

PLAN ESTRATÉGICO MANIZALES 2030 LOGRANDO LA CIUDAD UNIVERSITARIA QUE DESEAMOS



MANIZALES
+GRANDE



PLAN ESTRATÉGICO MANIZALES 2030 LOGRANDO LA CIUDAD UNIVERSITARIA QUE DESEAMOS

INFORME #3

DEL PROYECTO DE TERRITORIALIZACIÓN DE LOS ODS PROMOVIDO POR LA ALCALDÍA DE MANIZALES, EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO Y EL PROGRAMA ESTOY CON MANIZALES.

AUTOR: POLICY LAB SAS PARA EL CONVENIO
PNUD-CIC

Esta publicación fue elaborada en el marco del convenio de cooperación entre la Alcaldía de Manizales y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD en Colombia-.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- es la principal organización de las Naciones Unidas que lucha para erradicar la pobreza, reducir las desigualdades y el cambio climático. Trabajando con una amplia red de expertos y socios en 170 países, apoya a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

Los contenidos de este documento pueden ser reproducidos, total o parcialmente, siempre y cuando se solicite y obtenga autorización de sus autores y se cite la fuente de manera completa y visible.



**POLICY
LAB**

TABLA DE CONTENIDO

1. PROPÓSITO DEL PLAN ESTRATÉGICO MANIZALES 2030

- BOX: Diferentes enfoques sobre la Planificación Estratégica

2. ANÁLISIS DE BRECHAS Y DINÁMICAS PARA LA DEFINICIÓN ESTRATEGIAS

- Reto estructural #1 - Desarticulación temporal
- Reto estructural #2 - Acciones sin evidencia de logros
- Reto estructural #3 - Narrativas complejas de políticas públicas
- Reto estructural #4 - Poblaciones desempoderadas

3. PRIORIDADES Y ENFOQUES ESTRATÉGICOS

- Vision 2030
- Enfoques Estratégicos
 - Anclas de desarrollo
 - Maratones de acciones probadas
 - Nuevas narrativas de impacto
 - Poblaciones vulnerables empoderadas

4. INSTRUMENTOS DE ACCIÓN

- INSTRUMENTO #1 - Tablero de Control ODS 2030
- INSTRUMENTO #2 - Laboratorio de Futuros
- INSTRUMENTO #3 - Agenda de competitividad llevada a la práctica
- INSTRUMENTO #4 - Mesa Gobernanza de la Ciudad en Clave de ODS
- INSTRUMENTO #5 - Agenda de innovaciones institucionales y apuestas por el bienestar colectivo

5. BANCO DE PROYECTOS PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE PODS

- Intervenciones estratégicas
- Otras iniciativas

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE DATOS



PROPÓSITO DEL PLAN
ESTRATÉGICO
MANIZALES 2030

Trazar un plan estratégico para un territorio es de alguna manera formular una propuesta de renovación al "contrato social" formal e informalmente suscrito entre todos los ciudadanos, las instituciones, normas y organizaciones, los colectivos ciudadanos y sus futuros deseados de bienestar. Este es el propósito fundamental del presente Plan Estratégico: una Manizales que logra ser la ciudad universitaria que desea ser, cumpliendo con las expectativas del máximo de actores en su presente y su futuro.

Según Borja y Castells (1998), la planificación estratégica urbana refleja el complejo y continuo proceso de cambio de la ciudad. Dicen estos autores pioneros en la resignificación de estrategias y planificación para ciudades que "los siguientes atributos, cuando se combinan eficazmente, definen el éxito del proceso de planificación estratégica: i) está orientado hacia el futuro e intenta prever cómo podría ser el mundo diferente de cinco a diez años a partir de ahora, ii) tiene como objetivo establecer direcciones para el desarrollo de la ciudad. dirección basada en cómo es probable que se vea este futuro, iii) es flexible y está orientado hacia una imagen más amplia, iv) alinea la ciudad con su medio ambiente, estableciendo un contexto para alcanzar los objetivos y proporcionando un marco y dirección para lograr el futuro deseado de la ciudad, v) crea un marco para la ventaja competitiva a través de un análisis exhaustivo de la ciudad, su entorno interno y externo, y su potencial, vi) es un proceso cualitativo impulsado por ideas, donde se integran datos "blandos" que no siempre son apoyados cuantitativamente, como experiencias, intuición e ideas, e involucra partes interesadas en el diálogo continuo con el objetivo de proporcionar una visión y un enfoque claros para la ciudad, y vii) permite que una ciudad se enfoque, porque es un proceso de autoanálisis

dinámico y continuo". El proceso que ha conducido a este Plan Estratégico 2030 para Manizales ha seguido esta ruta.

La Visión 2030 para Manizales en clave de ODS, establece un escenario deseado para la ciudad en los siguientes términos: "Manizales al 2030 será un territorio donde se podrán hacer realidad las expectativas de vida. Cada persona y colectivo tendrá oportunidades para desarrollarse, transformar el mundo y disfrutar del buen vivir. La ciudad universitaria del presente será la base fundamental para consolidar un sector productivo transformador líder en la cuarta revolución industrial, y garante de condiciones de trabajo dignas y decentes para todos quienes participen de la creación de valor colectivo. El tejido social diverso, fuerte y sólido, será la plataforma sobre la que apuestas de ciudad dirigidas a consolidar la apropiación equitativa de bienestar se planifiquen, ejecuten y evalúen. Una ciudad que reconoce las ventajas de la construcción de anclas de desarrollo, como en su momento fue la educación de calidad, por ende, planea y ejecuta nuevas anclas en torno a innovación empresarial, social y pública, y a la valoración e inversión en el capital socio ecosistémico. Una ciudad sostenible para todos". Nos ocupa en este Plan, el cómo...¿cómo logramos colectivamente llegar al 2030 a esa Manizales que decidimos colectivamente?.



Para construir un cómo colectivo, como lo referencian Borja y Castells, este Plan ha seguido un proceso de "autoanálisis dinámico", y que pretende convertirse en continuo, donde se integraron las voces de diversas comunidades en torno a 14 puntos de valor potencial relevantes, que fueron identificados conjuntamente con la ciudadanía en el proceso de etnografía social que dio lugar a la Visión 2030, los cuales buscan desencadenar bienestar en el corto y mediano plazo que profundicen las apuestas por el bienestar colectivo. Estos puntos neurálgicos para lograr la visión, articulan a su vez las metas ODS reinterpretadas más que en su definición, en sus interrelaciones, interdependencias y prioritizaciones del ciudadano de Manizales. Responder a la pregunta de ¿cómo lograr la visión 2030?, se convierte entonces en ¿cómo desencadenar y apropiar valor en estos 14 puntos neurálgicos?

A su vez, esta última desencadena dos preguntas concomitantes: ¿cuáles son los obstáculos que inhiben la generación de valor en estos puntos de valor, para convertir en realidad su potencial a través de estrategias de innovación pública? y ¿qué acciones concretas, en forma de iniciativas, proyectos, programas e inversiones, se pueden adelantar para avanzar en la meta al 2030?. Los más de 25 talleres ciudadanos en los meses de octubre y noviembre de 2021, nos ofrecen una voz articulada de la inteligencia colectiva, sistematizada en este proceso que pretende dar respuestas a estas preguntas, de tal manera que la ciudad tenga no solo una visión al 2030 sino también unas estrategias para lograrla, junto con algunos instrumentos y proyectos clave para gestionar el avance a esa visión de mediano plazo. Este es el propósito del Plan Estratégico Manizales 2030.



DIFERENTES ENFOQUES SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

No todos los ejercicios de planificación son iguales en su propósito, metodología y resultados. La planificación estratégica como ejercicio prestado de la gestión empresarial tiene aspectos compatibles con el mundo de la planificación urbana pero también algunos menos transferibles de "un mundo a otro". Inclusive dentro de la planificación estratégica urbana existen diferencias de enfoque, del llamado tradicional o tipo UN-Habitat, y el más moderno o "de Barcelona". Este plan decide seguir el enfoque Barcelona por considerarlo más acorde a los propósitos de la Administración Municipal, y por su alineación y continuidad con los ejercicios de territorialización de los ODS que dieron lugar a la visión 2030 para Manizales.

En el enfoque tradicional, representado por UN-Habitat, "la planificación estratégica es una herramienta de gestión que determina la dirección en la que se mueve una organización y cómo llegará allí. La planificación estratégica urbana determina la dirección del desarrollo de una ciudad o área urbana, en el contexto de su perfil actual y análisis FODA". No obstante, desde 2006 hubo una clara evolución de dichos conceptos, basándose en las experiencias de Barcelona, Bilbao y Valencia, que intentó adaptarse a los cambios, sensibilidades políticas e incluso tendencias. Los nuevos enfoques describen un plan estratégico municipal como una respuesta al llamado de una gran visión de la ciudad. El Dr. Gerald Gordon lo dijo mejor cuando definió la planificación estratégica como un "proceso sistemático mediante el cual una comunidad anticipa y planifica su futuro". Toma las declaraciones y promesas sobre el futuro de la ciudad y las convierte en beneficios reales. Además, existen claras diferencias entre lo que podría llamarse el enfoque tradicional de la planificación estratégica y el enfoque emergente de abajo hacia arriba (Fernández Güell. Planificación estratégica de ciudades). Según Gordon, entre las más notables diferencias se encuentran:

- Antes predominio del producto, ahora predominio del proceso
- Antes sector específico, ahora integrado
- Antes Normativo, ahora Estratégico
- Antes orientado a objetivos, ahora orientado a costes-beneficios
- Antes orientado a la oferta urbana, ahora orientado a la demanda urbana
- Antes Sujeto a limitaciones administrativas, ahora Reemplaza limitaciones administrativas y entra en áreas metropolitanas
- Antes de participación abierta, ahora de participación enfocada

El resultado del plan estratégico no debe ser necesariamente la creación de regulaciones o un programa de gobierno (aunque su adopción por parte del gobierno estatal y local debe significar la instigación de regulaciones, inversiones, medidas administrativas, iniciativas de políticas, etc.), sino más bien un contrato de políticas entre las instituciones públicas y la sociedad civil. Por ello, un último aspecto relevante de resaltar es que la planificación y los planes estratégicos urbanos, no sustituyen en modo alguno al proceso de planificación territorial y planes espaciales propuestos para ser elaborados en varios niveles. El proceso de planificación estratégica guía el desarrollo en la dirección de las prioridades estratégicas, identificadas por todas las partes interesadas a través de un proceso consultivo, mas no determina definiciones inamovibles a través de ningún instrumento de política pública formal de forzoso cumplimiento.



**ANÁLISIS DE BRECHAS
Y DINÁMICAS
PARA LA DEFINICIÓN ESTRATEGIAS**

La pregunta ¿cómo garantizar que la ciudad orienta sus esfuerzos en lograr la visión 2030? implica un riesgo implícito: ¿será la visión al 2030 una meta estable en la cual fijar el rumbo?, o por el contrario, ¿será un "canto de sirenas" que puede causar más mal que bien? Este riesgo lo vive todo territorio que se embarca en la planeación estratégica. Al respecto, Santiso nos recuerda que, "esta búsqueda de la utopía es una constante en la historia de las Américas", y continúa, diagnosticando como fuente fundamental de la brecha en logros y cumplimiento de expectativas en "depender de un milagro: el milagro forjado por los magos marxistas o liberales, revolucionarios y contrarrevolucionarios, sobre no pocas grandes teorías y paradigmas".

No obstante, el escenario que expone Santiso -y al cual Manizales en 2021 se acerca de forma clara, como lo evidencian los hallazgos de la etnografía social en el marco del proyecto de territorialización de las ODS- es positivo para aquellos territorios que, con mirada crítica, están anclando su desarrollo en el pragmatismo de lo que el autor denomina, la economía política de lo posible. "A lo largo de las últimas décadas parece venir esbozándose en América Latina una gran transformación, más sutil —y también más frágil—...Dos modalidades, dos variantes, dos estrategias de desarrollo se abren paso y a veces incluso se combinan: una, con anclaje de credibilidad endógena, impulsada desde adentro; otra, con anclaje de credibilidad exógena, inspirada desde el exterior". Allí delinea el autor una posible estrategia para discernir entre esfuerzos programáticos (anclas), y atajos utópicos para alcanzar la visión de desarrollo deseada. Las anclas se convierten en esos instrumentos para darle estabilidad a las redefiniciones del contrato social en lo local. Así como hace más de una década Manizales apostó decididamente por la educación como su ancla natural endógena, y hoy ve resultado en su sendero de desarrollo diferenciado de territorios

con condiciones comparables, al futuro serán nuevas anclas endógenas y combinaciones con apuestas exógenas quienes definirán el éxito de la ciudad.

Cuatro aspectos revisten importancia para ser tratados como anclas del desarrollo para Manizales. Primero, la profundización de su ancla de vieja data: la educación. La ciudad buscaba hacer de la educación el eje transversal de su desarrollo. Lo está logrando. Su logro no está ajeno de retos para profundizarlo. Hoy el macroproyecto de Ciudad Universitaria se ha convertido en la médula de la nueva visión de ciudad. Como segundo ancla: competitividad. El compacto social que garantice el relacionamiento adecuado, dinámico y balanceado de las elites de la ciudad (pública, académica y empresarial) será determinante del tipo de ciudad universitaria que logre ser Manizales. En tercer lugar, cumplir con la promesa del desarrollo sostenible, en especial equitativo, en Manizales pasa obligatoriamente por una apuesta público-privada por la vivienda digna para la población. Catorce de los dieciséis ODS funcionales residen en la vivienda. Este es quizás el esfuerzo más importante que, en materia de política social, puede y debe hacer la ciudad. Y, finalmente, el cuarto ancla es la resignificación del territorio para la nueva visión de ciudad, en forma de movilidad y espacio público. La ciudad que Manizales quiere ser, y en la que se está convirtiendo, se organiza especialmente diferente y se moviliza de forma más eficiente. Una agenda de transformación urbana para la ciudad donde participen tanto los gremios del transporte, la construcción, las universidades y el sector público, garantizará avanzar de forma decidida hacia la visión 2030, más allá de los compromisos individuales y de los vaivenes políticos de "los Buenos Revolucionarios (y los Buenos Liberales)... de las grandes ilusiones" (parafraseando a Santiso).



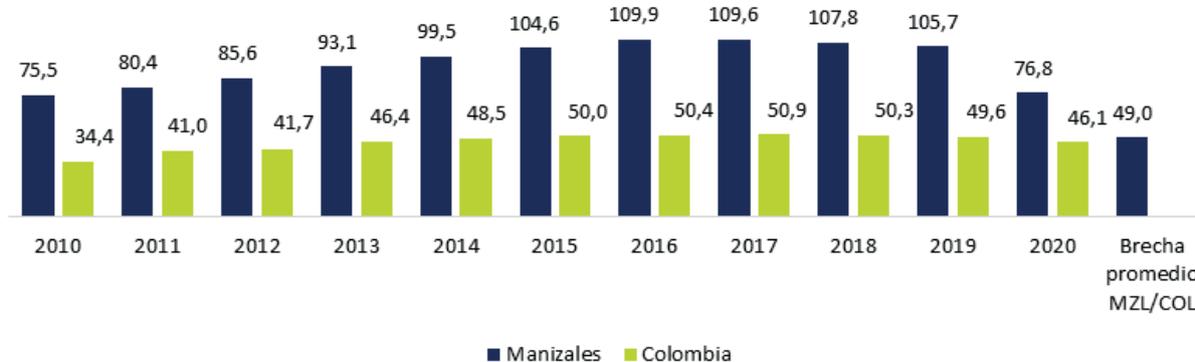
Analizar entonces la situación específica de estos cuatro aspectos ofrece luces de los retos fundamentales que enfrenta la ciudad.

