



**Alcaldía de Medellín**  
**AGENCIA APP**  
Agencia para la Gestión del Patrimonio, el Patrimonio  
y las Alianzas Público Privadas

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 (02)-2025

Versión final – febrero de 2021





Alcaldía de Medellín

## **AGENCIA APP**

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas

### **AGENCIA PARA LA GESTIÓN DEL PAISAJE, EL PATRIMONIO Y LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS – APP.**

#### **EQUIPO DIRECTIVO AGENCIA APP:**

**Rodrigo Foronda Morales**  
Director General

**Marisol Restrepo Montoya**  
Directora Técnica

**Daniel Madrigal Arango**  
Subdirector de Gestión de Paisaje y  
Patrimonio

**Natacha Gómez Hoyos**  
Subdirectora de Gestión Inmobiliaria

**Juan Manuel Mejía Salazar**  
Subdirector de Gestión de Alianzas Público  
Privadas

#### **CONSEJO DIRECTIVO AGENCIA APP:**

**Maria Camila Villamizar Assaf**  
Presidente – delegada del Alcalde  
Secretaria Privada de Medellín

**Eleonora Betancur Gonzáles**  
Directora de la Agencia de Cooperación e  
Inversión de Medellín - ACI

**Alejandro Arias García**  
Secretario de Desarrollo Económico de  
Medellín

**Álvaro Narváez Díaz**  
Secretario de Cultura Ciudadana de Medellín

**Cesar Augusto Amar Flórez**  
Miembro independiente

**Johny Armando Jaramillo**  
Miembro independiente

**Juan Carlos Roberto Vélez Uribe**  
Miembro independiente

#### **EDICIÓN Y REDACCIÓN:**

**Nathalia Gallego Mejía**  
Contratista de apoyo al componente de  
planeación.

**VERSIÓN FINAL:** febrero de 2021



# Contenido

1. GENERALIDADES.....	5
MARCO NORMATIVO .....	6
Constitución Política Nacional de 1991 .....	6
Ley 489 de 1998 .....	6
Ley 190 del 6 de junio de 1995 .....	7
Ley 152 de 1994 .....	7
Plan de Desarrollo Municipal “Medellín futuro 2020-2023” .....	7
Resolución 232 de 2016.....	7
Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015.....	7
2. HISTÓRICO 2012 – 2020 (01) .....	8
LÍNEA DE TIEMPO .....	8
2012.....	8
2013.....	8
2014.....	9
2015.....	9
2016.....	11
2017.....	13
2019.....	13
3. INSUMOS PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2020 (02) – 2025 .....	15
METODOLOGÍA .....	15
ENCUESTA .....	21
MATRIZ DOFA .....	24
MESA DE TRABAJO EQUIPO DIRECTIVO .....	25
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2020 (02) – 2025 .....	26
4.1. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	26
MISIÓN .....	26
VISIÓN .....	26
VALORES .....	26
OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS .....	27

## AGENCIA APP

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



## Alcaldía de Medellín

4.2.	APROBACIÓN, VIGENCIA Y PUBLICACIÓN:	28
5.	GLOSARIO	29
6.	BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA	35

ME  
DE  
LLÍN



[www.app.gov.co](http://www.app.gov.co)

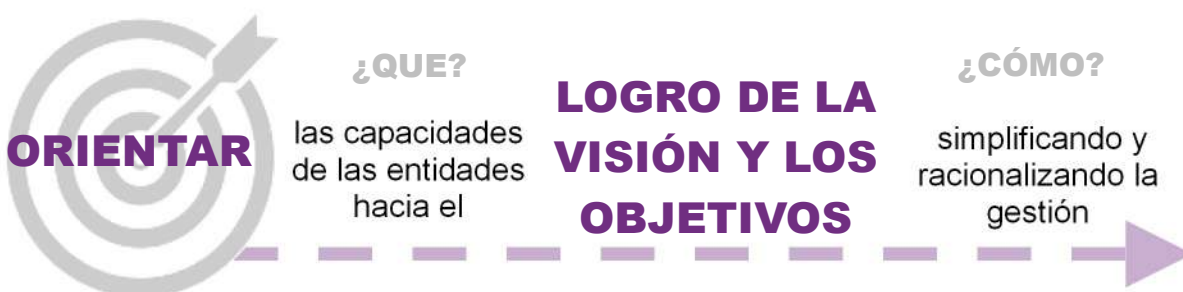
Edificio Plaza de la Libertad  
Calle 44 # 53 A 31 – Piso 1  
Conmutador: (4) 448 17 40 Medellín - Colombia





