

Recomendaciones a

Por Antioquia firme

Anteproyecto del Plan de Desarrollo



Autores

César Tamayo

Director de Valor Público EAFIT, decano de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno.

Isabel Gutiérrez

Directora de Estrategia de la Universidad EAFIT, investigadora de Valor Público EAFIT.

Alejandro Torres

Coordinador de la iniciativa de Desarrollo Económico de Valor Público EAFIT y profesor de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno.

Santiago Leyva

Coordinador de la iniciativa de Gobierno y democracia de Valor Público EAFIT y profesor de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno.

Santiago Tobón

Coordinador de la iniciativa de Seguridad y justicia de Valor Público EAFIT y profesor de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno.

Juan Carlos Muñoz-Mora

Director de área de Políticas y desarrollo, investigador de Valor Público EAFIT.

Mery Tamayo

Profesora de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno, investigadora de Valor Público EAFIT.

Jesús Botero

Director de área de Mercados y estrategia financiera, investigador de Valor Público EAFIT.

Carlos Cadena-Gaitán

Profesor de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno, investigador de Valor Público EAFIT.

Mónica Hernández

Profesora de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno, investigadora de Valor Público EAFIT.

Juan Camilo Chaparro

Profesor de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno, investigador de Valor Público EAFIT.

Martín Vanegas-Arias

Investigador de la iniciativa de Seguridad y justicia de Valor Público EAFIT.

Luis Fernando Agudelo

Profesor de la maestría de Gobierno e investigador de la iniciativa de Gobierno y democracia de Valor Público EAFIT.

Harold Cardona-Trujillo

Investigador de Valor Público EAFIT.

María Camila Flórez-Muñoz

Investigador de Valor Público EAFIT.

Edición y corrección de estilo

Angie Palacio Sánchez
Coordinadora de comunicaciones de Valor Público EAFIT

Diseño y diagramación

Sara Gabriela Alvarez
Practicante de diseño de Valor Público EAFIT.

Índice

Presentación	4
Línea estratégica 1: Seguridad desde la democracia y la justicia	6
Componente: Derechos humanos y construcción de paz	6
Componente: Seguridad, justicia y convivencia	7
Línea estratégica 2: Cohesión desde lo social	9
Componente: Inclusión social: curso de vida, familia y diversidad	9
Componente: Educación y cultura con pertinencia y calidad	10
Componente: Inclusión social: curso de vida, familia y diversidad.	12
Línea estratégica 3: Inversión desde la confianza	14
Componente: Infraestructura para la equidad y la competitividad	14
Componente: “Desarrollo agropecuario y rural”	15
Componente: Desarrollo económico y competitividad sectorial	16
Línea estratégica 4: Sostenibilidad desde lo territorial	18
Componente: Potencial ecológico y ambiental de Antioquia	19
Componente: Territorio planificado y sostenible	20
Componente: Territorio planificado y sostenible	22
Línea estratégica 5: Autonomía desde la gobernanza	24
Componente: Eficiencia administrativa, transparencia y acceso a la información pública	24
Componente: Fortalecimiento institucional y financiero territorial	27

Presentación

Valor Público es el centro de estudios e incidencia de la Universidad EAFIT dedicado a la comprensión y la transformación de problemas que requieren de la intervención colectiva y la decisión compartida: los asuntos públicos. Un espacio para el diseño, la implementación y la evaluación de programas y políticas en seguridad y justicia, gobierno y democracia, desarrollo económico e inclusión social. Una propuesta que aporta a la toma de decisiones basadas en evidencia: que logra miradas al largo plazo y el diseño de soluciones para el presente.

Investigamos, creamos y acompañamos proyectos y procesos estratégicos para mejorar problemas públicos como la deficiencia en el diseño y la evaluación de políticas públicas, la ineficiencia del Estado, las distintas formas gobierno criminal en las ciudades, las brechas sociales y las maneras de organizar y desarrollar mercados e industrias competitivas que contribuyan a generar empleos, a mejores ingresos y a mayor prosperidad.

Valor Público EAFIT nace de las capacidades desarrolladas por más de 15 años en el Centro de Análisis Político y el Centro de Investigaciones Económicas y Financieras de EAFIT. Son 15 años de experiencia en investigación aplicada y consultoría pública, en los que hemos acompañado el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas como las de Juventud, Mujeres y Seguridad y convivencia, para Medellín. Hemos acompañado también proyectos vitales para el país, como el proceso de transformación institucional de la Policía Nacional, la formulación de los Planes integrales de seguridad y convivencia ciudadana de los 10 municipios del Área Metropolitana, y a los de Cauca, Zaragoza, El Bagre, Remedios y Segovia.

En 2023 diseñamos y entregamos al equipo que hoy gobierna a Antioquia una agenda de valor público con recomendaciones para el próximo cuatrienio. En noviembre, tras las elecciones, los centros de estudios de EAFIT acogimos en un bootcamp a alcaldes electos y al equipo de la Gobernación de Antioquia para compartir instrumentos, metodologías y agendas alrededor de temas como seguridad, gobernabilidad, empresa, planeación urbana.

Cuando hablamos de producir conocimiento para nuevos futuros, hablamos de poner nuestras agendas de investigación al servicio de los problemas más desafiantes de nuestra región. **Hoy queremos seguir profundizando ese acompañamiento con un documento que recoge nuestras recomendaciones al anteproyecto del Plan de Desarrollo de Antioquia 2024 – 2027.** Han sido el resultado de años de investigación y validación de nuestros profesores e investigadores y están en coherencia con las cuatro líneas estratégica que propone el anteproyecto.

Antes de ir a las recomendaciones específicas, es importante señalar que, **si bien existe coherencia entre las líneas y programas, la manera sucinta y genérica en que se presentan estos últimos no permite tener claridad sobre las acciones específicas que se implementarán para lograr los objetivos propuestos.** Esto es clave, ya que permite identificar si esta acción efectivamente contribuirá a lograr el fin que se propone y, en esta misma vía, a tener claridad sobre los indicadores de resultados propuestos en cada caso y su meta de mejoramiento.

Por otro lado, uno de los grandes retos, en materia económica y social, del departamento es la heterogeneidad en las diferentes subregiones del departamento, tal como se presenta en el diagnóstico del Plan. Sin embargo, **el documento no permite identificar la existencia de programas o estrategias diferenciadas que contribuyan a la convergencia regional** aprovechando las ventajas competitivas presentes en cada una de estas. Esto es fundamental, no sólo por el mismo reto de lograr la convergencia regional, sino porque esta identificación permitirá priorizar las regiones para políticas sociales que mitiguen situaciones críticas de hambre o pobreza, por ejemplo, y en cuales se deben enfocar las políticas que promuevan el crecimiento económico, la productividad y la competitividad.

Finalmente, es importante **reconsiderar y revisar los indicadores propuestos en los distintos programas, sus líneas base y metas de cuatrienio.** En algunos casos, las metas son menores a la línea base; en otros, los indicadores no se corresponden con el programa, las metas son sumamente conservadoras a la luz de las dinámicas recientes, algunos indicadores son redundantes y podrían excluirse disminuyendo su número y aumentando la claridad en el seguimiento.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: SEGURIDAD DESDE LA DEMOCRACIA Y LA JUSTICIA

Componente: Derechos humanos y construcción de paz

Programa: Gobernanza para la consolidación de la paz

En Antioquia están presentes las estructuras criminales más predominantes del país: el ELN, el EMC y el Clan del Golfo, así como las estructuras federadas en lo que se conoce como La Oficina¹. Ante esta realidad es pertinente que la gobernación explore alternativas para abordar a estas organizaciones con todas las capacidades institucionales, más allá de la intervención militar. Es necesario diseñar una estrategia institucional para que la gobernación con todas sus capacidades pueda complementar los esfuerzos militares y de policía.

Recomendación

Incluir un indicador para el diseño de una estrategia institucional para intervenir las organizaciones criminales del departamento.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Diseñar una estrategia intervención a las organizaciones criminales del departamento	Número	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría Asuntos Institucionales, Paz y No violencia, Secretaría de Seguridad y Justicia

Programa: Antioquia firme contribuye al respeto y garantía de DDHH

El tránsito irregular de migrantes en Antioquia emerge como una problemática de gran envergadura que demanda atención prioritaria. Abordar este desafío requiere la formulación de estrategias integrales que permitan proteger los derechos humanos de los migrantes y reducir las rentas criminales de quienes se enriquecen con ello. Es imperativo explorar y desarrollar mecanismos de política pública que puedan reducir de manera efectiva el flujo migratorio irregular en la región.