La primera ancla de desarrollo, la **Ciudad Universitaria**, tiene un rol central en la nueva visión al 2030. Manizales ya viene trabajando desde hace varias décadas en el fortalecimiento de la ciudad universitaria, lo que le deja importantes avances en materia de educación superior. Con referencia al acceso a programas de educación superior, Manizales tenía 106 estudiantes por cada 1000 habitantes en 2019 y una brecha promedio frente a Colombia de 49 puntos, lo que evidencia los esfuerzos de la ciudad por atraer estudiantes a través del mejoramiento de sus Instituciones de Educación Superior.

A nivel nacional Manizales fue la cuarta ciudad con mayor número de estudiantes matriculados en programas de Educación Superior por cada 1000 habitantes en 2019, siendo únicamente superada por Tunja, Bucaramanga y Popayán, ciudades que también le han apostado a la educación superior. La ciudad con mayor proporción de población universitaria, 237 estudiantes por cada 1000 habitantes, tiene una brecha frente a Manizales de 132 puntos.

A pesar de que Manizales aún puede tener posibilidades de crecimiento cuando compara su población universitaria frente a otras ciudades del país, el progreso en este aspecto es evidente. El indicador aumentó 30 puntos entre 2010 y 2019, llevando la diferencia entre Manizales y el país de 41 puntos a 56.

GRÁFICO 1. NÚMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR POR CADA 1000 HAB. MANIZALES, COLOMBIA Y BRECHA PROMEDIO.



FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DEL SNIES



Además de los componentes de acceso y atracción de estudiantes, para que la Ciudad Universitaria sea una de las anclas de ciudad, la Educación Superior debe ser comprendido también como un sector con alta relevancia para la economía de Manizales. En este aspecto, para 2019 este sector aportó el 2,1% del total de ocupados, siendo la tercera ciudad con mayor proporción de ocupados en la educación superior. Tunja y Popayán son las únicas ciudades en Colombia que tienen proporciones superiores, con el 4,1% y el 2,4% de sus ocupados en el sector.

Algunos de los retos que tiene Manizales para continuar su consolidación hacia una ciudad universitaria se pueden evidenciar en el Índice de Ciudades Universitarias (ICU) publicado por la Red de Ciudades Cómo Vamos, la Fundación Luker y Manizales Cómo Vamos. En las últimas cuatro ediciones del ICU Manizales ha liderado el índice posicionándose como la mejor ciudad universitaria de Colombia, con sus mejores resultados en el componente de calidad de vida, ambiente universitario y calidad de las Instituciones de Educación Superior. Por el contrario, los componentes que presentan mayor potencial de mejora en la ciudad son la empleabilidad de los egresados y el costo de vida.

El segundo ancla de desarrollo de Manizales es un complemento que fortalece la visión de ciudad universitaria: **la competitividad.**

El Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) publicado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario ubicó a Manizales como la sexta ciudad más competitiva en Colombia para 2021. Las principales ventajas que refleja el índice se encuentran en los pilares de educación superior, innovación, sostenibilidad ambiental, adopción TIC y mercado laboral.

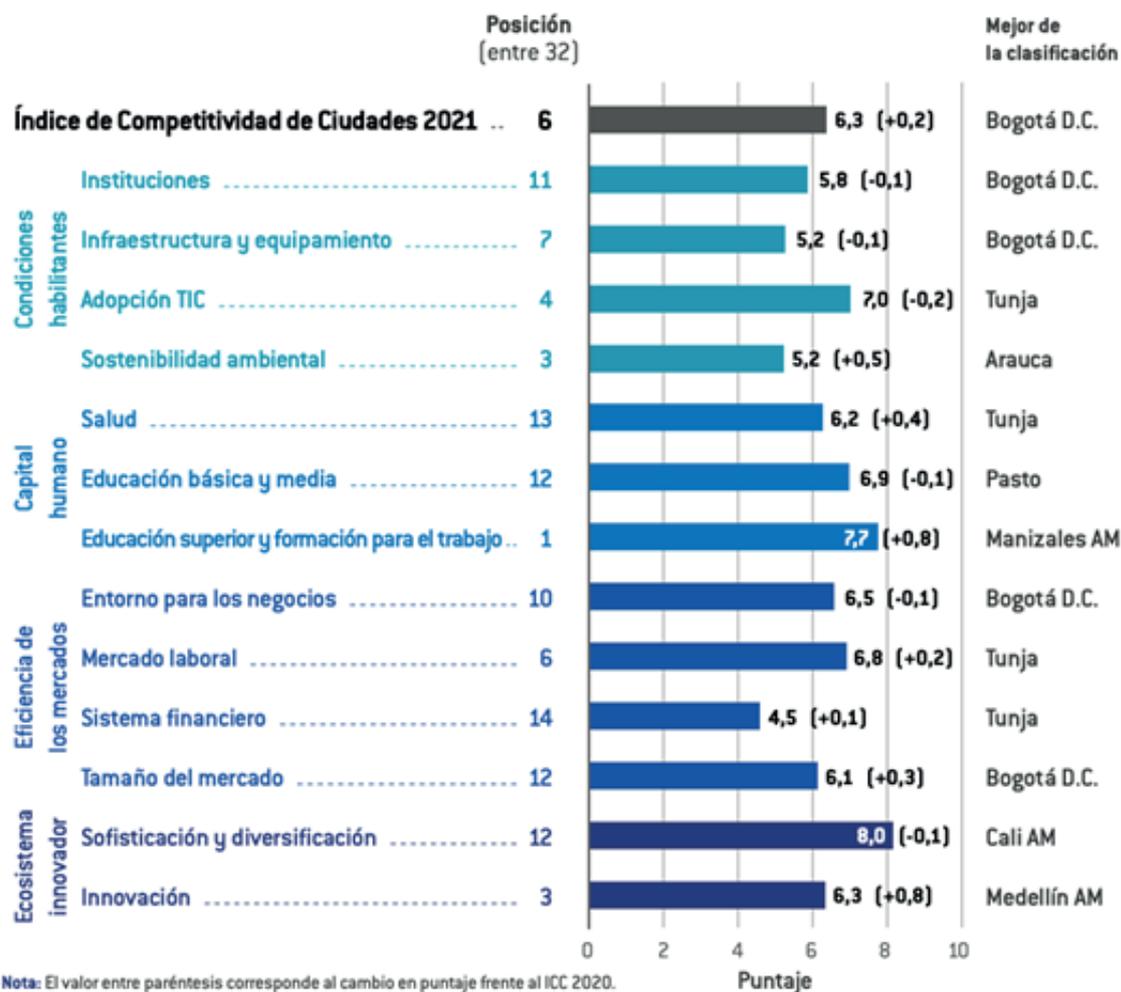
Del otro lado, para que la competitividad sea un ancla de desarrollo en Manizales, es necesario que la ciudad supere las brechas que tiene en el sistema financiero, salud, sofisticación y diversificación, entorno para los negocios y educación básica. Estos son los pilares en los que la ciudad presentó los resultados más bajos del ICC, es decir donde se concentran la mayoría de sus retos en materia de competitividad.

Al profundizar en los retos que evidencia el ICC se identifica que, frente al entorno para negocios, Manizales necesita trabajar en indicadores tales como la tasa de registro empresarial, densidad empresarial, trámites, concentración en los sectores secundario y terciario. Los retos en el sistema financiero están asociados a la cobertura de los establecimientos financieros y la inclusión financiera. Adicionalmente, en materia de sofisticación y diversificación es la poca diversificación de la canasta exportadora lo que castiga la competitividad a nivel local.

En cuanto a la salud y la educación básica, los principales desafíos tienen que ver por un lado con inversión en salud pública, mortalidad infantil y mortalidad materna, y por otro lado con las coberturas en educación básica y media que vienen cayendo desde la última década.



GRÁFICO 2. RESULTADO DE MANIZALES EN EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE CIUDADES 202



FUENTE: CONCEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD (2021)



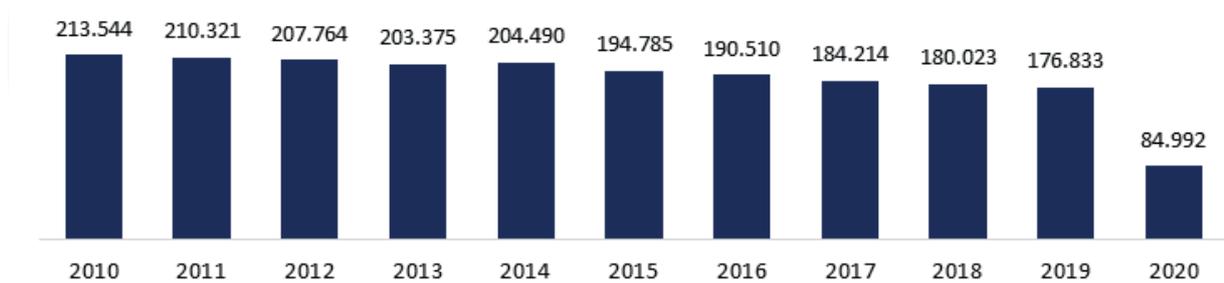
La ciudad que Manizales quiere ser se moviliza de forma más eficiente, por eso el tercer ancla de desarrollo es la movilidad. En este aspecto las ciudades tienen grandes desafíos para fomentar medios de transporte sostenibles, activos e incluyentes. Los costos de los medios de transporte motorizados y particulares son altos en materia de contaminación ambiental, visual, incremento de los tiempos de desplazamiento y de los siniestros de tránsito. Los medios de transporte sostenibles, en cambio, tienen el potencial de favorecer el entorno, promover una vida menos sedentaria y más saludable.

Manizales tiene un balance mixto en movilidad: presenta desafíos en algunos aspectos y logros en

otros si se compara con la tendencia nacional.

Por un lado, el promedio diario de viajes realizados en sistemas de transporte público ha venido cayendo en la última década a un promedio de -2% anual. Mientras que en 2010 la ciudad realizaba en promedio 213 mil viajes diarios, para 2019 el promedio cayó a 177 mil viajes. Lo anterior debe prender alarmas en la ciudad, pues los pasajeros que han dejado de moverse en transporte público en la última década posiblemente lo han sustituido por otro medio de transporte particular, generando mayor congestión en las vías y así una movilidad urbana menos eficiente.

GRÁFICO 3. VIAJES REALIZADOS DIARIAMENTE EN SISTEMAS DE TRANSPORTE PÚBLICO ORGANIZADOS EN MANIZALES. 2010-2020



FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DEL DANE-ETUP



De otro lado, una de las externalidades negativas que más preocupa hoy de movilidad urbana son las muertes en accidentes de tránsito. En este aspecto Manizales no tiene una tendencia clara, únicamente una reducción entre 2018 y 2020 que para el último año estuvo asociada al confinamiento total vivido en el país por el Covid-19. Sin embargo, Manizales si ha

mostrado un progreso mayor al promedio nacional, con una brecha promedio de -2.5 en la tasa de mortalidad por accidentes de tránsito de Manizales y la de Colombia. Así, mientras que en Manizales la tasa ha caído a un promedio anual de -0,06% para la última década, en Colombia la reducción ha sido de -0,01% cada año.

GRÁFICO 4. TASA DE MORTALIDAD POR ACCIDENTES DE TRÁNSITO TERRESTRE POR CADA 100 MIL HABITANTES. MANIZALES, COLOMBIA Y BRECHA PROMEDIO.



FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DEL INMLCF

El último ancla de desarrollo es la vivienda, un eje temático que agrupa una gran parte de las metas de la agenda global. En la vivienda se concentran los retos que puede tener una familia en materia de pobreza, situación laboral, acceso a servicios públicos, servicios de salud y de educación.

Uno de los indicadores que permite hacer seguimiento a las condiciones en las que habitan las familias de Manizales es el déficit habitacional, el cual clasifica las viviendas de la ciudad según sus carencias y necesidades habitacionales. Los hogares que habitan en viviendas con deficiencias estructurales que solo pueden resolverse con una nueva vivienda se consideran en déficit cuantitativo, mientras que los hogares que habitan en viviendas con carencias que pueden ser resueltas mediante el

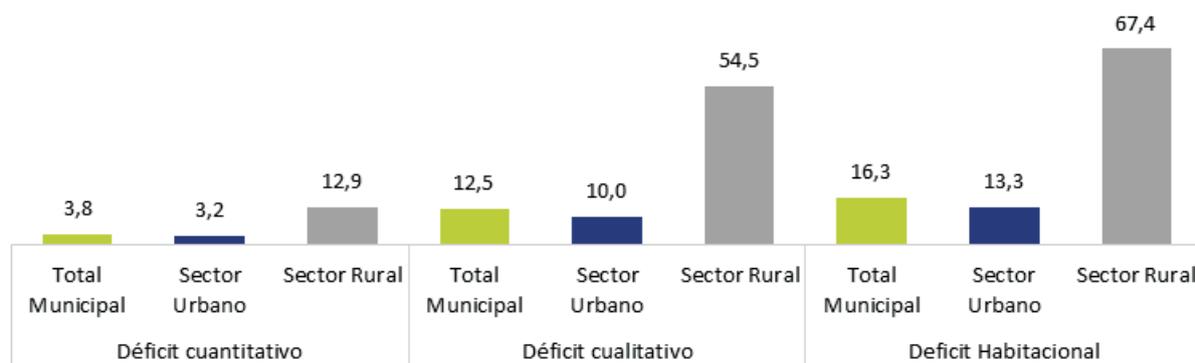
mejoramiento de vivienda están en condición de déficit cualitativo.

En Manizales el 16,3% de los hogares estaban en condición de déficit habitacional en 2018, el 3,8% tenían déficit cuantitativo y el 12,5% déficit cualitativo. Esto equivale a 22.220 hogares con déficit habitacional, los cuales tendrán dificultades para aportar al cumplimiento de la agenda 2030 por las mismas condiciones en las que habitan.

Algo adicional que llama la atención son las brechas marcadas que existen entre el sector urbano y rural de la ciudad. Mientras que el 13,3% de los hogares en el sector urbano tienen algún tipo de déficit habitacional, el 67,4% de los hogares en el sector rural están en esta condición.



GRÁFICO 5. PORCENTAJE DE HOGARES EN CONDICIONES DE DÉFICIT HABITACIONAL, DÉFICIT CUANTITATIVO Y CUALITATIVO. MANIZALES: TOTAL MUNICIPAL, SECTOR URBANO Y RURAL.