## 1. GENERALIDADES

Las entidades del sector público, tienen funciones que se enmarcan en el mejoramiento y bienestar de sus grupos de valor. Teniendo en cuenta lo anterior, dichas entidades requieren generar estrategias por medio de programas y proyectos que les permitan cumplir las funciones establecidas. Al interior de las instituciones, estas actividades deben ser orientadas a través de los modelos de planificación, proyección y seguimiento al cumplimiento de objetivos, teniendo en cuenta, entre otros, los diversos factores que afectan positiva o negativamente el cumplimiento de los mismos.



Este documento presenta el Plan Estratégico Institucional de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas - APP, el cual tiene como meta establecer y trazar la ruta para implementar la orientación estratégica de la Agencia para el periodo 2020-2025, mediante la definición de objetivos estratégicos e indicadores, enmarcados en el PDM "Medellín Futuro 2020-2023".

Según el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) del Departamento Administrativo de la Función Pública, el Direccionamiento estratégico y la planeación son ejercicios que tienen como propósito permitirle a una entidad pública definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de los ciudadanos a quienes dirige sus productos y servicios, así como fortalecer su confianza y legitimidad. Para un adecuado ejercicio de planeación y direccionamiento estratégico se debe tener en cuenta: cuál es el propósito fundamental de la entidad, cuáles son sus grupos de valor, para qué lo debe hacer, cuáles son las prioridades identificadas por la entidad (PDM, PND, etc.), presupuesto asignado y normatividad aplicable.

Para el ejercicio de planeación, cada entidad desarrolla su propia dinámica de acuerdo con su capacidad organizacional y estilos de dirección; lo importante es que se tenga una mirada panorámica de la gestión institucional, unifique o simplifique formatos, herramientas, plazos y rutas de acción.

Con éste ejercicio de planeación estratégica, la AGENCIA APP, consciente de la importancia de sus funciones y de su rol en el desarrollo social y económico de la ciudad de Medellín, busca vislumbrar

## AGENCIA APP

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



### Alcaldía de Medellín

el rumbo de la entidad para los próximos cuatro años, estructurando mecanismos que orienten las capacidades de la entidad hacia el logro de objetivos establecidos, simplificando y racionalizando la gestión, aportando con lo anterior al crecimiento planificado de la ciudad.



Fuente: AGENCIA APP

*"El mayor reto es enfocarse en lo crucialmente importante (priorización) y lograr su ejecución, al tiempo que debe convivir con la cotidianidad de la gestión."* (Fuente: Manual Operativo MIPG)

### MARCO NORMATIVO

**Constitución Política Nacional de 1991** - Artículo 209 y 269. (control interno), Artículo 270. (sistemas de participación ciudadana), Artículo 339. (planes de desarrollo y plan de inversiones de mediano y corto plazo), Artículo 343. (sistemas de evaluación de gestión y resultados)

**Ley 489 de 1998** - Normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.



www.app.gov.co

Edificio Plaza de la Libertad  
Calle 44 # 53 A 31 – Piso 1  
Conmutador: (4) 448 17 40 Medellín - Colombia

**AGENCIA APP**

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



**Alcaldía de Medellín**

**Ley 190 del 6 de junio de 1995** – Artículo 48 Donde se establece que todas las entidades públicas, de la rama ejecutiva deberán establecer, a más tardar el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, los objetivos a cumplir para el cabal desarrollo de sus funciones durante el año siguiente, así como los planes que incluyan los recursos presupuestados necesarios y las estrategias que habrán de seguir para el logro de esos objetivos, de tal manera que los mismos puedan ser evaluados de acuerdo con los indicadores de eficiencia que se diseñen para cada caso.