Recomendación

Incluir el diseño de una estrategia de intervención al mercado del tránsito irregular de migrantes que proteja los derechos humanos de los migrantes y reduzca las rentas criminales asociadas.

¹ Fundación Ideas para la Paz. (2024). Geografía de las dinámicas de los grupos armados. Disponible en <https://multimedia.ideaspaz.org/especiales/geografia-dinamicas/index.html#ma>

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Diseñar e implementar una estrategia intervención al mercado del tránsito irregular de migrantes	Número	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría Asuntos Institucionales, Paz y No violencia, Secretaría de Seguridad y Justicia

Componente: Seguridad, justicia y convivencia

Programa: Presencia y control territorial

Usualmente, la seguridad ciudadana se relaciona con el delito. Para lograr un aumento de la seguridad, no es suficiente con trabajar en la percepción, sino también en la reducción objetiva de los delitos, es decir, ocuparse de la protección de la vida y la integridad personal, y de la protección de los bienes materiales.

Recomendación

Incluir metas de reducción de los delitos de alta incidencia en el departamento: La tasa de homicidios, la tasa de lesiones personales, la tasa de hurto a personas, la tasa de hurto de vehículos.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Tasa de homicidios	Tasa por 100,000 habitantes	2023	Cifra a 2023	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Tasa de lesiones personales	Tasa por 100,000 habitantes	2023	Cifra a 2023	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Tasa de hurto a personas	Tasa por 100,000 habitantes	2023	Cifra a 2023	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Tasa de hurto de vehículos	Tasa por 100,000 habitantes	2023	Cifra a 2023	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia

El crimen organizado está arraigado en el departamento. Diferentes estructuras criminales ejercen monopolios locales sobre venta de drogas, extorsión y otros delitos. Además, sus actividades típicamente se observan poco porque el diagnóstico se concentra en las denuncias. Un ejemplo es la extorsión, un fenómeno que afecta a cientos de miles de ciudadanos. Las cifras de denuncias presentan un diagnóstico sesgado por el subregistro que sugiere, por ejemplo, que un gran volumen de la extorsión en cada una de las subregiones se relaciona con llamadas carcelarias. Un trabajo reciente sobre extorsión en Medellín estima que por lo menos 150 mil hogares y negocios pagan cuotas semanales a los combos de la ciudad. Esto da cuenta de una terrible realidad: el énfasis de muchas actividades de las autoridades se concentra en lo que ocurre en las cárceles, mientras las personas sufren en las calles de la ciudad.

Recomendación

Incluir en los indicadores de resultado del componente una serie de indicadores que se fundamenten en la información obtenida por encuestas que ya realiza la Gobernación.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Índice promedio de gobernanza criminal	Índice que va de -1 a 1	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Tasa de extorsión en negocios	Porcentaje de negocios que pagan cuotas a combos	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Tasa de extorsión en hogares	Porcentaje de hogares que pagan cuotas a combos	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Intensidad en la venta al detal de drogas	Porcentaje que mide la intensidad en la participación	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Intensidad de los préstamos gota a gota	Porcentaje de participación	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Intensidad en la participación de organizaciones criminales en venta de productos de la canasta básica familiar	Porcentaje de participación	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Intensidad en la participación de organizaciones criminales en venta de lotes informales	Porcentaje de participación	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia

Programa: Fortalecimiento de la institucionalidad para la seguridad, la justicia y la convivencia ciudadana

La complejidad de los fenómenos criminales requiere de aplicar estrategias innovadoras para atacarlos. La represión condicionada es una alternativa con evidencia de impactos positivos en la reducción de problemas de alta complejidad como la violencia asociada con armas de fuego². Adaptar este tipo de estrategias al contexto departamental puede ser una oportunidad para transformar las formas como se intervienen las organizaciones criminales urbanas.

Recomendación

Incluir un indicador que de manera específica comprometa a la administración departamental a diseñar e implementar un programa de intervención a grupos criminales en zonas urbanas que utilice estrategias innovadoras y respaldadas por la evidencia científica.

² Braga, Kennedy, Waring & Piehl. 2017. Problem-oriented policing, deterrence, and youth violence: An evaluation of Boston's Operation Ceasefire. In *Gangs* (pp. 513-543). Routledge.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Diseñar e implementar una estrategia de represión condicionada	Número	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia

Programa: Minería social, justa y sostenible: impulsando la eficiencia energética

La minería ilegal, un flagelo que aqueja al departamento en la actualidad, se presenta como uno de los desafíos más apremiantes. Es urgente la búsqueda de estrategias de mercado innovadoras para mitigar su impacto. Uno de los retos primordiales consiste en diseñar e implementar mecanismos económicos eficaces que contribuyan a disminuir la prevalencia tanto de la minería ilegal como de la criminal.

Recomendación

Incluir el diseño de una estrategia para intervenir la minería ilegal que garantice la explotación legal y responsable de los recursos mineros del departamento.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Estrategias para intervenir la minería ilegal en el departamento a partir de soluciones de mercado	Número	No aplica	Nuevo	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia, Secretaría de Minas

LINEA ESTRATÉGICA 2: COHESIÓN DESDE LO SOCIAL

Componente: Inclusión social: curso de vida, familia y diversidad

Programa: Oportunidades para los jóvenes

El riesgo de vinculación de niñas, niños, adolescentes, y jóvenes con actividades criminales está asociado con su la forma en que estos se perciben en el largo plazo, por esto la identificación temprana de estos riesgos es una oportunidad para prevenirlo y para diseñar intervenciones exitosas.

Recomendación

Incluir dos indicadores que comprometen al departamento identificar los riesgos de largo plazo y diseñar e implementar un programa de prevención de vinculación a actividades criminales respaldado en la evidencia disponible.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Diseñar e implementar una estrategia de prevención de los riesgos de largo plazo de vinculación con actividades criminales	Número	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia
Riesgo autopercebido de niñas, niños, adolescentes y jóvenes de participar en actividades criminales en el largo plazo	Porcentaje de riesgo	Nuevo	N/A	Por definir	Secretaría de Seguridad y Justicia, Secretaría de Juventud, Secretaría de Educación

Enfrentar el interés de los jóvenes en vincularse en actividades criminales, que son económicamente atractivas, es un reto para Antioquia. Especialmente, porque el crimen organizado, tanto en el nivel urbano como rural, ofrece oportunidades tempranas y relativamente bien remuneradas³. La evidencia científica sugiere hoy que la mejor forma de motivar su interés hacia oportunidades positivas de vida, como el estudio y el trabajo, es combinar esfuerzos en atención psicosocial desde lo comportamental, incluyendo técnicas cognitivoconductuales y orientación vocacional pertinente⁴.

Recomendación

Incluir un indicador que comprometa a la administración a diseñar, pilotear y evaluar al menos un programa nuevo o ajustado dirigido a reorientar la juventud del departamento, que involucre componentes con un respaldo robusto en la investigación en ciencias sociales.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Programas basados en evidencia para fortalecer las capacidades psicosociales y las oportunidades de los jóvenes	Número	No aplica	Nuevo	Por definir	Secretaría de Juventud

Componente: Educación y cultura con pertinencia y calidad

Recomendaciones

La Secretaría de Educación de la Gobernación de Antioquia propone un extenso listado de indicadores de producto para medir la gestión educativa y cultural del departamento en los próximos cuatro años. El anteproyecto propone la meta a alcanzar en cada indicador para finales de 2027. Sin embargo, el valor base de cada indicador en 2023 o 2024 no está disponible. Por ejemplo, se propone alcanzar una matrícula oficial urbana y rural en 2027 de 418,665 personas, pero no hay información alguna del nivel de matrícula oficial hoy en día (p. 77). **Es necesario incluir el valor de indicadores base para medir gestión educativa y cultural del departamento.**

³ Blattman, Rodríguez, Tobón 2024. Who joins drug-selling gangs and why? Occupational choice among teenage boys in Medellín. Working paper.