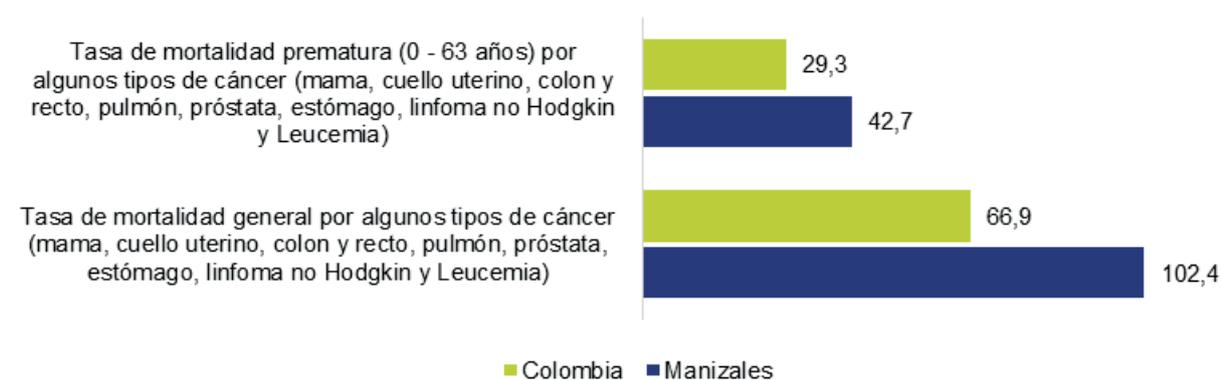


FUENTE: DANE – DÉFICIT HABITACIONAL DE FUENTE CENSAL (2018)

Además de las condiciones directas de la vivienda que pueden observarse a partir del déficit habitacional, hay otros retos que inician en los hogares y que podrían ser mitigados desde allí mismo. Un ejemplo de ello es la incidencia de enfermedades no transmisibles, las cuales pueden ser prevenidas con intervenciones de salud pública en promoción y

prevención. En este aspecto Manizales presenta tasas de mortalidad tanto totales como prematuras más altas al promedio nacional, poniendo la atención en desafíos que pueden estar asociados a la estructura demográfica de la ciudad y que deben ser atendidos con acciones específicas.

GRÁFICO 6. TASA DE MORTALIDAD GENERAL Y PREMATURA POR ALGUNOS TIPOS DE CÁNCER, PROMEDIO 2015-2019. MANIZALES Y COLOMBIA.



FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DEL DANE - EEVV



Dos indicadores de dinámicas ciudadanas parecían estar convirtiéndose en aspectos estructurales de los patrones de desempeño de la ciudad. Por un lado, y con características endógenas a la ciudad, los indicadores de salud mental sirven como termómetro de los efectos de aspectos tan complejos, multifactoriales y de largo plazo, como la desigualdad comprendida como la asimetría en condiciones básicas de vida, la débil institucionalidad de los programas de protección social y de entornos sanos, libres de violencias (tanto intrafamiliar como seguridad ciudadano), la contaminación ambiental con efectos somatizados en cuerpo y mente, las dinámicas malsanas de cuidado, entre otras. Por otro lado, con vínculos exógenos importantes, la vulnerabilidad ecológica asociada a procesos mundiales como el calentamiento global, la desertificación, la degradación forestal y la pérdida de biodiversidad; que sirve de termómetro de las relaciones de Manizales con su entorno, y su expectativa de bienestar en el futuro no muy lejano.

En lo que respecta a la salud mental, la tasa de suicidios ya viene encendiendo la alarma desde hace varios años. Manizales ha estado entre las ciudades con mayor tasa de suicidios del país en los últimos años según los datos reportados por Medicina Legal, con una brecha promedio entre Manizales y Colombia de 3,1 puntos. La incidencia más alta fue alcanzada por la ciudad en el año 2018, con 11,2 suicidios por cada 100 mil habitantes.

Lo anterior aleja a la ciudad de cumplir una buena parte de metas asociadas con la salud mental, pues desde hace una década está muy por encima de la meta nacional de 4.1 para 2030.

No obstante, vale la pena resaltar que la tasa de suicidios es únicamente un indicador que refleja múltiples retos dentro del sistema de salud, tanto en atención como en protección social y promoción de entornos sanos.

GRÁFICO 7. TASA DE SUICIDIOS POR CADA 100 MIL HABITANTES. MANIZALES, COLOMBIA Y BRECHA PROMEDIO.



FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DEL INMLCF

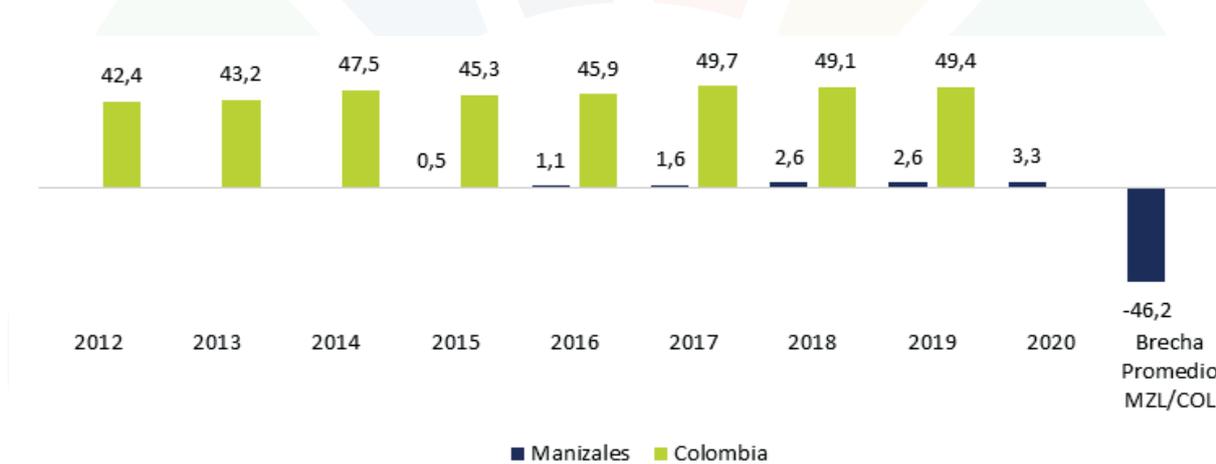


Para cerrar, la vulnerabilidad ecológica debe ser también un eje temático al que la ciudad le haga permanente seguimiento por la amenaza que representa para las ciudades.

En economía circular la ciudad aún tiene grandes retos. Para 2020 únicamente el 3,3% de los residuos sólidos dispuestos por la empresa de aseo municipal (EMAS) fueron aprovechados. Este valor es muy

bajo si se compara con la tasa nacional para el año anterior, de 49,4% según las cuentas ambientales del DANE. Lo anterior deja a Manizales con una brecha promedio de -46,2 frente a la tasa de aprovechamiento del país, lo que implica que hay mucho trabajo para avanzar hacia una economía que aproveche sus residuos de manera circular.

GRÁFICO 8. PORCENTAJE DE RESIDUOS SÓLIDOS EFECTIVAMENTE APROVECHADOS. MANIZALES, COLOMBIA Y BRECHA PROMEDIO.



FUENTE: EMAS (MANIZALES) Y DANE- CUENTAS AMBIENTALES (COLOMBIA)

Otro aspecto que llama la atención en la ciudad es la contaminación ambiental y la calidad del aire. Para analizar la situación actual de la ciudad en este aspecto es posible revisar los registros de material particulado, el cual tiene una alta incidencia en la salud. Para ello se revisó el promedio anual de concentración de partículas PM 10 y PM 2,5, que se diferencian principalmente por su tamaño en micras y la gravedad de sus efectos en la salud.

Llama la atención de los gráficos 9 y 10 que ninguna de las estaciones, tanto para material particulado PM 10 y PM 2,5, cumple con la recomendación anual de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Lo anterior debe encender alarmas desde ya en la ciudad para implementar acciones que puedan mejorar la calidad del aire en los puntos con mayor congestión.



GRÁFICO 9. PROMEDIO ANUAL DE CONCENTRACIÓN DE PARTÍCULAS PM 10 EN 5 ESTACIONES DE MANIZALES Y RECOMENDACIÓN DE LARGO PLAZO (ANUAL) DE LA OMS.



FUENTE: CORPOCALDAS

GRÁFICO 10. PROMEDIO ANUAL DE CONCENTRACIÓN DE PARTÍCULAS PM 2,5 EN MANIZALES Y RECOMENDACIÓN DE LARGO PLAZO (ANUAL) DE LA OMS.



FUENTE: CORPOCALDAS

Más allá de los indicadores, la participación enfocada en torno a puntos potenciales de valor, ofreció ampliar el espectro de las dinámicas en torno a las cuales la ciudad tendrá que navegar en los próximos años. Se identifican 4 retos estructurales que resumen los obstáculos en torno a los 14 puntos de valor. Estos son: desarticulación de incentivos en planos de tiempo diferentes, reducida evidencia de logros e impactos de los esfuerzos sostenidos, complejidad y falta de claridad en la narrativa social

de aspectos de política pública sofisticados, y poblaciones desempoderadas para asumir su propia gestión sociopolítica. Los cuatro fenómenos no son exclusivos de Manizales, pero en este momento crítico del desarrollo de la ciudad sí adquieren una relevancia importante para poder avanzar con un Plan Estratégico efectivo, atenderlos se convierte en una prioridad.



RETO ESTRUCTURAL #1

DESARTICULACIÓN TEMPORAL:

Varios de los retos de diversos ámbitos de generación de valor público tienen que ver con la disímil naturaleza de tiempos en los incentivos. Los ciclos necesarios para generar réditos políticos para cualquiera de las élites involucradas en aspectos de largo plazo, superan los ciclos políticos actuales, en el caso del sector público por ciclos más cortos en liderazgo público, y para el sector privado, por ciclos más cortos asociados a las dinámicas de retorno financiero y/o reputacional necesario para consolidar liderazgos. Intersecciones de generación de valor como son vivienda, inversión rural, vulnerabilidad ecológica, entre otros, sufren esta desarticulación temporal. Las inversiones de un dirigente en temas de vivienda, normalmente, no obtienen su rédito político para el próximo ciclo electoral.

De igual manera, autorrestricciones en materia ambiental son difíciles de justificar para el sector privado, si se miran en torno a la competitividad de corto plazo, cayendo fácilmente en la tragedia de los comunes de Hardin y por ende, la pérdida de la acción colectiva necesaria para atender estos retos estructurales de largo plazo. El resultado habitual es la inacción por falta de capacidad para apropiarse de beneficios.



RETO ESTRUCTURAL #2

ACCIONES SIN EVIDENCIA DE LOGROS:

Otros retos pueden tener una sincronía entre inversiones y retornos, sin embargo, sus réditos no son claros. Existen portafolios de iniciativas variadas, algunas de ellas con carácter experimental y otras más maduras, aunque en ningún caso se miden los resultados, y por tanto, no se reconocen como aportes al desarrollo sino muchas veces como desaprovechamiento de esfuerzos y recursos. Puntos de generación de valor como movilidad, espacio público y, en cierta medida, competitividad, desarrollan múltiples iniciativas públicas, privadas, mixtas y de base comunitaria que tienen un impacto anecdótico importante pero que, por falta de plataformas de validación y proceso de evaluación rigurosos, no son reconocidos como tal ni siquiera por los mismos actores que lideran estas temáticas. La ciudad tiene experiencia importante en fortalecer las plataformas de evaluación para mejorar sus esfuerzos en iniciativas con logros probados, y para comunicar de forma efectiva dichas agendas en apuestas certeras que movilizan múltiples actores de la ciudad y del mundo. Nuevamente, la experiencia en educación, donde la región es reconocida por sus innovaciones sociales, tomó dinámica para convertirse en el ancla de desarrollo, a partir de la atadura estratégica de procesos de evaluación robustos y reconocidos internacionalmente. El más reciente ejemplo de ello fue el premio World Innovation Summit for Education 2021, que recibió la Fundación Luker junto con la Alcaldía de Manizales, CONFA y el BID, con su programa "Aprendamos Todos a Leer". Dicho programa ha contado con tres evaluaciones experimentales, llevadas a cabo tanto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como por la Universidad de Harvard; esta dinámica genera confianza, moviliza recursos y asegura resultados. La validación de logros es fundamental para fortalecer el llamado a continuar y ampliar la acción.



RETO ESTRUCTURAL #3

NARRATIVAS COMPLEJAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS:

Como se vio, en algunos puntos de generación de valor es difícil avanzar acciones por la descoordinación entre esfuerzos y réditos; en otros casos, se realizan acciones pero faltan mediciones de evidencia para fortalecer dichas agendas. Otras, sin embargo, no logran despegar en sus agendas de acciones porque a la ciudadanía le cuesta entender las problemáticas. Muchas de ellas están ancladas a ideas o procesos culturales que, si bien están en cambio, vienen de larga data con enfoques actualmente considerados erróneos. Por ejemplo, este es el caso de la economía del cuidado, entendido tradicionalmente como las "amas de casa" o la ayuda doméstica; o la vulnerabilidad ecológica aún en debate anacrónico entre competitividad y cuidado del medio ambiente. Otras tantas apenas estamos comprendiendo su envergadura y profundidad, como es el caso de las llamadas equivocadamente salud mental o envejecimiento. Todas estas dinámicas que coyunturalmente están cambiando de enfoque, sumadas a los procesos de reivindicación de la población joven, requieren de nuevas narrativas, más claras, amplias, apropiables y accionables. Es el caso de problemáticas sociales como la corrupción, o en su momento, la violencia asociada a la guerrilla, que adolecían de narrativas claras que permitieran que la comunidad movilizara esfuerzos para detenerlas. Las marchas multitudinarias de la década del 2000 en el caso de la violencia asociada a la guerrilla, o los escándalos de aspectos tangibles como el PAE escolar, o la conectividad en escuelas rurales, han facilitado la creación de posiciones claras en la ciudadanía y la concreción de acciones entorno a ellos. Salud mental, envejecimiento, vulnerabilidad ecológica y economía del cuidado necesitan que los actores líderes de estos temas converjan en torno a mensajes claros para movilizar el apoyo decidido de la comunidad.



RETO ESTRUCTURAL #4

POBLACIONES DESEMPODERADAS:

Por último, algunos aspectos del desarrollo no logran encontrar sus rutas de acción para desarrollar sus propias agendas, simplemente porque las comunidades a las cuales pertenecen no tiene la suficiente capacidad de agencia para hacer sentir su voz de forma asertiva y eficaz. Este es caso de puntos de generación de valor asociados a poblaciones vulnerables, que fundamentan su capacidad de generarlo en la diversidad, pero aun sufren con la dificultad de encontrar su espacio. Por ejemplo, poblaciones con diversidad de orientación de género, población de adultos mayores, poblaciones jóvenes y, en cierta medida, población rural, han sido marginados y hasta cierto punto, privados de sus derechos (del inglés disenfranchised). Pensar en agendas de acciones en los temas relacionados con estas poblaciones requiere en paralelo pensar en empoderarlas, fortalecer su voz, protegerlas del abuso sistemático tradicional y garantizarles un espacio en la mesa de toma de decisiones del futuro de la ciudad.