**Ley 152 de 1994**, Artículo 29 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo).

**Plan de Desarrollo Municipal “Medellín futuro 2020-2023”.**

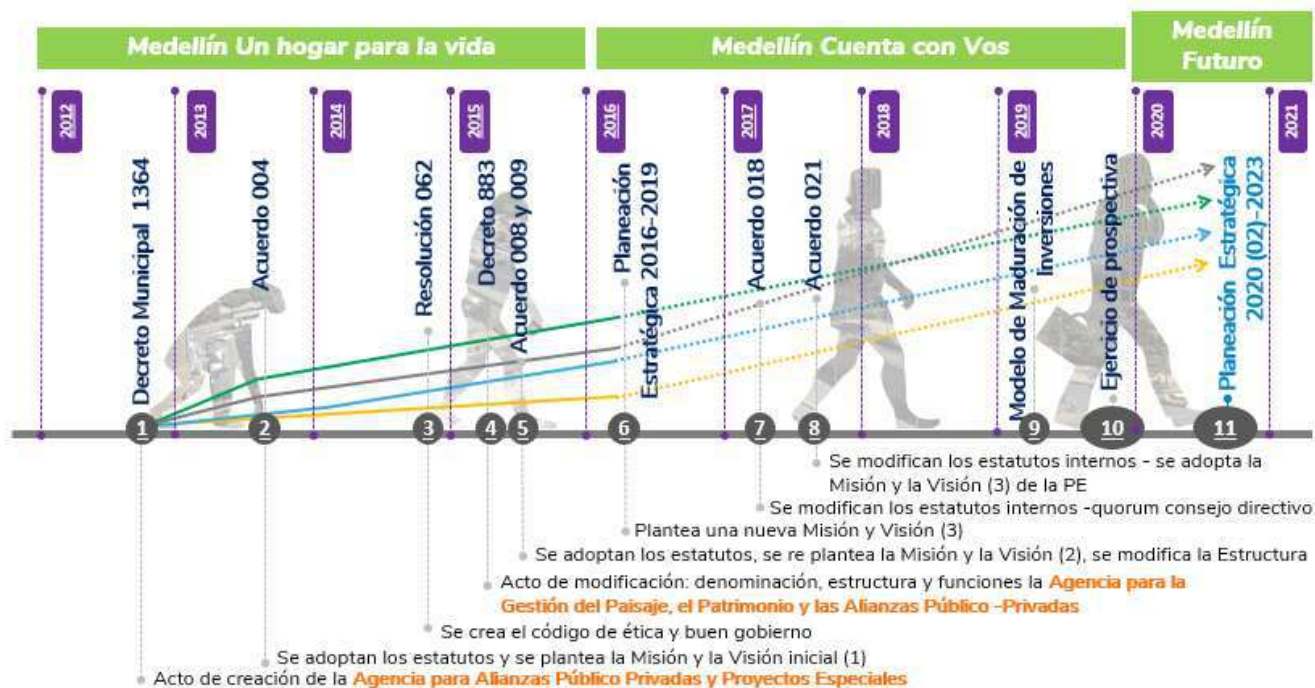
**Resolución 232 de 2016** - Rendición y Revisión de la Cuenta e Informes

**Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015** Nivel Nacional - CAPÍTULO 3 MIPG (Modelo Integrado De Planeación Y Gestión)



[www.app.gov.co](http://www.app.gov.co)

Edificio Plaza de la Libertad  
Calle 44 # 53 A 31 – Piso 1  
Conmutador: (4) 448 17 40 Medellín - Colombia

**2. HISTÓRICO 2012 – 2020 (01)****LÍNEA DE TIEMPO**

Fuente: AGENCIA APP

**2012**

**DECRETO NÚMERO 1364 DE 2012** (Art. 215 del 9 de septiembre): Por medio del cual se adopta la Estructura de la Administración Municipal, se definen las funciones de sus organismos y dependencias, se crean y modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones. Este decreto es el acto de creación de la: “**AGENCIA PARA ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS Y PROYECTOS ESPECIALES**”, la cual se definió como un Establecimiento Público del Municipio de Medellín, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera, presupuestal y patrimonio propio, adscrita a la Secretaría Vice alcaldía de Ciencia, Tecnología e Innovación, Desarrollo Económico, Internacionalización y Alianzas Público Privadas