⁴ Bhatt, Heller, Kapustin, Bertrand, Blattman 2023. Predicting and Preventing Gun Violence: An Experimental Evaluation of READI Chicago. Quarterly Journal of Economics.

El componente que agrupa los programas de educación y cultura en el departamento lista decenas de indicadores diferentes, pero no hay explicación alguna de qué estrategias y programas puntuales se utilizarán para lograr las metas cuantitativas de cada indicador. Por ejemplo, el anteproyecto propone que 88 sedes educativas oficiales implementen la jornada única. **La expansión de la jornada única en Antioquia debería tener un criterio claro de priorización de municipios y segmentos vulnerables de la población.** También debería existir un estimativo del costo promedio por sede educativa de expandir la jornada escolar. Adicionalmente, existe evidencia empírica que demuestra la efectividad de la expansión de la jornada única, pero bajo ciertas condiciones de administración de las instituciones educativas.

Otro ejemplo está relacionado con la prevención de la deserción y el aumento de la permanencia. La gobernación debería **especificar estrategias como el fortalecimiento de los programas de alimentación y transporte escolar, la creación de un sistema de alertas tempranas para atender el riesgo de deserción y atacar los factores académicos que llevan a los estudiantes a desertar.** Algunos de estos factores son el bajo desempeño académico y la desconexión con sistemas pedagógicos clásicos basados en aprendizaje pasivo. Esto puede realizarse con **programas de nivelación académica que permitan aumentar el desempeño académico y disminuir la repitencia,** así como con el entrenamiento de docentes en sistemas pedagógicos más modernos, basados en metodologías de aprendizaje activas que involucran más y motivan al estudiante.

En definitiva, sería mejor tener menos indicadores de producto y que estén acompañados de detalles específicos sobre las estrategias y los programas que deben llevarse a cabo para cumplir todos los indicadores.

El programa de competencia digital y formación en lenguas extranjeras está enfocado en cuatro indicadores puntuales, pero no hay una explicación detallada de los mecanismos que se utilizarían para lograr estos objetivos (pp. 78 - 79). Se proponen dos métricas puntuales en el número de estudiantes formados en inglés (2,800) y el número de maestros formados en el mismo idioma (300). Sin embargo, no es claro si ambos objetivos representan un avance o un retroceso en el esfuerzo de formación de personas en lenguas extranjeras. Adicionalmente, esta clase de meta debería medirse como una tasa de cobertura de estudiantes o profesores vinculados a programas de formación en una lengua extranjera. **El objetivo de formación de maestros en inglés debería contemplar un nivel mínimo a alcanzar en la escala internacional de proficiencia en lenguas extranjeras (Common European Framework of Reference, CEFR).**

Existe duplicación en los indicadores de producto en los programas de infraestructura básica (programa 2.3.3, pp. 79 - 80) y en los programas de gestión de la calidad (programa 2.3.5, pp. 81). El anteproyecto presenta 16 indicadores relacionados con el mejoramiento de la infraestructura básica y 15 indicadores relacionados con el mejoramiento de la gestión y la calidad. **De este grupo de indicadores, 8 están duplicados.** Por ejemplo, el proceso de formación de 200 maestros para el mejoramiento de sus capacidades pedagógicas está duplicado en las páginas 80 y 81. Algo similar ocurre con el objetivo de reacreditación de las 17 Escuelas Normales Superiores del departamento. **De los 16 indicadores relacionados con el mejoramiento de la infraestructura básica, solamente 5 corresponden a aspectos de infraestructura.** Los primeros seis indicadores del programa de innovación y desarrollo para el mejoramiento de la gestión y la calidad (2.3.5) deberían estar catalogados como indicadores del programa de mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica (2.3.3).

Es valioso que el anteproyecto del plan de desarrollo busque mejorar el bienestar del magisterio que trabaja en los colegios oficiales del departamento. Lamentablemente, la descripción del programa no está relacionada con los principales problemas que enfrentan los maestros de los colegios públicos antioqueños. Los tres indicadores propuestos en la página 81 sufren de diferentes problemas. El primer indicador menciona que 16,178 docentes serán beneficiados, pero no se explica cuál programa o beneficio específico recibirían dichos docentes. El segundo indicador no tiene nada que ver con el objetivo del programa (matrícula en niveles de preescolar, básica y media realizada). El orden de magnitud del tercer indicador es cuestionable (número de historias laborales organizadas y digitalizadas: 99,863). Según cifras de la Asociación de Institutores de Antioquia (ADIDA), el sindicato cuenta con aproximadamente 25,000 docentes afiliados que representan el 80% de los docentes y directivos docentes del departamento. Por lo tanto, se estima que el número aproximado de docentes y directivos docentes oficiales en Antioquia es cercano a los 31,000. No es clara la razón por la cual la Secretaría de Educación debería organizar y digitalizar historias laborales de un poco menos de 100,000 personas.

Finalmente, existen errores en la presentación de algunos indicadores de producto relacionados con el componente 2.3 del anteproyecto del plan de desarrollo. El indicador “Beneficiarios de estrategias o programas de apoyo financiero para el acceso y permanencia a la educación superior” está triplicado con tres valores diferentes en la meta a alcanzar en 2027 (p. 78).

Componente: Inclusión social: curso de vida, familia y diversidad.

Programa: Sistema departamental del cuidado

La Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (Dane, 2022) indica que mientras las mujeres dedican en promedio 7 horas 44 minutos diarias a labores del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, los hombres dedican 3 horas y 6 minutos. En los centros poblados y rural disperso la brecha se profundiza: 8 horas y media para las mujeres contra 3 horas para los hombres. Esta brecha tiene impacto en otras brechas. La tasa de desocupación de las mujeres es de 14,7%, mientras que la de los hombres es de 9.4%. Según un estudio del DANE sobre mujeres rurales (2020) la tasa global de participación evidencia una distancia de 39,9 puntos porcentuales: mientras la tasa para las mujeres es del 39,1%, para los hombres es del 75%. Este enfoque es importante porque Antioquia es el departamento con más personas viviendo en la ruralidad, el 11,83% del total nacional. De ese porcentaje, el 48,16% son mujeres: 682.117.

En el diagnóstico sectorial de *inclusión social, salud, economía del cuidado y educación* se hace una aproximación a las desigualdades señaladas. El componente 2.2 tiene indicadores para la Secretaría de las Mujeres que pueden estar relacionados con la puesta en marcha de un sistema departamental del cuidado. Sin embargo, muchas de las estrategias planteadas en el programa de Gobierno sobre este sistema, no están incluidas en el componente que más se acerca a la visibilización del sistema del cuidado, sino que están dispersos en otros componentes: los centros de desarrollo infantil, centros de bienestar del adulto mayor, servicios de atención a población con discapacidad, centros de cuidado, cátedra de género y economía del cuidado entre otros.

Recomendación

Dada la importancia del Sistema departamental del cuidado como una de las principales apuestas sociales del gobierno actual, se propone recoger las diferentes estrategias propuestas desde el Programa de Gobierno y presentarlas unificadas en el Anteproyecto del Plan de Desarrollo, evidenciando que, al ser un programa con un profundo nivel de transversalidad, requiere evidenciar las diferentes dependencias responsables.