Un Plan Estratégico para Manizales de cara al 2030 y enmarcado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, tiene que hacer frente a dichos retos. Por un lado, afianzar las anclas de desarrollo mientras atiende los retos estructurales de asincronía, evidencia, nuevas narrativas y empoderamiento de poblaciones clave. Por otro lado, mantener su ojo puesto en el avance de indicadores clave, especialmente asociados a las anclas -ciudad universitaria, competitividad, vivienda y movilidad-, sin perder de vista los termómetros endógeno -salud mental- y exógeno -vulnerabilidad ecológica- para reajustar constantemente el rumbo del plan de acción que se deriva de este Plan Estratégico. En esto se enfocan los capítulos restantes de este Plan.



PRIORIDADES Y ENFOQUES ESTRATÉGICOS

VISIÓN 2030

Manizales al 2030 será un territorio donde se podrán hacer realidad las expectativas de vida. Cada persona y colectivo tendrá oportunidades para desarrollarse, transformar el mundo y disfrutar del buen vivir. La ciudad universitaria del presente será la base fundamental para consolidar un sector productivo transformador, líder en la cuarta revolución industrial y garante de condiciones de trabajo dignas y decentes para todos quienes participen de la creación de valor colectivo. El tejido social diverso, fuerte y sólido, será la plataforma sobre la que apuestas de ciudad dirigidas a consolidar la apropiación equitativa de bienestar se planifiquen, ejecuten y evalúen. Una ciudad que reconoce las ventajas de la construcción de anclas de desarrollo, como en su momento fue la educación de calidad, por ende, planea y ejecuta nuevas anclas en torno a innovación empresarial, social y pública, y a la valoración e inversión en el capital socio ecosistémico. Una ciudad sostenible para todos.

VISIÓN 2030

Pero, ¿cómo se configuran estos anclas del desarrollo? Santiso articula dos aspectos fundamentales de la economía política. Por un lado, la temporalidad clara de los mandatarios, pero por otro, la estabilidad de las apuestas de las sociedades. Esto implica que, sin depender de las orientaciones específicas de las administraciones temporales, los aspectos anclados del contrato social se mantienen. Esto reduce de forma importante los choques auto inducidos por variaciones en la dirección de la ciudad, y sirven de plataforma para suavizar y/o distribuir los choques externos ineludibles pero si gestionables, como ha sido el caso de la pandemia o la situación asociada a

protestas sociales vividas en 2021. Lograr la visión al 2030 para Manizales implica entonces anclar la idea de ciudad universitaria, la competitividad, la vivienda y la movilidad de la ciudad en el Plan 2030.

La ciudad universitaria se convierte en la principal plataforma de desarrollo para cualquiera que sea el escenario alcanzado al 2030. En esta visión, Manizales consolida su apuesta de ciudad universitaria y, soportado por esa magnífica plataforma de desarrollo, consolida industrias que generan trabajo decente y crecimiento socio ecosistémico. Cada uno de los actores principales de la ciudad cumple su compromiso: el sector educativo genera talento humano acorde con las nuevas realidades; el sector productivo integra el talento desarrollando industrias asociadas a la cuarta revolución industrial; los planificadores de la ciudad ejecutan inversiones públicas hacia una ciudad sostenible, con efectos positivos en la atracción de inversión para el sector productivo moderno y la consolidación en políticas públicas de la ciudad universitaria; y la sociedad civil, tanto élites tradicionales como comunidad de base, se comprometen a reducir desigualdades, a través de la movilidad social y la consolidación de redes de protección de los más vulnerables. Manizales como ciudad universitaria es más que una articulación entre universidades en el territorio, más que un campus distribuido a lo largo de la ciudad, ella se consolida como una ciudad educadora, emprendedora, ecológica, equitativa y sostenible en torno al ancla universitaria.

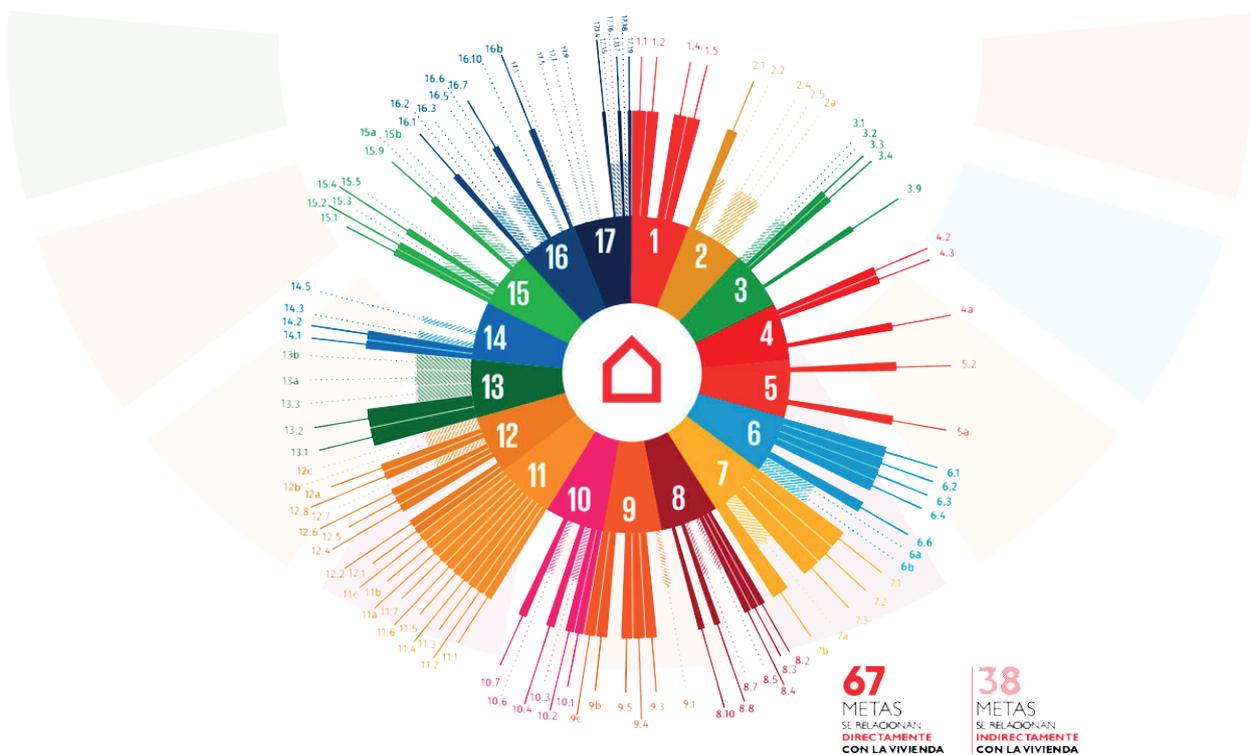
La **competitividad** será el nuevo ancla del desarrollo de Manizales, haciendo parcería con la educación, la apuesta decidida de la ciudad hace ya décadas atrás. Integrar la Ciudad Universitaria al aparato productivo de la ciudad, competir en mercados más amplios y profundos, y responder de forma adecuada a las expectativas de todos los habitantes del territorio, serán las claves para que la promesa al 2030 se cumpla. Cómo responda a ello la ciudad será fundamental.



Si bien la ciudad universitaria es la dirección en el progreso de la ciudad, la competitividad es el timón del futuro para Manizales al 2030. Como logre integrar modelos de economía circular, economía basada en conocimiento, nuevas tecnologías, sectores basados en experiencia, manejo del tiempo libre, economías del cuidado y economías creativas, entre otros, aumentará o disminuirá la probabilidad de que Manizales logre este escenario óptimo.

La **vivienda** es probablemente el mayor articulador de las promesas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el ciudadano. En él se hacen realidad los ODS del número 1 al 12, sumando el 16 de forma protagónica, y con impacto directo en los ODS 13, 14 y 15 en asuntos como gestión de riesgo, conservación ambiental, protección ecosistémica y demás. Cuando imaginamos la importancia del territorio, el espacio más importante en la vida de

una familia es su casa. Por ello, el derecho humano a una vivienda digna y adecuada exige no solo que la estructura de la casa sea adecuada, sino que todas las personas puedan vivir en condiciones de seguridad, paz y dignidad en alguna parte. No se trata de solo tener un techo, sino de que este sea habitable y cuente con disponibilidad de servicios básicos, adecuada infraestructura, seguridad jurídica en la tenencia, entornos sin riesgo y gastos de vivienda soportables. ONU-Habitat reconoce a la vivienda como uno de los elementos que más metas ODS impacta, 67 en total. Además, en materia de reducción de la desigualdad es quizás, junto con la garantía de participación política, las acciones que más rápidamente restituyen derechos y empoderan comunidades afectadas por la desigualdad estructural (ODS 11); el cual en Manizales fue el ODS de mayor importancia en la etnografía de campo que dio vida a la Visión 2030.



Fuente: ONU - Hábitat. (2018). Vivienda y ODS en México.



La **movilidad y el espacio público** se ubica como el canvas donde se refleja el desarrollo de la ciudad universitaria. Elevar dicho concepto de una alianza universitaria a un modelo de desarrollo urbano, exige que el territorio adopte formas y dinámicas propias de las ciudades universitarias. Así como la visión impacta al ciudadano de primera mano en su vivienda, y lo integra con la idea de ciudad universitaria como parte de las nuevas cadenas de valor asociado al sector ampliado de la educación a través de la dinámica competitiva de la ciudad, es en el espacio público y su movilidad que interactúa como ciudadano con la ciudad universitaria. Según la División de Transporte Sostenible de la Comisión Económica para Europa (UNECE) "apostar por elementos de la movilidad sostenible como la transición energética, la infraestructura para una logística eficiente, la regulación vehicular, los modelos de inversión en infraestructura, la educación en seguridad vial y la planificación urbana orientada a la movilidad tendrían un gran impacto en 13 de los 17 ODS". Si la vivienda es el gran ecualizador de las desigualdades, la movilidad es el gran amplificador de valor en la ciudad visionada.

Este contrato social se fundamenta en el principio de economía política de lo posible expresado por Santiso (2006): cambiar utopías por prospectivas, milagros y milagrosos por compromisos, y Buenos Revolucionarios (y los Buenos Liberales) por los vicios y a las virtudes de la democracia y del mercado. Caer, como dice poéticamente Santiso en "el jardín de las delicias democráticas". Avanzar hacia el futuro con la ciudad universitaria como eje direccionador, la competitividad como timonel que ajuste el curso a medida que se avanza, la vivienda como garante de igualdades estructurales dentro de la diversidad y la movilidad, y el espacio público como amplificador del impacto en los ODS de forma estructural en la ciudad, es la apuesta de la ciudad por validar y profundizar anclas para su desarrollo. De

la estabilidad de las apuestas sociales, la gestión de los compactos institucionales intersectoriales y la gobernanza activa de diversos actores dependerá que la ciudad trace su rumbo hacia la visión deseada.

Manizales hoy acepta el reto. Lo acepta apalancada en cinco dinámicas actuales de ciudad: i) una costumbre de pensarse a futuro representada en los diversos ejercicios de prospectiva desde finales del siglo pasado; ii) un tejido social dinámico y vibrante con amplia participación de sectores privado, civil organizado, voluntario y público; iii) una apuesta consolidada por hacer de la educación de calidad su ancla de desarrollo, desde el voto por la educación hasta la apuesta de Manizales Ciudad Universitaria; iv) una respuesta satisfactoria a los dos choques externos más profundos de la historia reciente (pandemia covid-19 y crisis social de mayo 2021); y v) un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que vienen desde ejercicios de la sociedad civil, como Premio Cívico en 2018 y las mediciones de Manizales Cómo Vamos, hasta la integración de esta agenda en el Plan de Desarrollo actual y la apuesta por los sellos verdes (apuesta de ciudad en la presente administración de gobierno).

Aceptar la apuesta significa continuar el trabajo colectivo. Trascender el ejercicio de sumar voces a la construcción de una visión esperanzadora y a la vez pragmática, hacia la planificación estratégica de acciones, alianzas y apuestas de ciudad que puedan convertirse en proyectos de diversas escalas. El proceso ha exigido conversaciones significativas, ya no en torno a comunidades específicas sino en torno a retos específicos, donde los actores son involucrados. Dichas conversaciones han dado lugar a los enfoques estratégicos de este Plan Prospectivo para Manizales 2030, y a una versión inicial del Banco de Proyectos para hacer realidad la visión 2030. A continuación, se presentan estos enfoques estratégicos.



ENFOQUES ESTRATÉGICOS

Cumplir con la visión, de acuerdo con las brechas existentes y los retos estructurales, requiere proponerse cuatro metas que dan lugar así mismo a cuatro enfoques estratégicos.

**EVITAR LOS
VAIVENES DE LAS
UTOPIÁS DE
DESARROLLO**

**ACTUAR
BASÁNDOSE EN
EVIDENCIA - "HACER
LO QUE FUNCIONA"**

**FACILITAR LA
COMPRESIÓN DE
RETOS COMPLEJOS
PARA MOVILIZAR MÁS
ACTORES HACIA EL
DESARROLLO**

**EMPODERAR
POBLACIONES
VULNERABLES PARA
GARANTIZAR UNA
MEJOR GOBERNANZA
DEL PROCESO DE
DESARROLLO**



LAS ESTRATEGIAS DERIVADAS DE ESTAS METAS SON:

ESTRATEGIA #1

ANCLAS DE DESARROLLO:

La ciudad explorará en el corto plazo modelos de construcción social de los aspectos fundamentales, metas e indicadores de gestión de las cuatro anclas de desarrollo: Ciudad Universitaria, Competitividad, Vivienda y Movilidad y Espacio Público. Posterior a ello, refrendará su anclaje endógeno con estas apuestas, de tal forma que redefinan el "contrato social" a largo plazo con figuras de alta credibilidad, participación e impacto, como fue en su momento el voto por la educación.



ESTRATEGIA #2

MARATONES DE ACCIONES PROBADAS:

La ciudad impulsará maratones de acciones con impacto verificado y verificable, en especial maratones de pequeñas acciones que generen momentum, credibilidad, sensación de acción y logros acumulativos, en especial en forma de experimentos de espacio público y movilidad, y acupuntura social urbana.

De forma correspondiente, desplegará campañas de comunicación de logros entre la comunidad de aliados nacionales e internacionales y la ciudadanía.



ESTRATEGIA #3

NUEVAS NARRATIVAS DE IMPACTO:

La ciudad será pionera en la redefinición de narrativas de impacto para cinco temas complejos de alta relevancia para su futuro: ciudad universitaria, vulnerabilidad ecológica, economía del cuidado, economía plateada, y bienestar emocional y salud mental. Se aprovechará la plataforma académica universitaria, así como el tejido de instituciones de base, para co-crear dichas narrativas y retroalimentar a la población de dichos enfoques de interpretación. Por último, las artes y la cultura serán la plataforma ideal para desplegar las nuevas narrativas y garantizar una adecuada apreciación de parte de la comunidad.



