance-19990057.htm>
- » ...Tomasko, R. (1993). Rethinking the corporation: the architecture of change. New York: American Management Association - AMACOM.
- » ...Tomasko, R. (1998). En busca del crecimiento. México: Paidós.
- » ...UARIV. [Unidad Víctimas]. (2013, Junio 27). ¿Qué son los Enfoques Diferenciales? [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=CEV6QEn17wo&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=CEV6QEn17wo&feature=emb_title)
- » ...UCGL (2015). SDGs will not be achieved if financing does not reach local levels. Recuperado de: <https://www.uclg.org/en/media/news/sdgs-will-not-be-achieved-if-financing-does-not-reach-local-levels>
- » ...Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1(3-4), 208-233.
- » ...Veeduría Distrital de Bogotá. (2019). Informe de Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS en la Ciudad (Vigencia 2016-2019).
- » ...Villar Borda, L. (1986). Democracia municipal: autonomía, planificación y desarrollo. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- » ...Whittingham, M. (2010). ¿Qué es la Gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional*, (2), 219-235. Recuperado de <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>
- » ...WWF, Transforma, The Nature Conservancy, CEPEI, Red de Ciudades Cómo Vamos & KPMG. (2018). Informe Luz 2018: Los ODS en Colombia, de la alineación conceptual a la implementación territorial multiactor.







---

[www.asocapitales.co](http://www.asocapitales.co)

---

 @Asocapitales  Asocapitales  @\_asocapitales  Asocapitales

 [info@asocapitales.co](mailto:info@asocapitales.co)  (57+1) 555 75 41  Carrera 9 No 80 - 45  
Torre Escalar 1, Of. 901  
Bogotá