Es importante incluir un indicador que proyecte la sostenibilidad del programa en el tiempo, en lógica de política pública.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Estrategia para la implementación del Sistema Departamental del cuidado	1	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de las Mujeres Secretaría General Departamento Administrativo de Planeación
Centros de Cuidado	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de las Mujeres
Centros de desarrollo infantil	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de Inclusión Social Gerencia de Infancia y Adolescencia
Centros de bienestar del adulto mayor	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de Inclusión Social Gerencia de adulto mayor
Servicios de atención y cuidado a población con discapacidad	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de Inclusión Social Gerencia de discapacidad
Cátedra de género y economía del cuidado implementada en Instituciones Educativas	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de Educación
Procesos de activación económica en mujeres	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de las Mujeres Secretaría de agricultura Maná
Procesos de generación de bienestar para mujeres	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de las Mujeres
Procesos de cualificación formal e informal a mujeres	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de las Mujeres Secretaría de Productividad y Competitividad
Granjas acompañadas y fortalecidas para la generación de autonomía económica de mujeres rurales	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de Agricultura Maná Secretaría de las Mujeres
Alianzas realizadas con el sector privado para implementación del Sistema Departamental del Cuidado	De acuerdo con el análisis de capacidades	N/A	Nuevo	Por definir	Secretaría de las Mujeres

LINEA ESTRATÉGICA 3: INVERSIÓN DESDE LA CONFIANZA

El diagnóstico presentado en la primera parte del documento señala la importancia de impulsar la productividad, especialmente la agrícola, la participación y empleo femenino, la formalización laboral y empresarial, entre otras. Para mejorar este panorama, el ante proyecto define tres ejes temáticos fundamentales para la línea estratégica: inversión en infraestructura, desarrollo agropecuario y rural, y desarrollo económico y competitividad sectorial. En general, tanto las líneas como los programas declarados son coherentes y apuntan en la dirección correcta. Sin embargo, es importante anotar que:

- La línea estratégica tres adolece de un objetivo general.
- En algunos indicadores la línea base es mayor que la meta, como es el caso de red vial a cargo del departamento o el índice de competitividad departamental. Deben revisarse todos los indicadores o hacer claridad de por qué se presenta de esa manera.
- El índice IMCA no debería considerarse como un indicador exclusivo del programa de generación y formalización del empleo, debería ser un indicador transversal a toda la línea.
- La implementación de programas y acciones enunciadas deberían traducirse en mayor crecimiento económico del departamento (especialmente por fuera del Área Metropolitana), disminución de la pobreza y reducciones en las desigualdades regionales. Sin embargo, estos indicadores no aparecen explícitos en ninguno de los componentes del anteproyecto ni se tiene claridad sobre metas al respecto. Los impactos esperados podrían determinarse haciendo uso de modelos económicos de corte cuantitativo, que deberían hacer parte de las herramientas en manos de la Gobernación.

Componente: Infraestructura para la equidad y la competitividad.

El componente aborda con amplitud la mejora de la conectividad y accesibilidad. Sin embargo, los indicadores de resultado podrían ser más específicos para medir el impacto real en la calidad de vida de los ciudadanos, como la reducción del tiempo de viaje o la mejora en el acceso a servicios esenciales.

Recomendaciones

- Reforzar la coordinación entre las entidades responsables para una ejecución más eficiente.
- Incluir indicadores que midan el impacto social y económico de las mejoras en la infraestructura.
- Integrar tecnologías innovadoras para optimizar la gestión y el mantenimiento de la infraestructura.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Tiempo promedio de viaje en las principales vías	Tiempo	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de infraestructura
Porcentaje de reducción de costos de transporte para productos y servicios.	Porcentaje de reducción	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de infraestructura
Número de proyectos de infraestructura completados dentro del plazo previsto	Número de proyectos	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de infraestructura
Porcentaje de áreas rurales con acceso mejorado a servicios básicos debido a la infraestructura renovada	Porcentaje de áreas mejoradas	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de infraestructura

Componente: Desarrollo agropecuario y rural

Tiene como objetivo promover el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios, forestales, pesqueros y de desarrollo rural. Se sugiere mejorar la eficiencia en la ejecución de los recursos, fortalecer la capacitación técnica y gerencial de los beneficiarios y fomentar una mayor articulación interinstitucional para optimizar el impacto en las comunidades rurales.

Recomendaciones

- Implementar mecanismos de seguimiento más rigurosos para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas.
- Fortalecer la coordinación entre las entidades responsables para evitar duplicidades de esfuerzos y optimizar recursos.
- Priorizar programas de capacitación técnica y gerencial para los beneficiarios, con enfoque en la agricultura campesina y la asociatividad.
- Fomentar la participación activa de las comunidades rurales en la identificación de necesidades y diseño de programas.
- Evaluar la efectividad de las acciones implementadas mediante indicadores de impacto más específicos y representativos de las realidades locales.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Porcentaje de predios formalizados o regularizados respecto a la meta propuesta	Porcentaje de formalización	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
Número de campesinos y productores agropecuarios capacitados en técnicas de producción sostenible	Número	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
Incremento en la participación de campesinos y productores en asociaciones y cooperativas	Número	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
Porcentaje de proyectos productivos sostenibles implementados en las comunidades rurales	Porcentaje	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural

Componente: Desarrollo económico y competitividad sectorial

Aunque esta línea tiene como objetivo impulsar el crecimiento económico, la productividad y competitividad del departamento, no es posible identificar las acciones específicas mediante las cuales se pretenden mejorar estos indicadores, lo que a su vez limita la capacidad para comprender por qué se eligieron los indicadores propuestos y no otros. Se sugiere además mejorar la medición del impacto de los programas mediante indicadores más específicos y la implementación de estrategias focalizadas en áreas clave como la sostenibilidad ambiental, la formalización del empleo, la productividad empresarial y la atracción de inversión extranjera.

Recomendaciones

- Incorporar medidas para monitorear y evaluar el cumplimiento de estándares ambientales, así como incentivos para la adopción de tecnologías limpias en la minería. Además, enfocarse en programas de capacitación y desarrollo de habilidades para los trabajadores mineros.
- Incluir indicadores que evalúen el impacto ambiental de las actividades turísticas, así como potenciales externalidades negativas como congestión o sobreuso de recursos. Así mismo, desarrollar métricas más exactas que permitan cuantificar el aumento de empleo y la mejora de la calidad de vida de las comunidades locales. También considerar la implementación de programas de sensibilización ambiental para turistas y residentes.
- Fortalecer los programas de capacitación y formación (incluyendo inglés para el trabajo), para mejorar la empleabilidad de la población y fomentar la creación de empleos formales, enfocados en sectores estratégicos identificados en el Plan como es el caso del turismo y agroindustria.

- Promover la participación de grupos vulnerables en el mercado laboral, especialmente jóvenes y mujeres con programas focalizados de formación y vinculación laboral.
- Identificar sectores estratégicos para la atracción de inversión extranjera y desarrollar estrategias de promoción específicas para estos sectores.
- En materia de internacionalización es clave fortalecer y promover la capacidad de las empresas locales para competir en mercados internacionales a través de programas de formación, cierre de brechas y conocimiento de mercados internacionales. Esto tendrá efectos positivos en generación de empleo, aumento de la productividad, la producción y la diversificación exportadora.
- Fortalecer los programas de apoyo a la investigación y el desarrollo tecnológico en colaboración con instituciones académicas y centros de investigación. Además, promover la colaboración entre empresas para impulsar la innovación abierta y el desarrollo de soluciones tecnológicas conjuntas.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Porcentaje de empresas mineras que implementan prácticas sostenibles	Porcentaje	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de minas
Porcentaje de áreas mineras rehabilitadas y restauradas después de la extracción	Porcentaje	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de minas
Porcentaje de trabajadores mineros que tienen contratos formales	Porcentaje	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de minas
Número de nuevos destinos turísticos desarrollados en el departamento.	Número	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de turismo
Volumen de inversión extranjera directa en el departamento.	Porcentaje de incremento	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de productividad y competitividad
Crecimiento de las exportaciones no tradicionales en el departamento.	Porcentaje de incremento	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de productividad y competitividad
Diversificación de mercados de destino de exportaciones y canasta exportadora.	Índice	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de productividad y competitividad
Diferencia entre sociedades matriculadas y sociedades canceladas en cada departamento por cada 10.000 habitantes	Tasa	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de productividad y competitividad
Participación de la mediana y gran empresa en el total de empresas.	Porcentaje	2023	Por definir	Por definir	Secretaría de productividad y competitividad