ESTRATEGIA #4

POBLACIONES VULNERABLES EMPODERADAS:

La ciudad invertirá sus esfuerzos y capital político en ofrecer voz y agencia a la mayor cantidad de grupos poblacionales vulnerables; así como participación decidida en la Mesa de Gobernanza de la Ciudad en Clave de ODS. Para ello trabajará en los frentes de restitución de derechos a dichas poblaciones y formación de competencias socio políticas para sus líderes. Así mismo, formalizará espacios de incidencia política y diseminación de su voz entre los actores de la comunidad.



INSTRUMENTOS DE ACCIÓN

Implementar un plan estratégico requiere de instrumentos orientados al corto, mediano y largo plazo, que permitan operacionalizar los enfoques estratégicos. Este plan propone cinco instrumentos complementarios entre sí. Los tres primeros de ellos orientan la gestión del Plan de acción con un tablero de control para el monitoreo y evaluación constante del avance en las metas ODS, un laboratorio de futuro que permita hacer continuo el proceso de prospectiva así como el ajuste de procesos anclados endógena y exógenamente, y una mesa de gobernanza de las decisiones estrategias de las acciones de la ciudad en clave de ODS. Los dos restantes instrumentos desarrollan agendas de innovación en los sectores privados, con foco en la competitividad, e institucional y social, que efectivamente generen los avances sustanciales hacia la visión y bienestar hacia los pobladores.

Cada uno de los instrumentos mezcla en sí aspectos de los enfoques estratégicos, siendo algunos de ellos más proclives a desarrollar un enfoque u otro.

Por ejemplo, el enfoque #1 de anclas se consolida en las dos agendas de innovación, siendo las anclas los rectores de las acciones priorizadas en cada agenda. De igual manera, cada agenda deberá contener una sección de intervenciones tipos maratón de acuerdo con el enfoque estratégico #2. Las nuevas narrativas del enfoque #3 se priorizarán fundamentalmente en el laboratorio de futuros que permitirá darle forma a nuevos retos y su vinculación con la comunidad. Por último, la mesa de gobernanza servirá no solo como garante del balance de élites en la definición de prioridades, sino también como espacio para dar voz y agencia a las poblaciones vulnerables priorizadas en el enfoque #4.

A CONTINUACIÓN, SE DESCRIBEN LOS CINCO INSTRUMENTOS DE ACCIÓN.



INSTRUMENTO #1

TABLERO DE CONTROL ODS 2030:

Para hacer realidad el plan estratégico de Manizales al 2030 es necesario tener de primera mano un instrumento que permita hacer seguimiento al logro de los Objetivos de Desarrollo en la ciudad. En este sentido, para que Manizales se acerque a la visión de ciudad que sus habitantes idearon para el 2030 es trascendental estar en constante evaluación, monitoreando con especial atención aquellos indicadores que se consideran anclas de desarrollo.

El tablero de control ODS para Manizales fue planteado como una herramienta de seguimiento, monitoreo y evaluación constante del avance de las metas en la ciudad. Este ejercicio parte de la construcción de una batería completa de ODS para Manizales, en la cual se incluyeron 120 indicadores que permiten dar cuenta del cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en Manizales. La batería construida está alineada con las metas de la agenda global y, a su vez, con los indicadores del CONPES 3918, la Estrategia para la Implementación de los ODS en Colombia. No obstante, para este ejercicio fueron agregados algunos indicadores que no hacen parte del documento CONPES pero que se consideraban relevantes para el contexto local de la ciudad. Adicionalmente, los indicadores pueden desagregarse para Manizales o para Colombia en el periodo comprendido entre 2010 y 2020.

La batería como herramienta de consulta y profundización puede ser consultada como anexo del Plan Estratégico Manizales 2030.

Con el fin de facilitar la gestión del Plan de Acción se construyó un tablero de control ODS que permite monitorear los avances en las metas más relevantes para la ciudad. Este instrumento permite contrastar dos elementos: el progreso de los indicadores en la última década según su enfoque estratégico. El progreso puede visualizarse en el gráfico ubicado en la parte inferior izquierda de la herramienta, agrupando los indicadores según su evolución entre el año 2010 y el 2019. Los indicadores que han mostrado progreso en la última década se encuentran por encima de la línea negra horizontal, los que no han tenido cambios están sobre la línea y los que han tenido un retroceso se ubican por debajo.



Además de la evolución representada en el eje vertical, los indicadores se encuentran organizados en su eje horizontal por enfoques estratégicos. Por defecto el tablero mostrará las anclas de desarrollo y las alertas, sin embargo, también permite incluir otros enfoques en el gráfico: anclas de desarrollo, alertas, poblaciones empoderadas y otros indicadores. A su vez, es posible profundizar seleccionando uno o varios ejes temáticos dentro del enfoque estratégico (ciudad universitaria, competitividad, movilidad, vivienda, vulnerabilidad ecológica y salud mental) y filtrar seleccionando alguno de los ODS.

La última función del tablero de control permite ir al nivel de detalle de cada indicador para observar su evolución en la última década. Para hacerlo es posible utilizar el filtro “Indicador” o bien seleccionar alguno de los ODS que estén dentro de la gráfica.

¹ El año 2020 no fue utilizado para el cálculo del progreso debido a que muchos indicadores tuvieron caídas o incrementos bruscos a causa de la pandemia. Este progreso debe entenderse, entonces, como el esfuerzo que venía haciendo la ciudad en la última década.

A continuación se evidencia una vista previa del tablero de control con su enlace de acceso.



INSTRUMENTO #1

TABLERO DE CONTROL ODS 2030:





Objetivos de Desarrollo Sostenible en Manizales
Tablero de control ODS 2030



1. Seleccione un enfoque estratégico:

Otros indicadores

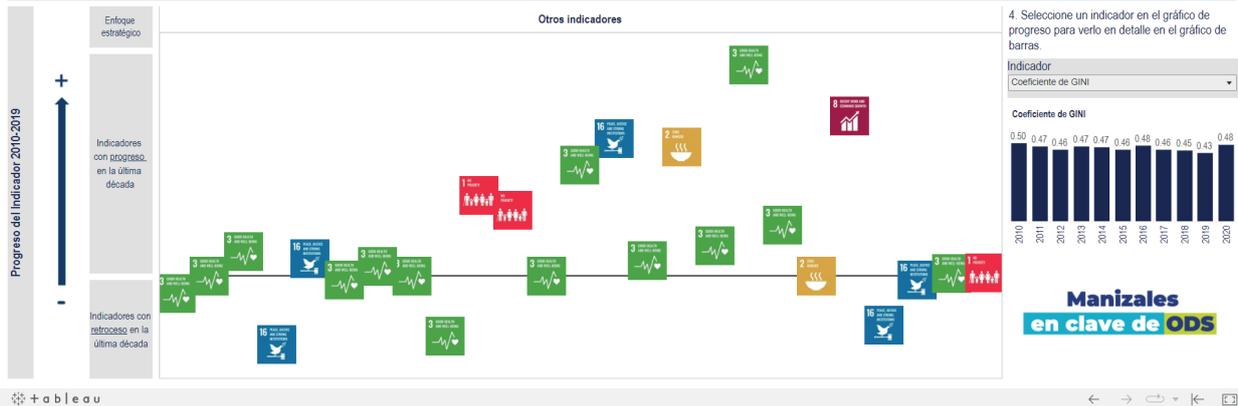
2. Seleccione uno o varios ejes temáticos contenidos en la estrategia:

Otros indicadores

3. Seleccione un ODS para visualizar el progreso de sus indicadores en la matriz



Gráfico de progreso: indicadores agrupados por estrategias



Objetivos de Desarrollo Sostenible en Manizales
Tablero de control ODS 2030



1. Seleccione un enfoque estratégico:

Poblaciones empoderadas

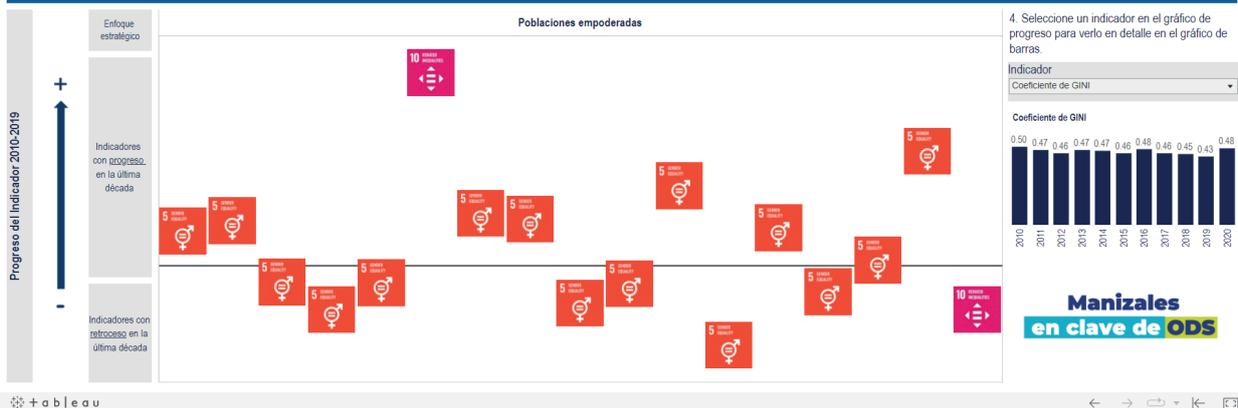
2. Seleccione uno o varios ejes temáticos contenidos en la estrategia:

Poblaciones empoderadas

3. Seleccione un ODS para visualizar el progreso de sus indicadores en la matriz

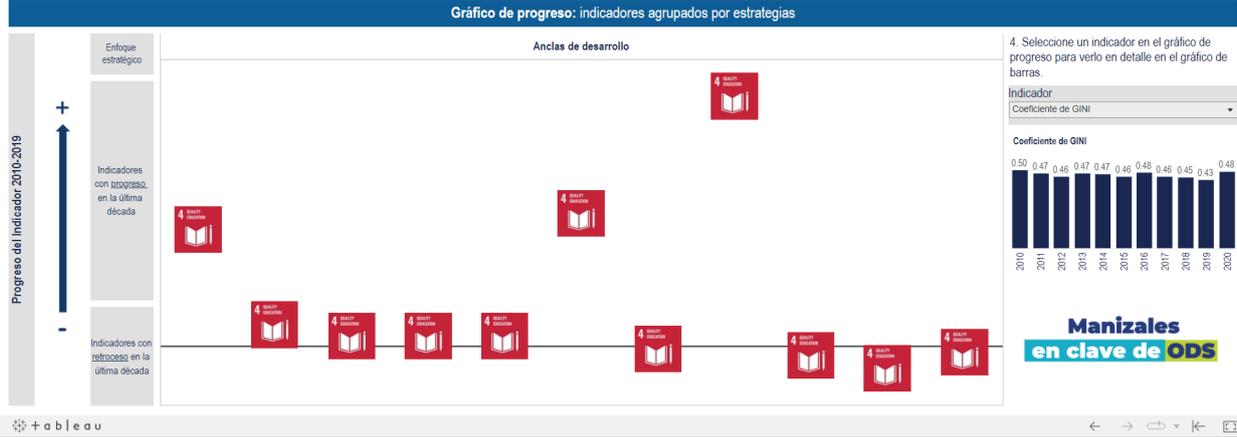


Gráfico de progreso: indicadores agrupados por estrategias



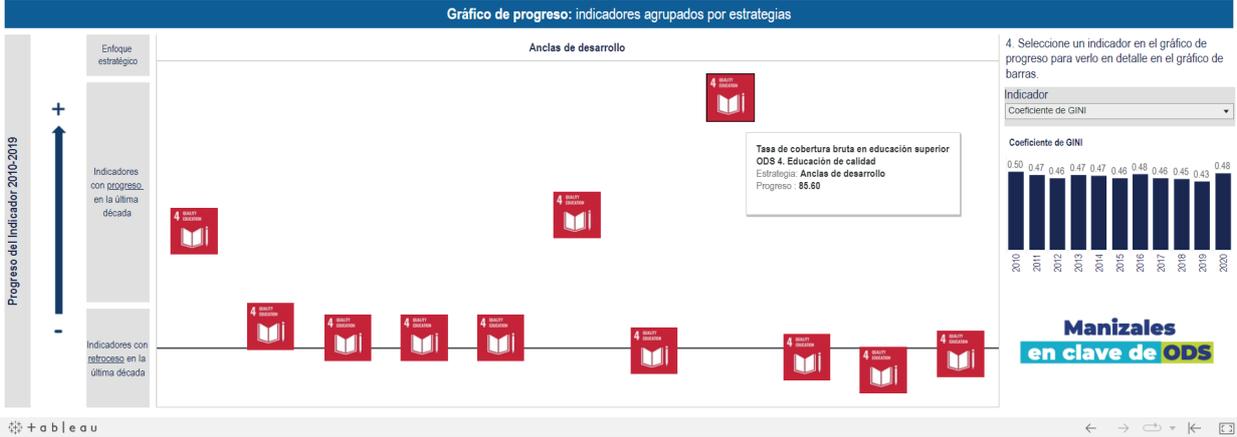
1. Seleccione un enfoque estratégico:
Anclas de desarrollo

2. Seleccione uno o varios ejes temáticos contenidos en la estrategia:
Ciudad Universitaria



1. Seleccione un enfoque estratégico:
Anclas de desarrollo

2. Seleccione uno o varios ejes temáticos contenidos en la estrategia:
Ciudad Universitaria



INSTRUMENTO #2

LABORATORIO DE FUTUROS:

Al respecto de la transformación de la visión del desarrollo, de reactivar desde el pasado a prospectiva hacia el futuro, dice Santiso que, en comunidades ancladas a la economía política de lo posible, "los trabajos de inspiración sociológica, impulsados desde el pasado y focalizados en las estructuras, les sucedieron trabajos de inspiración económica, "proyectados" desde el futuro y que concedían un lugar más importante a los efectos de la coyuntura. Implícita o explícitamente, los análisis, inspirados en la teoría de los juegos, han integrado una evaluación al gusto de los economistas, que "viene" desde las consecuencias futuras, posibles o probables, hacia las acciones emprendidas en el presente inmediato. Se han convertido, así, en verdaderos ejercicios que invierten la flecha del tiempo y se interesan por los escenarios posibles, no ya desde el pasado (estructuras, condiciones y condicionantes), sino desde el futuro (oportunidades, acciones y consecuencias)". Adicionalmente la sistematización de la prospectiva permite convertir incertidumbre en riesgo y por ende planificar acciones anticipadamente para reducir el impacto de cambios estructurales. La edificación que hace este ejercicio prospectivo de visión 2030 sobre hombros de gigantes en los ejercicios anteriores prospectivos de ciudad, y al cual aporta una metodología co-creada que integra las voces de la ciudadanía convirtiéndolo en "prospectiva de calle", se convierte en el pilar para constituir un ejercicio continuo de prospectiva participativa.