**2013**

**ACUERDO 004 DE 2013** (17 de octubre): “Por medio del cual se adoptan los estatutos internos de la Agencia para la Alianzas Público Privadas - APP” Donde se establece, entre otros:

**MISIÓN (1):** “Impulsar el desarrollo del Municipio de Medellín y la eficiencia de los servicios públicos que brinda a la ciudadanía a través de la promoción, gestión, evaluación



## AGENCIA APP

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



### Alcaldía de Medellín

y estructuración de proyectos de inversión para la prestación de servicios públicos, fomentando la participación cooperación y coordinación de los sectores público y privado“

**VISIÓN (1):** "Para el 2017, consolidarse como la Agencia líder en promoción y desarrollo de proyectos de alto impacto socioeconómico, mediante la vinculación de capitales del sector privado y como el enlace técnico especializado entre las instancias públicas y privadas, para la estructuración de proyectos estratégicos“

### ORGANIGRAMA (1):



Fuente: AGENCIA APP

## 2014

**RESOLUCIÓN N° 062** (diciembre 15 de 2014): “Por medio del cual se adopta el Código de Ética y Buen Gobierno de la Agencia para las Alianzas Público Privadas - APP”, y se definen, entre otras cosas, los valores institucionales:

**VALORES (1):** Respeto, Compromiso, Honestidad, Transparencia, Confianza.

**DECRETO NÚMERO 883 DE 2015** (Art. 351 del 3 de junio): "Por el cual se adecúa la Estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones". Acto de modificación de la denominación, estructura y funciones: **“AGENCIA PARA LA GESTIÓN DEL PAISAJE, EL PATRIMONIO Y LAS ALIANZAS PÚBLICO – PRIVADAS”**.

## 2015



**ACUERDO 008 DEL 2015** (19 de junio): “Por medio del cual se adoptan los Estatutos Internos en la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas”; Donde se modifican, entre otros:

**MISIÓN (2):** “Impulsar el desarrollo del Municipio de Medellín y la eficiencia de los servicios públicos que brinda a la ciudadanía a través de:

- La realización de la gestión requerida para garantizar la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo y/o los Bienes Inmuebles públicos Propiedad del Municipio de Medellín: incluye los predios comprometidos en la puesta en valor del paisaje urbano, el patrimonio, los equipamientos y demás bienes fiscales.
- Contribuir al incremento de la calidad espacial, para mejorar las condiciones de habitabilidad de los pobladores y, contribuir a establecer la plataforma para implementar el marketing de ciudad, enfocado a inversores, comerciantes, turistas, entre otros.
- La promoción gestión, evaluación y estructuración de proyectos de inversión de infraestructura para la prestación de servicios públicos fomentando la participación, cooperación y coordinación de los sectores público y privado entre otras modalidades.”

**VISIÓN (2):** “Para el largo plazo del Plan de Ordenamiento Territorial, consolidarse como la Agencia líder en la promoción y desarrollo y gestión de proyectos de alto impacto socio económico, para la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo y para la vinculación de capitales del sector privado; y como el enlace técnico especializado entre las instancias públicas y privadas, para la estructuración de proyectos estratégicos”.

**ACUERDO 009 DEL 2015** (19 de junio): “Por medio del cual se adopta la Estructura Administrativa, el Manual Específico de Funciones y Requisitos, el Sistema de Nomenclatura, Clasificación. Códigos y Denominaciones de los Empleos y se fija la Escala Salarial para los Empleados de la Agencia para la Gestión del Paisaje, Patrimonio y las Alianzas Público Privadas”:

## AGENCIA APP

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



Alcaldía de Medellín

### ORGANIGRAMA (2):



Fuente: AGENCIA APP

2016

**EJERCICIO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2016-2019:** Establece la orientación estratégica en la Agencia para la Gestión del Paisaje el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas para el cuatrienio 2016-2019, mediante la definición de objetivos estratégicos e indicadores, enmarcados siempre en las perspectivas, políticas y lineamientos emitidos por la Alcaldía de Medellín mediante el plan de desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016-2019”. En el ejercicio se re estructura el enfoque estratégico de la Agencia y se modifica, entre otros:

**MISIÓN (3):** “Impulsar el desarrollo del Municipio de Medellín a través de intervenciones estratégicas del paisaje urbano, el patrimonio, el aprovechamiento inteligente de bienes inmuebles y la promoción de mecanismos que vinculen al sector privado.”