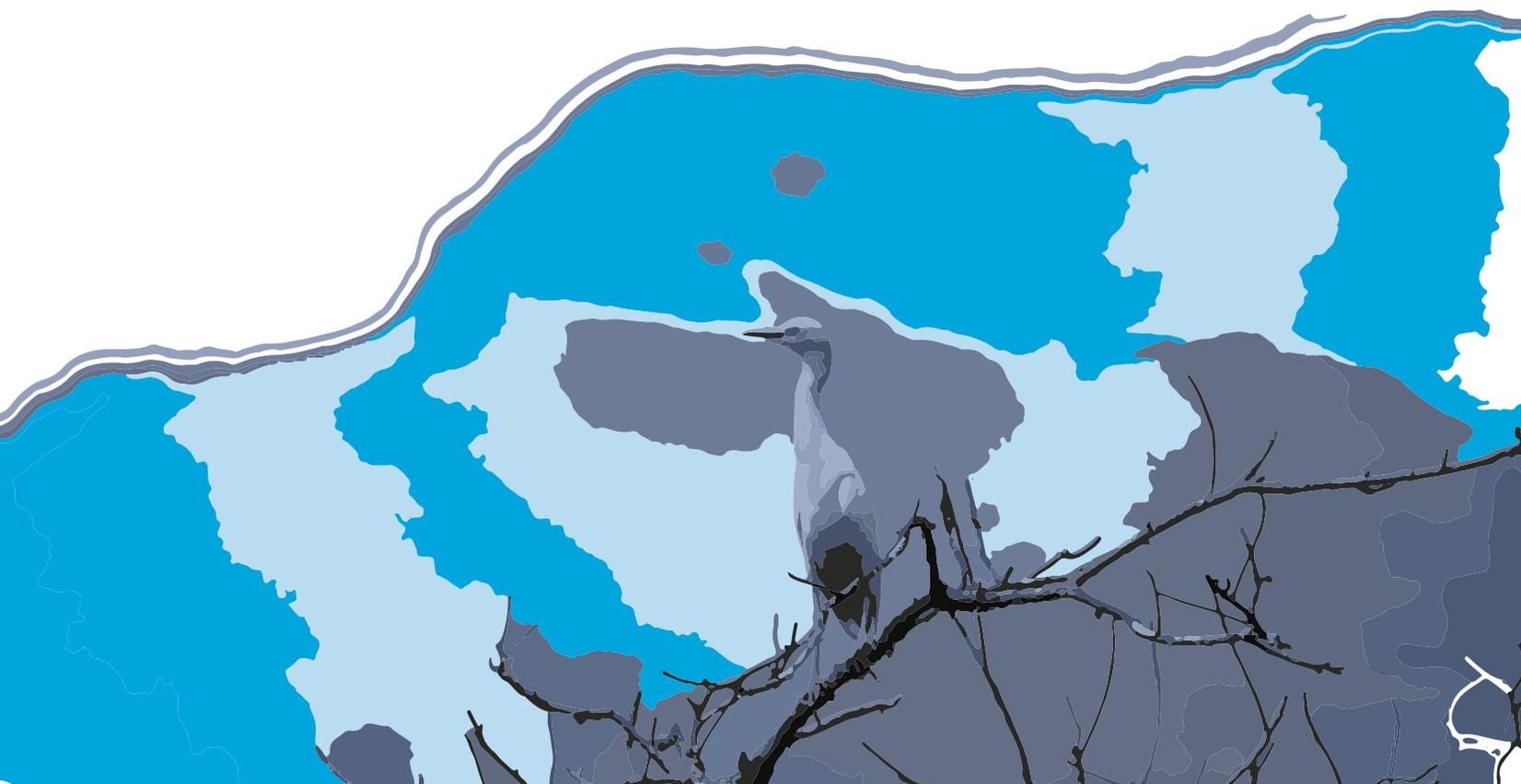
LINEA ESTRATÉGICA 4: SOSTENIBILIDAD DESDE LO TERRITORIAL

Sobre cambio climático

El anteproyecto evidencia interés de impulsar la estrategia de **Emergencia Climática**, con miras a que Antioquia sea **Carbono Neutral** a 2050, y se menciona que se fortalecerá la convocatoria de actores para trabajar alrededor del instrumento de gestión climática departamental: el **Plan Integral de Cambio Climático de Antioquia – PICCA**. A su vez se menciona que el PICCA será actualizado y que se buscará consolidar el **sistema de Monitoreo, reporte y verificación** para hacer seguimiento a acciones de mitigación y adaptación realizadas en el territorio Antioqueño. Esto, en coherencia con lo dispuesto en el artículo 15 de la **ordenanza 39 de 2023 “por medio de la cual se establece el modelo de gestión de la Emergencia Climática en el Departamento de Antioquia”**. Por otro lado, se menciona en la descripción del **programa de gestión integral del cambio climático (4.2.3)** el rol de acompañamiento esperado por parte del **Comité Científico de Cambio Climático** a actividades, procesos y proyectos del territorio. Lo cual es coherente con el artículo 7 de la ordenanza departamental 39 de 2023.

Recomendaciones

Respecto a estas menciones, no se asocian indicadores relacionados en el anteproyecto del Plan Departamental de Desarrollo. En ese orden de ideas, se recomienda la inclusión de los siguientes indicadores:



Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Plan de gestión del cambio climático departamental actualizado	Número	ND	ND	1	Secretaría de Ambiente y Sostenibilidad
Comité Científico de la Emergencia Climática operando.	Número	2023	ND	1	Secretaría de Ambiente y Sostenibilidad
Sistema de Monitoreo, Reporte y Verificación para la mitigación y adaptación ante el cambio climático estructurado e implementado.	Número	ND	ND	1	Secretaría de Ambiente y Sostenibilidad

Por otro lado, los indicadores en materia de gestión del cambio climático propuestos podrían ser mucho más **ambiciosos**, en la medida que actualmente se propone el desarrollo de **un (1) piloto con acciones de mitigación y adaptación al cambio climático y una inversión pública en cambio climático** de \$1,105,547,063 pesos, en un contexto donde se proyecta una inversión de \$15.7 billones (\$15.645.106.644.788) de pesos para la ejecución del PDD, lo cual se traduciría en **una inversión para el del cambio climático del 0,007%**. Esto también aplica para los indicadores de gestión del riesgo, en donde se tiene como meta el desarrollo de cuatro (4) obras de infraestructura para la reducción del riesgo de desastres.

También es importante resaltar que en el diagnóstico del anteproyecto del PDD se menciona que se han presentado incrementos en la deforestación (9.810 has), lo cual sugiere que la meta de apoyar la reforestación de 2.000 has podría ser más ambiciosa.

Ahora bien, se consideran aciertos la meta de implementación del 100% del Plan de Adaptación al cambio climático desde el componente de salud ambiental, la inclusión del Tren del Río como proyecto estratégico y la estructuración de vías férreas, las metas de cofinanciación de sistemas de transporte público, la apuesta de construir cicloinfraestructura (60 kms), las apuestas de reforestación, ecosistemas estratégicos, pago por servicios ambientales y reducción de la erosión costera. Así como las menciones al fortalecimiento del sistema Metro, de las estrategias de disposición de residuos y de generación de energía.

Componente: Potencial ecológico y ambiental de Antioquia

Muestra un enfoque integral hacia la conservación de los ecosistemas y la biodiversidad, así como la gestión sostenible de recursos hídricos y costeros. Sin embargo, hay áreas que podrían fortalecerse para mejorar su eficacia y alcanzar los objetivos planteados.

Recomendaciones

- Asegurar una participación efectiva de las comunidades locales en la planificación y ejecución de proyectos, especialmente aquellos relacionados con la gestión del recurso hídrico y la conservación costera. Esto podría garantizar una mayor apropiación de las iniciativas y su sostenibilidad a largo plazo.
- Reforzar los mecanismos de vigilancia y control para prevenir actividades ilegales que afecten los ecosistemas, como la deforestación y la extracción ilícita de minerales. Esto podría incluir el fortalecimiento de las capacidades de monitoreo y la implementación de tecnologías de vigilancia remota.
- Ampliar y diversificar las estrategias de educación ambiental para llegar a un público más amplio y fomentar una mayor conciencia sobre la importancia de la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales. Esto podría incluir programas educativos dirigidos a diferentes grupos de edad y sectores de la sociedad.
- Promover una mayor integración y coordinación entre los diferentes programas relacionados con la gestión del recurso hídrico, la conservación costera y la biodiversidad. Esto podría facilitar la identificación de sinergias y la optimización de recursos para abordar de manera más efectiva los desafíos ambientales.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Porcentaje de participación comunitaria en proyectos ambientales	Porcentaje	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de medio ambiente
Índice de cumplimiento de normativas ambientales	Índice	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de medio ambiente

Componente: Territorio planificado y sostenible

Se sugiere una mayor especificidad y claridad en la descripción de las acciones y metas de cada programa, así como el establecimiento de indicadores de producto claros y medibles para evaluar el progreso y el impacto de las intervenciones. Además, se recomienda una mayor integración y coordinación entre los diferentes programas para lograr un enfoque más holístico y efectivo en el desarrollo territorial sostenible en el Departamento de Antioquia.