Es en el laboratorio de futuros donde se da profundidad y alcance a las mediciones del tablero de control. Diversos actores de la sociedad, en especial anclados a la capacidad instalada en el ámbito universitario, conducirán la exploración de futuros posibles con base en realidades presentes. Sin embargo, en este espacio no solo se discutirá el avance hacia la visión preferida, sino también se ajustarán los rumbos de la ciudad con miras al futuro. Este laboratorio permite adoptar un enfoque de futuro preferido en lugar del enfoque tradicional de las proyecciones de líneas de base.



INSTRUMENTO #3

MESA DE GOBERNANZA CIUDAD EN CLAVE ODS:

El fortalecimiento del tejido social es la piedra angular para asegurar un balance adecuado entre las fuerzas vivas de la sociedad. Si bien Manizales se ha caracterizado por tener una sociedad civil activa y comprometida, los nuevos tiempos implican profundizar mucho más la participación tanto en número, diversidad y especialmente en la gobernanza de las decisiones de ciudad.

La Mesa deberá ser la garante social de la continuidad del Plan Estratégico. Para ello es fundamental un balance en la participación de las fuerzas vivas de la ciudad. Así mismo el definir claros roles y responsabilidades entre los diferentes actores. Sector público, privado, académico y sociedad civil organizada tienen una larga trayectoria gestionando procesos de ciudad. El reto radica en poder integrar la voz de poblaciones vulnerables al proceso de gobernanza.



INSTRUMENTO #4

AGENDA DE COMPETITIVIDAD LLEVADA A LA PRÁCTICA:

Un aspecto fundamental a contemplar en la prospectiva de ciudad es la respuesta a los retos de la cuarta revolución industrial. Más allá de integración de nuevas tecnologías, esta revolución modificará la relación entre personas, entre ellas con sus empleadores, entre ellas y el medio ambiente y entre ellas y los modelos de aprender, desaprender y reaprender. No dejará "piedra sobre piedra" en la forma de entender, planificar y ejecutar desarrollo. Cómo responda a ello la ciudad será fundamental. Cómo integra modelos de economía circular, economía basada en conocimiento, nuevas tecnologías, sectores basados en experiencia, manejo del tiempo libre, economías de cuidado y economías creativas, entre otros, aumenta o disminuye la probabilidad de que Manizales logre este escenario óptimo. La agenda de competitividad deberá pasar por las intervenciones públicas de gran envergadura, como son la apuesta por el corredor logístico de occidente, la actualización catastral para una ciudad universitaria competitiva, la decidida acción por la atracción de inversionistas y capitales para la generación de empresas, el aprovechamiento de los megaproyectos de infraestructura y la profundización del modelo de desarrollo emprendedor instalado en Manizales Más.



INSTRUMENTO #5

AGENDA DE INNOVACIONES INSTITUCIONALES Y APUESTAS POR EL BIENESTAR COLECTIVO:

La reducción de las desigualdades debe soportarse no solo en cambio culturales asociados a las relaciones entre actores del tejido social, donde creencias, intereses y expectativas son los elementos determinantes de los resultados sociales; sino también en instituciones sólidas que garanticen equidad inclusive por encima de intereses contrarios. Instituciones, en el concepto clásico de North (1991) hacen referencia más a normas que a edificaciones. Dice North, "Las instituciones son las limitaciones ideadas por el hombre que estructuran interacciones políticas, económicas y sociales". Estas consisten en restricciones informales (sanciones, tabúes, costumbres, tradiciones y códigos de conducta), y reglas formales (constituciones, leyes, derechos de propiedad). Manizales necesita fortalecer el abanico de instituciones que garanticen la reducción de desigualdades.

Innovaciones normativas, como en el caso de asignación de subsidios de vivienda, el fortalecimiento de organismos de auditoría y control desde la sociedad civil, los programas progresivos de subsidios, exenciones y reducciones impositivas, que actúen como redes de protección social eficientes, los sistemas de transparencia efectivos para el seguimiento del gasto público, y la profundización de la cultura de datos abiertos y promoción de su uso constante son algunas de las innovaciones más importantes en esta agenda.

Esta agenda también deberá priorizar las inversiones con altos réditos sociales. Las apuestas estratégicas para fortalecer la apropiación del valor en forma de bienestar para todos consolidarán las probabilidades de transitar hacia este escenario. Poder traducir inversiones en formación de capabilities y transformación de las mismas en bienestar, definirán definitivamente dichas probabilidades. Por ejemplo, inversiones en sostenibilidad ecosistémica y medio ambiental como valor en salud y bienestar; inversiones en educación como valor en reducción de la pobreza e innovación industrial, o inversiones en consumo responsable como valor en hambre cero y salud serán determinantes en los próximos años. De forma más amplia, inversiones en instituciones, movilidad, vivienda, salud integral (ecológica), y en usufructo del territorio desde el espacio privado con una reconfiguración catastral hacia la sostenibilidad y el espacio público hacia el bienestar colectivo, en el marco de las alianzas y la equidad redundará en desarrollo sostenible.



**BANCO DE PROYECTOS PARA
CUMPLIR LOS OBJETIVOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE - PODS**

El Banco de Proyectos inicial que acompaña este plan estratégico se divide en dos tipos de iniciativas. Por un lado, intervenciones estratégicas de envergadura media y, por otro, listados de otras intervenciones donde se incluyen acciones rápidas tipo maratón. Tanto las intervenciones estratégicas como las acciones rápidas fueron producto de los talleres con la comunidad, en cada uno de los puntos de generación de valor. Este banco se ha pensado siempre como un ejercicio dinámico que cambia y se nutre con el tiempo. La muestra inicial denomina-

da **10 plus** se enfoca en las diez intervenciones más importantes en el mediano plazo y sirve de base para iniciar la discusión en el marco de las agendas de innovación, y para alimentar desde ya los debates sobre futuros posibles y reimaginados en el laboratorio de futuros. A continuación, se presentan ambos, intervenciones estratégicas con una descripción y estructura inicial, y otras intervenciones listadas por punto de agregación de valor.



INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS 10 PLUS

1 PLAN MAESTRO DE LA CIUDAD UNIVERSITARIA

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Plan Maestro de la Ciudad Universitaria
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	4, 8 y 9 Anclas de Desarrollo Ciudad Universitaria
JUSTIFICACIÓN	<p>Manizales tiene como eje de desarrollo su visión de Ciudad Universitaria. Este concepto pasó de ser un proyecto interuniversitario a un modelo de desarrollo urbano de ciudad. Desarrollar la ciudad con un enfoque de ciudad universitaria exige organizar el proceso de desarrollo como un megaproyecto. Este tipo de proyectos corresponden a un caso particular de iniciativas que, dada su envergadura, requieren de una gestión y dispositivo de negocio diferente al de un proyecto menor; tienen plazos generalmente extendidos en el tiempo; inclusive muchas veces se organizan como sumatorias de proyectos menores, articulados y definidos en el tiempo por una estrategia estructurada. El Plan Maestro, para un megaproyecto de esta naturaleza, permite librarse de la imagen de un proyecto de autoridad de turno (sea esta pública o privada), o de la idea de un proyecto con autor, despolitizando la iniciativa, permitiendo articular los objetivos de cada autoridad en el tiempo; además de diluir los riesgos y las responsabilidades ante la posibilidad de fracaso; y salvaguardar cada etapa del proyecto.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>El Plan Maestro de la Ciudad Universitaria de Manizales es un instrumento de planeación territorial que define acciones de gestión, conservación y desarrollo de la Ciudad Universitaria. Este Plan corresponde a un esquema de gestión o gerenciamiento de territorios específicos dentro de la jurisdicción de Manizales, donde se establecen criterios orientadores de la acción, gestión, e inversiones, en pos de la materialización de la visión de desarrollo de Ciudad Universitaria para Manizales</p>



<p>PROPÓSITO</p>	<p>Concretar las políticas, estrategias, programas, proyectos y metas relacionados con el enfoque de desarrollo de Ciudad Universitaria de Manizales, y establecer las normas generales que permitan alcanzar una regulación sistemática en cuanto a su generación, mantenimiento, recuperación y aprovechamiento económico.</p>
<p>COMPONENTES PRINCIPALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1- Políticas públicas de desarrollo urbano en torno a la Ciudad Universitaria <ul style="list-style-type: none"> a- Política Pública de Espacio Público y Bienes Colectivos b- Política Pública de Movilidad c- Política Pública de Servicios Complementarios 2- Plan de Inversión Urbana <ul style="list-style-type: none"> a- Nuevas Inversiones b- Mantenimiento de Bienes Colectivos 3- Plan de Inversión Complementario <ul style="list-style-type: none"> a- Servicios a la Población Universitaria b- Servicios de Efecto Derrame Positivo 4- Estrategia de apropiación de la Ciudad Universitaria <ul style="list-style-type: none"> a- Cuenta Satélite de la Economía Universitaria b- Estrategia de Posicionamiento Internacional c- Estrategia de apropiación local
<p>POTENCIALES ACTORES INVOLUCRADOS</p>	<p>Alcaldía, SUMA, Universidades, Manizles Campus Universitario, Manizales Más, Fundación Luker, Constructores, Transportadores, Colegios e Institutos Técnicos.</p>



2. ALIANZA POR UNA MANIZALES COMPETITIVA 4.0

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Alianza por una Manizales Competitiva 4.0
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	8 y 9 Anclas de Desarrollo Competitividad
JUSTIFICACIÓN	<p>La competitividad de cara la revolución industrial 4.0, sumada a los retos de la revolución verde (economía circular, sostenibilidad ambiental, seguridad alimentaria, entre otras) exigen de la ciudad un nuevo enfoque. Los desafíos y aprendizajes que han dejado los años 2020 y 2021 con la pandemia de Covid-19, y la situación social de mayo 2021, pusieron de manifiesto la necesidad de comprender la competitividad más allá de competir y obtener valor económico; transitar a través del progreso social hacia el bienestar colectivo. Al igual que la ciudad en 2012 adoptó un nuevo enfoque sobre la competitividad basada en el emprendimiento a través de la Alianza interagencial local Manizales Más y de la alianza estratégica con el Babson College de Boston, que recientemente dio lugar a su vinculación al primer Programa de Aceleración de Emprendimiento Regional del MIT; ahora se requiere un enfoque que complemente dicho pilar del emprendimiento con aquel de bienestar colectivo.</p>
DESCRIPCIÓN	Compacto social de instituciones asociadas a la competitividad de la ciudad para el desarrollo integral de la Agenda de Competitividad Manizales 4.0 con el acompañamiento del Presencing Institute's Transforming Capitalism Lab (y/o otro actor ancla de bienestar colectivo asociado al progreso social)
PROPÓSITO	Fortalecer el tejido institucional público y privado para la integración de bienes colectivos en la agenda de competitividad de Manizales, con miras a aprovechar de forma equitativa las oportunidades de la revolución industrial 4.0.

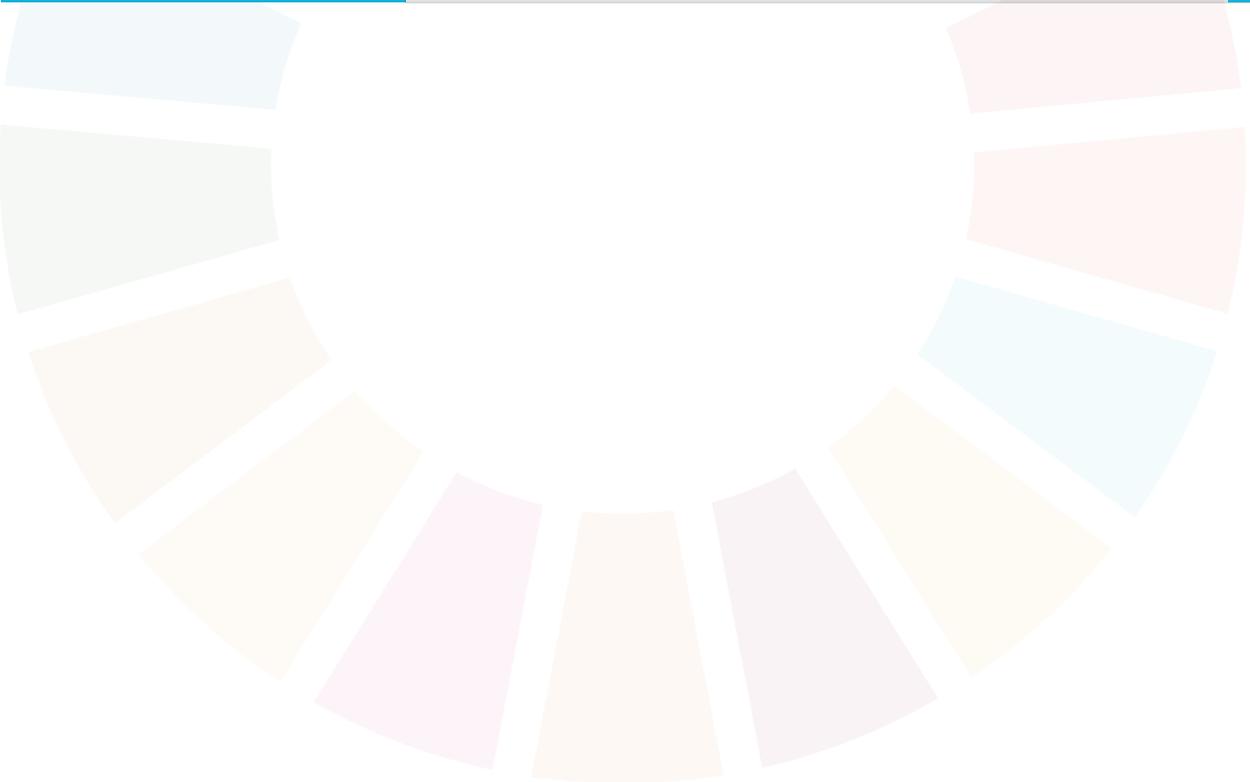


**COMPONENTES
PRINCIPALES**

- 1- Visión Compartida de la Nueva Competitividad "de ego a eco"
- 2- Instrumentos de Transformación del Capitalismo
 - a- Infraestructura social para la colaboración
 - b- Matriz de Evolución Económica
 - c- Laboratorios de Transformación
- 3- Nuevos Sistemas de Monitoreo de la Competitividad
 - a- Progreso Social
 - b- Objetivos de Desarrollo Sostenible
 - c- Índices de Felicidad
- 4- Gerencia de Manizales Competitiva 4.0
 - a- Arreglo institucional
 - b- Plan de Acción

**POTENCIALES
ACTORES INVOLUCRADOS**

Alcaldía, Gremios, Cámara de Comercio de Manizales y Caldas, Comisión Regional de Competitividad e Innovación. Universidades, Manizales Más, Fundación Luker