**VISIÓN (3):** “Para el 2027 seremos el ente territorial líder en Colombia en la vinculación de capital privado a proyectos de impacto social.”

**VALORES (2):** Pasión, compromiso, orientación al resultado, confiabilidad, y servicio.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

SIRVIENDO A MI CIUDAD:



www.app.gov.co

Edificio Plaza de la Libertad  
Calle 44 # 53 A 31 – Piso 1  
Conmutador: (4) 448 17 40 Medellín - Colombia

## **AGENCIA APP**

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



### **Alcaldía de Medellín**

- Agrupar fortalezas del sector privado y del público con el fin de promover proyectos de ciudad, que contribuyan con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Medellín.
- Gestionar la revitalización socioeconómica y cultural de los corredores y las áreas urbanas.
- Gestionar eficientemente los bienes inmuebles que son propiedad del Municipio de Medellín, para obtener valor económico y social.

#### **ADMINISTRANDO NUESTROS RECURSOS:**

- Administrar eficientemente los recursos asignados, con el fin de cumplir con la ejecución de los proyectos adscritos en el Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016- 2019”.

#### **FORTALECIENDO EL TRABAJO:**

- Fortalecer la efectividad de los procesos estratégicos, de apoyo, de evaluación y misionales en la Agencia.

#### **POTENCIANDO LO HUMANO:**

- Afianzar el buen clima organizacional existente con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores de la Agencia.

#### **INDICADORES ESTRATÉGICOS:**

- Alianzas y/o asociaciones público privadas promovidas.
- Proyectos implementados de revitalización socioeconómica.
- Proyectos inmobiliarios promovidos.
- Ejecución anual del presupuesto de inversión asignado a los proyectos.
- Ejecución anual de presupuesto de funcionamiento asignado a la Agencia.
- Comisiones recibidas por los proyectos gestionados por la Agencia.
- Efectividad de los acuerdos de gestión.
- Índice de clima organizacional.



[www.app.gov.co](http://www.app.gov.co)

Edificio Plaza de la Libertad  
Calle 44 # 53 A 31 – Piso 1  
Conmutador: (4) 448 17 40 Medellín - Colombia



**2017**

**ACUERDO 018 DE 2017** (22 de febrero): “Por medio del cual se modifican el Acuerdo 008 de 2015 del Consejo Directivo de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas”:

Artículo 16" REUNIONES QUORUM DEL CONSEJO DIRECTIVO:

“... Constituye quórum para deliberar, la mayoría simple de los miembros del Consejo Directivo, es decir, cuatro (4) de los miembros, y quorum para decidir la mayoría simple de los asistentes, es decir un número plural que represente más de la mitad de los miembros presentes en la reunión. Para las modificaciones al Estatuto General, se requerirá la aprobación con el voto favorable de por lo menos cinco (5) de los miembros del Consejo Directivo...”

**ACUERDO 021 DE 2017** (31 de octubre): “Por medio del cual se modifican los estatutos internos de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas”. Se adopta la Misión y la Visión (3) de la planeación estratégica 2016-2019.

**2019**

**EJERCICIO MMI - MODELO DE MADURACIÓN DE INVERSIONES:** Herramienta que optimiza los procesos de identificación, conceptualización, definición de esquema contractual, adjudicación e inicio de contratos, estructuración, transferencia y ejecución, a través de la gestión de la metodología de colaboración y los puntos clave de decisión. Ciclo de vida MMI:



Fuente: AGENCIA APP



**EJERCICIO PROSPECTIVA:** Éste ejercicio tuvo como objetivo identificar y proyectar posibilidades de crecimiento para la AGENCIA APP. Algunas conclusiones fueron:

- Es necesario continuar en un constante proceso de crecimiento y de evolución de forma controlada, Se requiere de mayor capacidad legal y autonomía administrativa para desarrollar proyectos más ambiciosos y de mayor impacto:
- Cambio en la figura jurídica, para poder realizar cobros por servicios, y/o asesorías dentro y fuera del municipio o incluso países, conservando funciones relacionadas con la función pública que hoy realiza,
- Migrar hacia los servicios, desde lo técnico, lo administrativo y lo legal, más enfocada a lo propositivo, que a las aprobaciones.