Recomendaciones

- Definir acciones específicas y metas claras para cada fase de la planificación territorial.
- Incluir procesos de participación ciudadana para garantizar la inclusión de diversas perspectivas en la planificación.
- Desarrollar protocolos de acción claros y específicos para diferentes tipos de desastres.
- Priorizar acciones de preparación comunitaria y fortalecimiento de la capacidad de respuesta local.
- Establecer medidas específicas de mitigación y adaptación al cambio climático.
- Incluir acciones de sensibilización y educación sobre el cambio climático.
- Ampliar las estrategias de sensibilización y educación sobre el trato digno hacia los animales.
- Establecer métricas claras para evaluar el impacto en el bienestar animal y la adopción.
- Desarrollar proyectos piloto para probar y evaluar la viabilidad de las alternativas no convencionales.
- Incluir medidas de conservación y protección de fuentes de agua.
- Priorizar la reducción en origen y el reciclaje como estrategias clave.
- Implementar incentivos para fomentar la separación y el reciclaje de residuos.
- Desarrollar programas de capacitación y mejora continua para los prestadores de servicios.
- Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para asegurar la calidad de los servicios.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Número de municipios con planes de ordenamiento territorial actualizados.	Número	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de medio ambiente
Número de comunidades capacitadas en prácticas de adaptación al cambio climático.	Porcentaje	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de medio ambiente
Porcentaje de mejora en las condiciones de los albergues de animales.	Porcentaje	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de medio ambiente
Porcentaje de población rural con acceso mejorado al agua potable.	Número	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de medio ambiente

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Calidad del agua medida en áreas rurales después de la implementación de proyectos.	Número	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de medio ambiente
Porcentaje de residuos sólidos reciclados.	Porcentaje	Por definir	Por definir	Por definir	Secretaría de medio ambiente

Componente: Vivienda y hábitat

Revela un enfoque ambicioso y holístico para abordar el déficit habitacional. Si bien se destaca la inclusión de múltiples actores y la diversidad de enfoques, existen desafíos potenciales en la ejecución efectiva debido a la complejidad logística y la necesidad de coordinación entre las partes interesadas. Además, se reconoce la importancia de involucrar a la comunidad en la mejora de sus entornos, pero se requiere un monitoreo constante y ajustes estratégicos para garantizar la eficacia y sostenibilidad a largo plazo.

Recomendaciones

- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación robusto para realizar un seguimiento de los avances, identificar desafíos y ajustar las estrategias según sea necesario.
- Brindar capacitación continua a los actores involucrados, especialmente a nivel municipal, para mejorar la eficacia de la implementación y garantizar la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.
- Explorar el uso de tecnologías innovadoras en la construcción de viviendas y el diseño de entornos para aumentar la eficiencia y reducir los costos.
- Priorizar la atención a grupos vulnerables, como las poblaciones categorizadas como PDET y ZOMAC, asegurando que los programas satisfagan sus necesidades específicas y promuevan la inclusión social.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta cuatrienio	Dependencia o entidad responsable
Número de viviendas nuevas iniciadas en zonas urbanas y rurales.	Número	Por definir	Por definir	Por definir	Empresa de Vivienda de Antioquia
Número de viviendas tituladas y predios legalizados como resultado del programa.	Número	Por definir	Por definir	Por definir	Empresa de Vivienda de Antioquia
Número de municipios y distritos intervenidos con la estrategia "Antioquia Pinta Firme".	Número	Por definir	Por definir	Por definir	Empresa de Vivienda de Antioquia
Número de municipios y distritos apoyados con estudios y diseños para mejorar los entornos habitacionales.	Número	Por definir	Por definir	Por definir	Empresa de Vivienda de Antioquia

¿Cuáles son los proyectos estratégicos que se contemplan en materia de ambiente?

Se mencionan los siguientes proyectos como estratégicos, sin embargo, es difícil establecer en el anteproyecto del PDD los indicadores mediante los cuales se busca implementar los mismos.

1. Tren del Río
2. Sistema férreo multipropósito Magdalena Medio – Valle de Aburrá - Urabá
3. Región aeroportuaria y proyectos complementarios para la competitividad (ampliación del sistema aeroportuario JMC)
4. Aumento de capacidad del sistema metro (trenes, tranvías y equipamiento tecnológico)
5. Recolección y disposición de residuos sólidos
6. Hidroituango + Antioquia potencia energética

¿Cuáles apuestas estratégicas están pendientes de inclusión?

1. Implementación del Sistema de Alerta y Monitoreo por Fenómenos Hidrometeorológicos - SAMA.
2. Acciones relacionadas con el incremento de las tecnologías de bajas y ultra bajas emisiones en el transporte público, como se estipula en las metas de mediano plazo del **PICCA**. (2020-2026) (Gobernación de Antioquia y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017).
3. Acciones dirigidas a la implementación de tecnologías para la eficiencia energética y la reducción de emisiones en procesos industriales.
4. Metas en materia de aprovechamiento de residuos.
5. Proyectos para avanzar en una matriz energética complementaria.
6. Avances relacionados con la Política Pública del Uso de la Bicicleta en Antioquia, adoptada mediante la **ordenanza departamental 21 del 2023**.

LINEA ESTRATÉGICA 5: AUTONOMÍA DESDE LA GOBERNANZA

Componente: Alianzas para el desarrollo

El objetivo de “Promover alianzas estratégicas y fortalecer esquemas asociativos territoriales para el desarrollo social, económico y cultural, impulsando el desarrollo autónomo y sostenible de las comunidades”, tiene como indicador de resultado: “Nivel de gestión entre asociativos entre entidades territoriales y otros organismos gestionados” con una meta para el cuatrienio de 4, sin embargo, no queda para nada claro que es el “Nivel de Gestión”.

En un indicador de resultado como este se debería hacer la pregunta de ¿para qué se busca hacer alianzas para el desarrollo?, y podría responderse desde mejorar la cantidad de recursos movilizados, el número de proyectos viabilizados o la sostenibilidad de los Esquemas Asociativos, y todas ellas podrían funcionar como indicadores de una mejora de la calidad de las alianzas.

Recomendaciones

Modificar este indicador de resultado y cambiarlo por “Esquemas Asociativos con marcos de sostenibilidad en ejecución cofinanciados por el Departamento”, y podría ponerse en el marco de: las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, las iniciativas de provincias y las RAP entre otras. Adicionalmente, el componente de Alianzas para el desarrollo tiene dos partes, la relacionada con las alianzas con los gobiernos locales y departamentos limítrofes, y las relacionadas con el gobierno nacional.

Ante la complejidad del establecimiento de unas relaciones intergubernamentales armónicas con el gobierno nacional, es fundamental establecer un indicador de resultado que asegure sino el logro de nuevas fuentes de cofinanciamiento, por lo menos, el respeto por los compromisos adquiridos en materias tan centrales como infraestructura vial, infraestructura aeroportuaria, sistemas de transporte masivo, rehabilitación y construcción de corredores férreos.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable/ corresponsable
Esquemas Asociativos con marcos de sostenibilidad en ejecución cofinanciados por el Departamento	Número	ND	ND	5	DAP / Secretaría de Hacienda
# de municipios con Incremento de recaudo de Catastros actualizados cofinanciando Esquemas Asociativos	Número	ND	ND	25	DAP / Secretaría de Hacienda - Catastro Departamental
Centros de desarrollo infantil	Número	ND	ND	3	DAP / Secretaría de Hacienda – Tren del Río
Centros de bienestar del adulto mayor					

Adicionalmente, es necesario integrar los instrumentos de financiación y la priorización de los proyectos de articulación territorial.

Programa: Gestión de recursos de cooperación

Los indicadores de producto que son “Estrategias” o “Planes”, son indicadores que deberían llevarse a la mínima expresión en el transcurso del plan de desarrollo. La tendencia a la imprecisión hace que los gobiernos ganen en flexibilidad y eficiencia, pero al final de los gobiernos los ciudadanos e instituciones involucradas se llevan sorpresas en torno al alcance de los compromisos.