3. AGENDA DE COMPETITIVIDAD MANIZALES 4.0

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Agenda de Competitividad Manizales 4.0
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	8 y 9 Anclas de Desarrollo Competitividad
JUSTIFICACIÓN	<p>Manizales tiene como direccionador principal del escenario de futuro, la apropiación del valor y el bienestar de la competitividad de sus personas e instituciones en el territorio. Enfrentar los retos por venir dependerá en gran medida de esa capacidad de transformar insumos en valor a través del aprovechamiento de sus competencias, capacidades y entornos para cooepetir (competir cooperando). La competitividad será el nuevo ancla del desarrollo de Manizales. Integrar la Ciudad Universitaria al aparato productivo de la ciudad, competir en mercados más amplios y profundos, y responder de forma adecuada a las expectativas de todos los habitantes del territorio, serán las claves para que la promesa al 2030 se cumpla. Para ello se requiere una agenda público-privada que fortalezca los entornos y capacidades de la competitividad, así como realizar apuestas estratégicas en torno a la ciencia, tecnología e innovación, que requiere la ciudad de cara a la cuarta revolución industrial.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>Instrumento de planeación del compacto público-privado municipal para desarrollar de manera coordinada las políticas, programas y/o acciones prioritarias con el propósito de mejorar la competitividad e innovación de la ciudad de Manizales.</p>
PROPÓSITO	<p>Proveer a la ciudad y en especial a su aparato productivo de las plataformas físicas, digitales e institucionales necesarias para desarrollar sus capacidades para la competitividad; así como avanzar de forma coordinada en apuestas de mediano plazo para aprovechar los cambios asociados a la cuarta revolución y la revolución por la sostenibilidad ambiental como palancas del desarrollo.</p>



**COMPONENTES
PRINCIPALES**

- 1- Entorno Competitivo
 - a- Infraestructura Física para Competir
 - b- Infraestructura de Conectividad
 - c- Ajustes Institucional y Tributarios
- 2- Capacidades de Desarrollo Productivo
 - a- Encadenamientos de Competencias Laborales Universidad-Empresa
 - b- Portafolios de nuevos instrumentos de financiamiento empresarial
 - c- Nuevos modelos de atracción de inversión y promoción exportadora
- 3- Ciencia, Tecnología e Innovación
 - a- Ecosistema de investigación aplicada
 - b- Oficinas de Transferencias de Resultados de Aplicación
 - c- Aceleradoras de empresas de base científica y tecnológica
 - d- Promoción de áreas de investigación de liderazgo mundial de alto impacto desde Manizales
- 4- Apuestas de promoción público-privada
 - a- Modelos de economía circular
 - b- Economía Verde y de la sostenibilidad
 - c- Economía basada en conocimiento
 - d- Nuevas tecnologías
 - e- Sectores basados en experiencias y manejo del tiempo libre (economía de la hospitalidad)
 - f- Economía del cuidado y economía plateada
 - g- Economías creativas

**POTENCIALES
ACTORES INVOLUCRADOS**

Alcaldía, Gremios, Cámara de Comercio de Manizales y Caldas, Comisión Regional de Competitividad e Innovación. Universidades



4. PORTAFOLIO DE NUEVOS MODELOS DE FINANCIAMIENTO DE VIVIENDA VIP

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Portafolio de Nuevos Modelos de Financiamiento de Vivienda VIP
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	1, 2, 3, 6, 7, 10, 12, 16 Anclas de Desarrollo Vivienda
JUSTIFICACIÓN	<p>El financiamiento de la adquisición de vivienda formal es un obstáculo de carácter multivariado, que va más allá de un problema de ingreso por parte de los ciudadanos que buscan vivienda. Se incluyen en el aspecto de oferta y costo mismo de las viviendas basados en tecnologías, planificación urbana y regulación de mercados inmobiliarios; estructuración y gestión del riesgo financiero por parte del sistema bancario; falta de participación de terceros en los sistemas de financiamiento y políticas públicas incipientes en algunos de estos casos. La ciudadanía requiere de un portafolio de innovaciones de financiamiento que articule las mejores prácticas a nivel mundial desde el ámbito local, y en especial en alianza con el sector privado y cooperativo de la ciudad.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>Está intervención pilotoa y desarrolla innovaciones financieras para el mercado inmobiliario orientadas tanto a los oferentes de vivienda (constructores y desarrolladores) como a la demanda de la misma tanto institucional (gobierno en la forma de VIS) o ciudadanos directamente. Algunos de los elementos a explorar serán Fondos mixtos de largo plazo, securitización de hipotecas, seguros de crédito, nuevos tipos de colaterales, modelos de financiamiento colectivo, subsidios cruzados, nuevos modelos de ahorro programado, leasing habitacional, entre otras.</p>
PROPÓSITO	<p>Reducir las brechas al acceso a vivienda formal a través de la facilitación del financiamiento tanto a la oferta como a la demanda de inversiones inmobiliarias.</p>



**COMPONENTES
PRINCIPALES**

- 1- Instrumentos para el financiamiento de vivienda formal
 - a- financiamiento para promover el acceso a la vivienda (usuario final)
 - b- financiamiento para promover la oferta de vivienda nueva (desarrolladores)
 - c- Incentivos a mercados de crédito
- 2- Entornos habilitantes para mercados crediticios inmobiliarios
 - a- Modelos de acceso para población vulnerable y rural
 - b- Buenas prácticas regulatorias
 - c- Modelos de titulación de predios y nuevos colaterales
 - d- Modelos de alianza público-privada para vivienda
- 3- Promoción del financiamiento para promover vivienda verde
 - a- Nuevas tecnologías constructivas
 - b- Nuevos modelos arquitectónicos/habitacionales (vivienda incremental, co-living, etc.)
 - c- Mecanismos de compensación financiera por metas ambientales/ bonos verdes

**POTENCIALES
ACTORES INVOLUCRADOS**

Alcaldía, INFI Manizales, gremios, constructores e inmobiliarias, CONFA, Universidades, Sistema Bancario, FNA, Caja de Vivienda Popular



5. PLANES PARCIALES DE RENOVACIÓN URBANA CON ÉNFASIS EN VIVIENDA

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Planes Parciales de Renovación Urbana con énfasis en Vivienda
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	1, 2, 3, 6, 7, 9,10, 11, 12, 13, 16 Anclas de Desarrollo Vivienda y Espacio Público
JUSTIFICACIÓN	<p>La ciudad ha crecido durante las últimas décadas su inventarios habitacionales, sin embargo, fenómenos como la precariedad de vivienda, la construcción en zonas de riesgo y el desarrollo urbano no planificado, han generado tanto déficit de vivienda como brechas entre zonas urbanas construidas y los estándares mínimos para garantizar calidad de vida en ellos. Estos espacios requieren de una renovación no solo del espacio público sino también del inventario habitacional existente de forma planificada, para evitar la formación de las ciudades llamadas “dormitorio”. Es necesario también promover una mejor coordinación metropolitana a nivel de planificación que permita no solamente mejorar los servicios compartidos (el transporte o el acceso servicios públicos por ejemplo), sino también que pueda permitir gestionar bienes públicos (calidad del aire o escorrentías) de forma eficiente y sostenible.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>Los planes parciales son los instrumentos que articulan de manera específica los objetivos de ordenamiento territorial con los de gestión del suelo, concretando las condiciones técnicas, jurídicas, económico - financieras y de diseño urbanístico que permiten la generación de los soportes necesarios para nuevos usos urbanos o para la transformación de los espacios urbanos previamente existentes, asegurando condiciones de habitabilidad y de protección de la Estructura Ecológica Principal, de conformidad con las previsiones y políticas del Plan de Ordenamiento Territorial. Estos planes tendrán un marcado énfasis en la renovación del inventario habitacional especialmente aquellos en situación de precariedad o riesgo.</p>
PROPÓSITO	<p>Transformar zonas desarrolladas de la ciudad que tienen condiciones de subutilización de las estructuras físicas existentes, así como rezagos en calidad y/o cantidad de la oferta habitacional existente, para aprovechar al máximo su potencial de desarrollo.</p>



<p>COMPONENTES PRINCIPALES</p>	<p>1- Visión compartida de Vocaciones del uso de Suelo por zonas de la ciudad.</p> <p>2- Plataforma de mecanismo de participación ciudadana en la formulación de planes parciales de renovación urbana.</p> <p>3- Promoción de alianzas público-privadas para la renovación urbana.</p> <p>4- Mecanismos de compensación y cumplimiento de salvaguardas socioambientales.</p> <p>5- Fondo de Renovación Urbana y de Vivienda VIP.</p>
<p>POTENCIALES ACTORES INVOLUCRADOS</p>	<p>Alcaldía, INFI Manizales, gremios, constructores e inmobiliarias, CONFA, Universidades.</p>



6. SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Sistema Integrado de Transporte Público
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	3, 9 Anclas de Desarrollo Movilidad
JUSTIFICACIÓN	<p>Cumplir con la visión del Plan de Movilidad de Manizales, alineado a la Visión 2030 de la territorialización ODS de ser la ciudad con la mejor calidad de vida en Colombia, requiere contar con una movilidad incluyente y segura que integre los diferentes modos de transporte de manera eficiente, y garantice un acceso equitativo a las oportunidades ofrecidas por la ciudad, así como promover un uso racional del suelo y una articulación armoniosa con la estructura ecológica y el espacio público. El SITP es el instrumento que permite articular las diferentes necesidades de movilidad con un modelo organizado de planeación, gestión y control de la movilidad en la ciudad.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>El Sistema Integrado de Transporte Público es un sistema organizado e integrado de los diversos modos de transporte (Buses, Cable y transporte alternativo en particular bicicleta). Este sistema comprende las acciones para la articulación, vinculación y operación integrada de los diferentes modos de transporte público, las instituciones o entidades creadas para la planeación, la organización, el control del tráfico y el transporte público, la infraestructura requerida para la accesibilidad, circulación y el recaudo del sistema.</p>
PROPÓSITO	<p>Mejorar la calidad del servicio mediante la posibilidad de poder llegar a un destino combinando todos los modos de transporte existentes en la ciudad por el mismo valor. Sus principales valores son de equidad, accesibilidad e inclusión. Los medios de transporte que serán integrados serán, las busetas, colectivos, cable aéreo y el sistema de bicicletas públicas.</p>



<p>COMPONENTES PRINCIPALES</p>	<p>1- Corredores estratégicos de movilidad.</p> <p>2- Gestión del Sistema Integrado y articulación de operadores privados al SITP.</p> <p>3- Componente social del SITP.</p> <p>4- Gestión financiera para implementación.</p>
<p>POTENCIALES ACTORES INVOLUCRADOS</p>	<p>Alcaldía, INFI Manizales, Operadores de Transporte, Gobierno Nacional.</p>



7. ESTIMACIÓN DE LA ECONOMÍA LOCAL DEL CUIDADO

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Estimación de la Economía Local del Cuidado
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	3, 4, 5, 8 y 10 Nuevas Narrativas Economía del Cuidado
JUSTIFICACIÓN	<p>Usualmente, el trabajo de cuidado, remunerado y no remunerado, ha sido invisibilizado en el análisis económico y político. Si estas actividades de Trabajo De Cuidado No Remunerado (TDCNR) estuvieran incluidas en el Sistema de Cuentas Nacionales, harían que el PIB fuera alrededor de un 20% más grande. Desde 2010, la economía del cuidado fue incluida en el Sistema de Cuentas Nacionales con el objeto de medir la contribución de la mujer al desarrollo económico y social del país, y como herramienta para la definición de políticas públicas. A nivel local, sin embargo, no existe información confiable que permita tomar decisiones o proyectar instrumentos de política pública.</p> <p>La realidad de las personas que dedican sus esfuerzos al cuidado de otros exige un abordaje diferente. La economía del cuidado está creciendo a medida que aumenta la demanda de cuidado de los niños y de las personas de edad, por lo que creará numerosos empleos en los próximos años. Sin embargo, el trabajo de cuidados sigue estando caracterizado por la falta de beneficios y protecciones, bajos salarios o nula compensación, y por el riesgo de sufrir daños físicos y mentales y, en algunos casos, abuso sexual. El primer paso es comprender la magnitud y características de este tipo de trabajo, así como los riesgos y el impacto de los instrumentos formales e informales de política que regulan o modifican dicha actividad.</p>
DESCRIPCIÓN	Construcción de las Cuentas Satélite de Economía del Cuidado para Manizales, siguiendo las buenas prácticas de las Cuentas Satélite de Economía del Cuidado y Trabajo Doméstico y de Cuidado No Remunerado (TDCNR) Nacionales del DANE



<p>PROPÓSITO</p>	<p>Entender las causas y dinámicas de las ineficiencias e inequidades asociadas a la personas que aportan y comprenden la economía del cuidado, para ofrecer mejores soluciones desde la política pública y las iniciativas, de tal manera que la ciudad pueda aprovechar económica y socialmente, el valor creado por este sector económico y contribuyan a una sociedad más abierta y equitativa.</p>
<p>COMPONENTES PRINCIPALES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Valoración económica del Trabajo Doméstico y de Cuidado No Remunerado (TDCNR). 2- Estimación de la Cuenta de Producción de la Economía del Cuidado. 3- Identificación del consumo intermedio y la formación bruta de capital fijo. 4- Indicadores de contexto al Trabajo Doméstico y de Cuidado No Remunerado (TDCNR). 5- Matriz de Trabajo Ampliada de la Economía del Cuidado.
<p>POTENCIALES ACTORES INVOLUCRADOS</p>	<p>Alcaldía, Universidades, Manizales Cómo Vamos, DANE</p>



8. POLÍTICA PÚBLICA DE SALUD MENTAL

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Política Pública de Salud Mental
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	3, 16 Nuevas Narrativas Salud Mental
JUSTIFICACIÓN	<p>La ciudad tiene, además de un record preocupante en cifras de intento de suicidio y consumo de sustancias psicoactivas, una alta prevalencia de trastornos del estado de ánimo, tales como trastornos depresivos, ansiedad y trastorno bipolar. Sumado a ello, la política pública de salud mental data de 2010, construida sobre otras dinámicas y necesidades diferentes a las actuales. Por ello se hace necesario actualizar la Política Pública de Salud Mental, Prevención y Atención al Consumo de Sustancias Psicoactivas de Manizales.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>Paquete de instrumentos y acciones sectoriales, intersectoriales, sociales y comunitarias que garantizan el ejercicio pleno de la salud mental como parte integral del derecho a la salud de la población de Manizales</p>
PROPÓSITO	<p>Fortalecer los instrumentos de política para Promover la salud mental como elemento integral de la garantía del derecho a la salud de todas las personas, familias y comunidades de Manizales, su desarrollo integral y la reducción de riesgos asociados a los problemas y trastornos mentales, el suicidio, las violencias interpersonales y la epilepsia.</p>



**COMPONENTES
PRINCIPALES**

- 1- Convivencia y la salud mental en entornos resilientes
- 2- Prevención de los problemas de salud mental individuales y colectivos
- 3- Atención Integral de los problemas, trastornos mentales y epilepsia
- 4- Rehabilitación integral e Inclusión social
- 5- Gestión, articulación y coordinación sectorial e intersectorial.