Es por ello que, se recomienda hacer mucho más preciso el indicador estableciendo el carácter de las estrategias, o el nivel de recursos que se espera lograr o el alcance de las subregiones o sectores que se espera viabilizar. Entendiendo que los indicadores de producto, suelen estar asociados a **bienes, obras y servicios concretos**, que una vez se ejecuten permitirán, en combinación con otros productos, lograr los resultados de los componentes.

Recomendaciones

En este caso, se proponen indicadores más precisos, asociados a proyectos de cooperación efectivamente financiados y funcionando, el desarrollo de acuerdos productivos regionales para fortalecer cadenas productivas con recursos de cooperación y proyectos de ciencia, tecnología e innovación que incorporen recursos de regalías y cooperación estructurados y listos para la presentación.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable
Proyectos de Cooperación Financiados	Número	Por definir	Por definir	3	Secretaría de Productividad / DAP Secretaría de Hacienda
Acuerdos productivos regionales funcionando	Número	Por definir	Por definir	2	Secretaría de Productividad / DAP
Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación Estructurados	Número	Por definir	Por definir	10	Secretaría de Productividad / DAP

Programa: Medellín y Antioquia, una sola región

Recomendaciones

Es necesario precisar cuáles serían las estrategias de articulación acompañadas y priorizadas, con el objetivo de poder comprender el alcance financiero y operativo de las estrategias. Más allá de estos indicadores que suelen ser comodines de la gestión, es fundamental incorporar las conflictividades posibles que las complejas y cercanas relaciones que tienen Medellín y Antioquia, especialmente en su etapa de relación Distrito-Departamento en el que se reescriben los límites competenciales.

De allí que, la renegociación del marco de relaciones societarias y contractuales de la Sociedad Hitroituango, la definición de los aportes que EPM debería hacer para solucionar los problemas sociales en las zonas que le proveen servicios ecosistémicos, la participación en el financiamiento de los faltantes de recursos de las vías 4G, Tren del Río y el Metro de la 80 ó la construcción de la infraestructura social y física que necesita la subregión de Urabá una vez estén listos los desarrollos portuarios, son conflictos contractuales, competenciales y financieros que deben ser tramitados aprovechando el marco de relacionamiento.

Estos acuerdos, cuando se han producido en el pasado han marcado de manera muy positiva el desarrollo de la región. Las conexiones viales al Oriente, las necesidades del sistema portuario o los acuerdos que han permitido el pago ordenado de la deuda del Metro de Medellín han estructurado las relaciones regionales, y permitido que los momentos de coordinación Ciudad-Departamento, hayan permitido avanzar con proyectos, resolver conflictos y lograr obras y actuaciones sociales vitales para el desarrollo y mejora de la calidad de vida de la región.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable
Acuerdos que regulan Conflictos contractuales, competenciales y financieros tramitados con Medellín	Número	Por definir	Por definir	3	DAP / Secretaría de Hacienda – Secretaría General
Acuerdos para las compensaciones económicas y ambientales de EPM y Medellín por los servicios ecosistémicos e impacto social	Número	Por definir	Por definir	2	DAP / Secretaría de Hacienda – Secretaría General
Acuerdo Marco para regulación del Gobierno Corporativo del Grupo EPM y la Sociedad Hidro Ituango	Número	Por definir	Por definir	1	DAP / Secretaría de Hacienda – Secretaría General

Programa: Alianzas y asociatividad territorial

En el mismo sentido de las observaciones incluidas en el punto 5.1.1, las recomendaciones para este aparte serían incorporar indicadores concretos de “Esquemas Asociativos con marcos de sostenibilidad en ejecución cofinanciados por el Departamento” y “Número de municipios con Incremento de recaudo de Catastros actualizados cofinanciando Esquemas Asociativos”, que ya se encuentran definidos en el mencionado aparte.

Componente: Eficiencia administrativa, transparencia y acceso a la información pública

Los indicadores de resultado definidos con el objetivo de “Mejorar el desempeño institucional de la Gobernación de Antioquia y los entes territoriales del departamento, a través de un manejo eficiente de los recursos públicos, un capital humano idóneo y capacitado, una buena gestión de la información, la adopción responsable y segura de las tecnologías de la información y las comunicaciones; contando con una adecuada infraestructura física y tecnológica en sus sedes”, tienen un equilibrio entre las calificaciones internas del IDI y la percepción de satisfacción ciudadana.

Sin embargo, es fundamental que estos indicadores estén asociados al acercamiento efectivo de las capacidades del Departamento a los ciudadanos y servidores. De tal manera que no exista ningún trámite que se deba realizar exclusivamente en la sede física de la alpujarra y de existir que siempre tenga opción digital. Adicionalmente, es fundamental establecer presencia territorial con sentido de permanencia, tanto para atender las necesidades de asesoría a municipios, como las necesidades de servicio de los ciudadanos. Por tanto, la descentralización o desconcentración de la acción del gobierno departamental es doble.

A ello se suma, que ninguna secretaría, inclusive las que se han entendido como secretarías de apoyo, debe subsistir sin tener programas de apoyo a la gestión de los municipios. Es decir, si TIC, Suministros o la Secretaría General por definición son secretarías de apoyo, siempre deben contar con programas de apoyo a la gestión y atención directa a los pares de los municipios y distritos. Porque el objetivo misional cambia cuando hay una estrategia clara de descentralización, porque ninguna de las unidades administrativas debe funcionar solo para sí.

Existe dentro de los indicadores dos ajustes que deberían hacerse, uno para un indicador que tiene una línea de base desfasada y el otro un indicador que debería incorporarse uno nuevo.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable/corresponsable
Cobertura del Pasivo Pensional	Porcentaje	2023	74%	80	Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Recomendaciones

Esta cobertura solo es aplicable a los pasivos pensionales de los funcionarios de la administración central sin incluir ni los funcionarios de educación, ni los funcionarios de salud. Es por ello que, el indicador debería ajustarse teniendo en cuenta los 3 fondos diferenciales, que como establece la normativa aplicable debería tener coberturas superiores al 100% para 2027. Una buena parte de la dedicación de recursos corrientes de cada año por parte de la administración departamental están orientados a cubrir estos pasivos.

El indicador debe ajustarse a la realidad, y además servir de base para una negociación de la cobertura de los pasivos que para las entidades nacionales debería ser en 2035. Las entidades territoriales departamentales deberían asegurarse de forma conjunta con el gobierno nacional una modificación de la cobertura de los pasivos pensionales al mismo ritmo que el gobierno nacional, lo que permitiría liberar recursos importantes para inversión social en los próximos 4 años.

Recomendaciones

El indicador adicional que debería integrarse al proyecto es el de porcentaje de servicios descentralizados o puestos en línea.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable/corresponsable
Porcentaje de trámites desconcentrados o virtuales	Número	ND	ND	100%	DAP / Secretaría de Hacienda

Programa: Consolidación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Recomendaciones

Cada uno de los programas de las secretarías de apoyo debería incluir indicadores de producto que contengan metas de apoyo técnico y acompañamiento a municipios y distritos del territorio durante el cuatrienio.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable
Municipios acompañados y asesorados en la mejora de políticas y desarrollo de proyectos TIC	Número	Por definir	Por definir	50	Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Programa: Desarrollo y fortalecimiento organizacional y del talento humano

Recomendaciones

El Concurso Antioquia III, significa uno de los cambios más significativos de la historia de la Administración Pública Departamental. La renovación de más de 1.400 personas, en un concurso nacional en el que se presentan miles de personas de todos los rincones del país que aspiran a servir en una de las administraciones públicas más reputadas del país, significa un cambio que necesita ser tramitado.

Por tanto se debe incluir una serie de indicadores que permitan acompañar a los servidores que serán reemplazados porque están ocupando de forma transitoria cargos que son provistos, más el acompañamiento y adaptación de las personas que llegan. En especial, la posibilidad que durante 6 meses, quienes sean seleccionados en la lista de elegibles lleguen a probarse en el cargo, significa un periodo de inestabilidad para las funciones de cerca de 1 año y medio o dos mientras los concursantes que son seleccionados se deciden y se instalan con sus grupos familiares en el caso de funcionarios sin arraigo.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable
Acompañamiento integral a funcionarios reemplazados por las listas de elegibles Antioquia III.	Número	Por definir	Por definir	50	Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional
Funcionarios acompañados de forma integral en periodo de transición originados en concurso Antioquia III.	Número	Por definir	Por definir	500	Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Programa: Fortalecimiento de los sistemas de información de estadística departamental, de la cultura del dato; Relacionamiento estado – ciudadanía, y Fortalecimiento de los ingresos y eficiencia del gasto.

Recomendaciones

La digitalización de la información, y en particular la digitalización de los trámites de los ciudadanos con la administración debería ser un propósito permanente. El pago de impuestos o la tramitación de los procesos relacionados con los mismos se convierten en un dolor de cabeza creciente. El buen funcionamiento del impuesto vehicular contrasta con el fraccionamiento y dispersión que los ciudadanos tienen que sufrir con trámites catastrales.

La multiplicación de operadores y municipios con autonomía ha ido en contra de la operación y pago. Por tanto, debería orientarse a los operadores catastrales del departamento con el liderazgo de Catastro Departamental, Planeación y Hacienda, por una plataforma única que permita a cualquier ciudadano con un predio en el departamento, sin importar quien sea el operador catastral, operar en una sola plataforma. Además asegurar que el seguimiento de los procesos de fiscalización se pueda hacer el seguimiento en línea para evitar la corrupción y mejorar la transparencia.

De igual manera, el seguimiento en línea de los beneficiarios de los beneficios originados en el impuesto vehicular de destinación a la superación del hambre, tendrá en las herramientas digitales un factor clave para los beneficiarios, para los operadores de los programas, y para la correcta focalización de los beneficios.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable
Porcentaje de Avance de una Plataforma integrada para el impuesto catastral Antioquia Integrada	Porcentaje	Por definir	Por definir	50%	DAP / Secretaría de Hacienda – Catastro Departamental
Porcentaje de plataforma de Seguimiento en línea de recursos destinados a Hambre Cero y a carreteras 4G	Número	Por definir	Por definir	100%	DAP / Secretaría de Hacienda – Catastro Departamental
Número de proyectos de regalías estructurados y listos para presentar	Número	Por definir	Por definir	10	DAP / Secretaría de Hacienda
Operaciones urbanísticas en el marco de los proyectos de vías 4G para financiamiento de desarrollo de municipios impactados por la obra	Número	Por definir	Por definir	5	DAP / Secretaría de Hacienda
Proyectos de vías y proyectos de infraestructura social por APP de iniciativa privada evaluados por la Administración departamental	Número	Por definir	Por definir	3	DAP / Secretaría de Hacienda

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable
Acuerdo de Renegociación de las condiciones de la relación con EPM en Hidroituango como aporte al cierre financiero de las vías 4G	Número	Por definir	Por definir	1	DAP / Secretaría de Hacienda Secretaría General

Programa: Fortalecimiento institucional y gobernanza

Recomendaciones

El Departamento de Antioquia tiene una limitación financiera que le ha impedido consolidar la información de las historias laborales de los exfuncionarios de Educación y Salud. Esas dificultades para sistematizar el archivo han generado dificultades para responder al aumento de la litigiosidad frente a las pretensiones de los extrabajadores de esas secretarías. Es por ello que se hace necesario un indicador de producto que asegure un nivel de actualización que permita abordar un estudio actuarial serio sobre los pasivos de esos fondos. Así mismo, es necesario reestructurar y redefinir el rol de Pensiones Antioquia y la coordinación efectiva de funcionarios dedicados a pensiones en Suministros, en la Secretaría General, en la Secretaría de Salud y en la Secretaría de Salud.

La filosofía de gestión del gobernador asociada a racionalizar los gastos de funcionamiento, requerirá instrumentos administrativos flexibles como por ejemplo una iniciativa de agilidad, que permita implementar programas costo efectivos de alto impacto.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable
Porcentaje de Avance de actualización del archivo de información laboral de exfuncionarios de Salud y Educación.	Porcentaje	Por definir	Por definir	80%	Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional/ Secretaría de Suministros y Servicios
Unidad de Coordinación Ad-hoc para la consolidación de los pasivos pensionales.	Número	Por definir	Por definir	1	Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional/ Secretaría de Suministros y Servicios
Proyectos con Implementación de metodologías de agilidad para los proyectos de apoyo a los gobiernos municipales y distritales	Número	Por definir	Por definir	10	Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional/ Secretaría de Suministros y Servicios

Componente: Fortalecimiento institucional y financiero territorial

Recomendaciones

El enfoque de “generar capacidades en materia fiscal-tributaria y financiera, catastro multipropósito, gestión institucional, formulación y gestión de proyectos (SGR, obras por impuestos y cooperación nacional e internacional) y políticas públicas” es un acierto porque le da continuidad a marcos de actuación ya desarrollados y sobre todo, se concentra en poder hacer realidad con información de mejor calidad y ordenamiento territorial las mejoras que se plantean en viabilidad fiscal.

El fortalecimiento institucional debe comprender las tres dimensiones de las capacidades estatales, con las capacidades administrativas, las capacidades coercitivas y las capacidades extractivas. Los indicadores de resultado de las capacidades extractivas son correctos, pero debe ponerse un indicador de MIPG y el MDM que reflejen una mejora de las capacidades administrativas. Así mismo, una meta de las capacidades de formación bruta de capital del IDF.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable/ corresponsable
Índice de Desempeño Fiscal de Antioquia: componente capacidad de ahorro	Porcentaje	2021	49%	55%	Secretaría de Hacienda
Índice de Desempeño Fiscal de Antioquia: capacidad de generar presión fiscal y por tanto de generar recursos propios	Porcentaje promedio	2010-2021	72%	80%	Secretaría de Hacienda
Dimensión Talento humano IDI	Porcentaje	2022	78.6	82	Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Programa: Desarrollo territorial para la autonomía

Recomendaciones

La actualización catastral es la base para el ordenamiento del territorio y la mejora de las capacidades de sostenibilidad financiera y ambiental de los territorios municipales. Por ello se deberían complementar los indicadores de producto establecidos, con indicadores ya mencionados anteriormente relacionados con la priorización de corredores de movilidad férrea, por carretera y aeroportuaria priorizados con un enfoque de Desarrollo Orientado al Transporte (DOT).

La iniciativa de un proceso masivo de actualización catastral, debería concentrarse en municipios con alta potencialidad de mejorar el catastro debido a una exposición alta a posibilidades de la llegada de usos que requieran inversión en capital y generación de empleos. Por ello es esencial la garantía de la oferta de franjas de conservación para el turismo, la

vivienda, de suelo industrial y de usos logísticos a lo largo de los nuevos corredores priorizados que impulsen los recaudos y le permitan a los municipios y al departamento participar en operaciones urbanas que le den acceso a servicios públicos.

Del mismo modo, el impulso de cambios de usos alrededor de corredores de movilidad y de mejora de los corredores de vías terciarias, exige la defensa de los derechos de los moradores y el impulso a una política pública de protección a moradores que sea compatible con el desarrollo de la región y el avance de los proyectos de infraestructura física y social.

Nombre del indicador propuesto	Unidad de medida	Año línea base	Línea base	Meta 2024-2027	Dependencia responsable
Actualizaciones de POT que incluyen usos de conservación, logísticos, de vivienda e industriales alrededor de los nuevos modos de movilidad.	Porcentaje	Por definir	Por definir	25	Secretaría de Hacienda / DAP - Catastro
Esquemas de ordenamiento armonizados con Estatutos Tributarios en zonas de alto potencial de mejora del recaudo	Número	Por definir	Por definir	10	Secretaría de Hacienda / DAP - Catastro
Operaciones urbanísticas en el marco del DOT que puedan servir de fuente de recursos para infraestructura	Número	Por definir	Por definir	10	Secretaría de Hacienda / DAP - Catastro
Reservas de tierra en los POT para los corredores multimodales y zonas portuarias en los nuevos ejes de desarrollo de infraestructura física	Número	Por definir	Por definir	5	Secretaría de Hacienda / DAP - Catastro
Reservas de usos para proyectos y macroproyectos de vivienda en los nodos de movilidad de las carreteras 4G y nuevos ejes de movilidad	Número	Por definir	Por definir	3	Secretaría de Hacienda / DAP - Catastro VIVA