**POTENCIALES
ACTORES INVOLUCRADOS**

Alcaldía, Organizaciones del Sistema de Salud, Gremios y profesionales de la salud, organizaciones del deporte, Policía Nacional, Universidades



9. PLATAFORMA DE MONITOREO DE SALVAGUARDAS AMBIENTALES

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Política Pública de Salud Mental
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	3, 16 Nuevas Narrativas Salud Mental
JUSTIFICACIÓN	<p>Manizales, de forma similar al resto del planeta, pero de manera especial, dadas las condiciones del medio tropical andino, enfrenta dinámicas crecientes de la amenaza climática y vulnerabilidad ecológica. Urge una adaptación ambiental. Las salvaguardas ambientales asociadas a la deforestación y degradación de los bosques, al cambio climático y los riesgos de desastres son instrumentos necesarios para reducir la vulnerabilidad ecológica y mejorar la adaptación y mitigación a dichos retos ambientales. Tener información realista del estado de los ecosistemas de la ciudad permitirá tomar mejores decisiones, y realizar iniciativas que redunden en el bienestar ecológico de la ciudad.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>La plataforma de monitoreo de las salvaguardas ambientales de la ciudad comprende el sistema de salvaguardas ambientales, así como su gestión institucional para cumplir con los objetivos ambientales. Estas salvaguardas son medidas o garantías ambientales, sociales y de gobernanza que sirven para anticipar, evitar, minimizar, mitigar o compensar los impactos ecológicos en los ecosistemas de la ciudad.</p>
PROPÓSITO	<p>Reducir el impacto negativo sobre los ecosistemas de la ciudad de las acciones tanto públicas como privadas, a través del constante monitoreo y aprendizaje de lecciones de la implementación de los compromisos ambientales internacionales, nacionales y locales.</p>



<p>COMPONENTES PRINCIPALES</p>	<p>1- Configuración del Comité Técnico Asesor de Salvaguardas.</p> <p>2- Definición Colectiva de Salvaguardas y sus Indicadores.</p> <p>3- Identificación y construcción de fuentes de datos y construcción de las línea base social, jurídica y técnica estadística.</p>
<p>POTENCIALES ACTORES INVOLUCRADOS</p>	<p>Alcaldía, Instituto de Estudios Ambientales de la Universidad Nacional (IDEA), Oficina Municipal de Prevención y Atención de Desastres (Ompad), Corporación Regional Autónoma de Caldas Corpocaldas, Universidades, Aguas de Manizales, CHEC, EMAS.</p>



10. MESA DE GOBERNANZA DE LA CIUDAD EN CLAVE ODS (ORGANISMO DE SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN (OSI) DE LA AGENDA 2030)

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Mesa de Gobernanza de la Ciudad en Clave ODS (Organismo de Seguimiento e Implementación (OSI) de la Agenda 2030)
ODS ESTRATEGIA PUNTO DE VALOR	17 Poblaciones empoderadas Todos
JUSTIFICACIÓN	<p>La Agenda 2030 exige diversas estrategias por parte de los gobiernos, en todos los niveles; nacional, estatal y municipal. Pero, además, el ejercicio de la gobernanza exige que las políticas públicas tengan un esquema relacional en el cual participan diferentes actores del sector privado, con roles diferenciados, por ejemplo, las organizaciones de la sociedad civil que, siguiendo la lógica de las políticas públicas, deberán participar durante todo el ciclo de diseño, implementación y evaluación de la Agenda 2030. Por tal motivo es importante constituir un Organismo de Seguimiento e Implementación (OSI) de la Agenda 2030 a nivel local.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>La Mesa de Gobernanza de la Ciudad en Clave ODS se configura como el Organismo de Seguimiento e Implementación (OSI) de la Agenda 2030 para Manizales. Los OSI tienen a su cargo la coordinación institucional e intergubernamental para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, programas y acciones para el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Dentro de las funciones principales de la Mesa está: i) desarrollar y aprobar un Plan Anual de Actividades y los lineamientos de operación, ii) definir mecanismos para el cumplimiento de la Agenda 2030, iii) fungir como espacio de diálogo y participación plural y iv) Promover mecanismos de colaboración entre el gobierno, la sociedad civil, el sector privado y la comunidad académica.</p>



PROPÓSITO	Lograr una eficaz implementación de la Agenda 2030 a través de mecanismos institucionales de coordinación, que abran espacios de diálogo y acción colectiva con los actores interesados en contribuir a la realización de los ODS.
COMPONENTES PRINCIPALES	<ol style="list-style-type: none"> 1- Configuración del Compacto Social de la Mesa. 2- Apropiación social de los ODS, la Visión 2030 y el Plan Estratégico 2030. 3- Configuración de Mesas de Trabajo para el avance y monitoreo del Plan Estratégico. 4- Definición del Plan de Acción Anual de la Mesa de Gobernanza de la Ciudad en Clave ODS. 5- Desarrollo de instrumentos de implementación y seguimiento del Plan Estratégico y los planes de acción anuales.
POTENCIALES ACTORES INVOLUCRADOS	Alcaldía, Fuerzas vivas del sector públicos, privados, civil organizado, academia, líderes comunitarios y demás actores de la sociedad civil.



OTRAS INICIATIVAS

PUNTO DE VALOR AGREGADO	INICIATIVA
<p>VIVIENDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Educación en cómo conseguir vivienda - Campaña ciudadana sobre conseguir vivienda - Legalización de barrios - Crear (articular) organizaciones sociales que busquen mejorar la calidad de las viviendas - Instrumento de escala intermedia regulatoria de políticas de vivienda. - Mayor control institucional - Regulación de maestros de construcción - Más subsidios de vivienda. - Mayor conexión vial en barrios vulnerables.
<p>DIVERSIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos fiscales para reducir brechas salariales y aumentar competitividad a población diversa. - Promover emprendimientos para LGBTI y víctimas violencia. - Promover emprendimientos que involucren a LGBTI y víctimas violencia - Política pública LGBTI - Plan de Acción de Política pública LGBTI - Capacitar a la fuerza pública (a todo nivel) para prevenir violencias de género institucional. - Reconocer papel positivo de personas LGBTI - Sensibilizar en prevención de violencia de género (historias de vida) - Escuadrón de seguridad en diversidad - Sensibilización de valor en la diversidad y oportunidades diversas - Valoración/castigo social para reducir violencia de género en Colegio - Dinámicas tipo tarjetas de actitud social.



SALUD MENTAL

- "Menos machos más humanos - Nuevas masculinidades"
 - Sensibilización Medios de Comunicación LGBTI
 - "Capacitación en temas de educación financiera y pensional para personas vulnerables."
 - Capacitar personas en vulnerabilidad LGBTI
 - Capacitar personas diversas en sus derechos y agencia/empoderamiento
 - Sensibilizar empresarios para contratar LGBTI
 - Benchmarking de qué funcionó en otros proceso de reducción de desigualdad con otras poblaciones
-
- Identificar principales problemas mentales en Manizales.
 - Dando herramientas a los adultos mayores para sentirse útiles.
 - Brindando opciones de empleo a jóvenes.
 - Normalizando las enfermedades de salud mental-campaña de sensibilización.
 - Plan de comunicaciones sobre otras maneras de crianza.
 - Promover rutas de acceso a atención en salud mental.
 - Un plan estratégico de comunicaciones-pedagogía sobre lo que "no está bien".
 - Campañas en colegios y hogares para que niños desde pequeños expresen sus sentimientos y temores sin filtros.
 - Semilleros de salud mental en colegios y escuelas.
 - Hacer campaña en colegios y universidades con el slogan "normalicemos ir al psicólogo".
 - Asistencia psicológica promovida en diferentes etapas de la vida (como con las vacunas).
 - No ver la salud mental como algo que requiera atención solo cuando se presenta una patología, sino en cada ciclo vital.
 - Generando conciencia de la importancia de las decisiones individuales, sin depender de la aprobación de las instituciones. Autonomía, autoconciencia.
 - Hacer obligatorias las escuelas de padres en todos los colegios, tanto públicos como privados.



ESPACIO PÚBLICO

- Política pública (de Estado) de ventas ambulantes
- Flexibilizar trámites para emprender
- Procesos de consenso (formalizados) entre sindicatos y secretarios de la Alcaldía
- Procesos de escucha activa de la comunidad
- Programas de estudio para hijos de vendedores ambulantes.
- Generación de oportunidades de emprendimiento
- Banco de los pobres
- Proyecto-rutas de emprendimiento para vendedores ambulantes
- Programa de capacitación en emprendimiento

MOVILIDAD

- Incentivos para desarrollar una ciudad con acceso a "todo" en 15 minutos
- Carpooling. Iniciativa de compartir el carro de manera colectiva.
- Uso de transporte público
- Deporte-bici. Promoción del uso deportivo y de transporte de la bicicleta.
- Vehículos eléctricos. Uso, promoción e incentivo de estos vehículos.
- Conversión del parque automotor a gas.
- Ciudad de 15 minutos. Ciudad donde todos los servicios y atractivos queden a 15 minutos, equidistantes.
- Centro de gestión de movilidad (automatización). Control y vigilancia de la movilidad, mediados por la tecnología.
- SITP, Sistema Integrado de Transporte Público.
- Conexión universidades. Conectar los campus universitarios con facilidades de acceso y rutas de transporte priorizadas.
- Paraderos de bus con espacio público, incluyendo zonas verdes y pequeños parques.
- Intermodalidad, sistema de transporte público que ofrece la integración de varios medios para trasladarse.



MOVILIDAD

- Socializar el informe de factibilidad para el Sistema Integrado de Transporte Público, SITP, en Manizales.
- Dignificar alternativas de transporte, como patinetas-scooters eléctricos, bicicletas, entre otros. Facilitando su uso, movilidad y parqueo.
- Transformación digital. Que haya sistemas de información sobre los servicios, que le permitan al usuario recibir la información precisa y oportuna sobre las rutas, paraderos o novedades del sistema y así tomar la mejor decisión.
- Datos abiertos sobre movilidad/transporte para facilitar su acceso y regulación del transporte, así como la prevención de siniestros viales.
- Más cables aéreos que interconecten los diferentes sectores de la ciudad, y disminuyan los trancones.
- Conexión intermunicipal, facilitando el acceso a transporte entre municipios aledaños.

- Ejercicios prospectivos (mesas de competitividad)
- Plan integrado
- Sistema de vigilancia.
- Asociarnos a modelos de EGO a ECO.
- Generar punto de inflexión - conciencia.
- Profundizar monitoreo de indicadores.
- Profundizar territorialización de los ODS.
- Programas de internacionalización.
- Profundizar la diversificación.
- Mejorar



CIUDAD UNIVERSITARIA

- Proyectos de movilidad - conexión urbana.
- Promocionar la agenda cultural.
- Diagnóstico participativo de expectativas de población estudiantil y graduados.
- Narrativa de impacto (ID Recon.)
- Pacto de instrumentos de Política Pública de Ciudad Universitaria.
- Planes de la Política Pública de Ciudad Universitaria.
- Estrategia de gestión de comunidades.
- Fortalecer espacios existentes CUES.
- Proceso facilitado de conversación UE.
- Mesas de diálogos con ejes temáticos - Conectar y concretar.
- Estudio ecosistémico (Biotopo/Biocenosis) - Cartografía social.
- Programas Pilotos (Cultura Demo or Die)
- Plan Estratégico C.U.
- Servicios especializados para estudiantes.
- SUMMA.



BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE DATOS

Alcaldía de Manizales (2017). Plan de Ordenamiento Territorial 2017-2031.

Alcaldía de Manizales (2017). Plan Maestro de Movilidad de Manizales 2017

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35, 4: 216-224.

Cities Alliance. 2016. City Development Toolkit. <http://city-development.org/wp-content/uploads/2016/12/CDS-Toolkit.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social (2018). Documento Conpes 3918. Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia.

Consejo Privado de Competitividad (2021). Índice de Competitividad de Ciudades.

DANE, Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV)

DANE, Estadísticas Vitales (EEVV)

DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares

González, Javier. (2018). Mecanismos de coordinación para la implementación nacional de la Agenda 2030: Desafíos y oportunidades para México, *Buen Gobierno*, núm. 25, pp. 1-17, 2018, Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.

ICU – RCCV

ICC – Consejo Privado de Competitividad

Kosow, Hannah: *Methods of future and scenario analysis: overview, assessment, and selection criteria* / Hannah Kosow; Robert Gaßner. *DIE Research Project "Development Policy: Questions for the Future"*. – Bonn: Dt. Inst. für Entwicklungspolitik, 2007 – (Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik; 39). ISBN 978-3-88985-375-2

Manizales Cómo Vamos, Estadísticas publicadas

Ministerio de Educación Nacional, Sistema Nacional de Información para la Educación Superior (SNIES)

Mulgan, Geoff. April 2020. *The Imaginary Crisis (And How We Might Quicken Social And Public Imagination)*, UCL, Demos Helsinki and Untitled



Nordic Innovation (2021). The Nordic Smart City Roadmap. https://nscn.eu/system/files/files/The%20Nordic%20Smart%20City%20Roadmap_Final_1.pdf

North, Douglass C. 1991. "Institutions." *Journal of Economic Perspectives*, 5 (1): 97-112.

Policy Lab (2021). Marco Metodológico para la Territorialización de las Metas ODS y la Co-creación del Plan Prospectivo Manizales 2030. Convenio PNUD - Alcaldía de Manizales - Comité Intergremial de Caldas.

Programa ONU-REDD (2015), Sistemas de información de las salvaguardas de REDD+: consideraciones prácticas de diseño. https://redd.unfccc.int/uploads/2234_3_sis-es-v2.pdf

Ramos, Javier. (1998). Jordi Borja Manuel Castells Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información. *EURE* (Santiago), 24(73), 122-125. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71611998007300008>

Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos (2020). Índice de Ciudades Universitarias.

Santiso, Javier (2006). La economía política de lo posible en América Latina / Javier Santiso. p. Cm., IDB

Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, Agenda Nacional de Competitividad e Innovación 2019-2022. <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/agenda-nacional-de-competitividad/agenda-nacional>

Surasky, Javier. (2020). Gobernanza de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe: Instituciones y mecanismos para la implementación y el seguimiento de los ODS, CEPEI, https://cepei.org/wp-content/uploads/2020/03/Gobernanza-Agenda-2030_V06_FINAL-.pdf

UNHABITAT (2007), INCLUSIVE AND SUSTAINABLE URBAN PLANNING: A GUIDE FOR MUNICIPALITIES: Volume 1 - An Introduction to Urban Strategic Planning, United Nations Human Settlements Programme, <https://unhabitat.org/sites/default/files/2014/07/A-guide-for-Municipalities-Inclusive-and-Sustainable-Urban-Development-Planning-Volume-1.pdf>

Unidad Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD), Sistema de Gestión del Riesgo de Desastres





OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



MANIZALES
+GRANDE