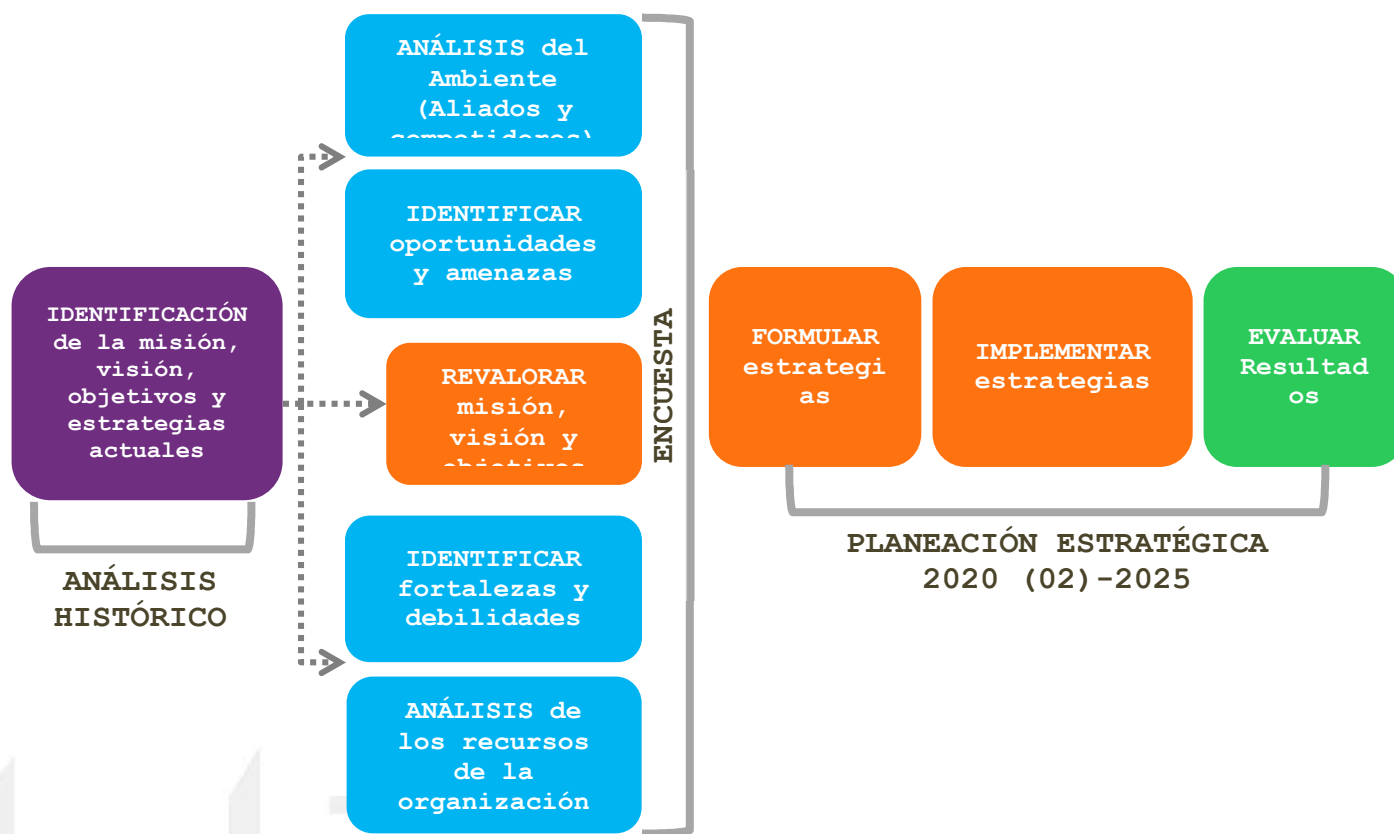
Limitantes:

- La visión de la Agencia desde la Secretaría General como una entidad de gestión, que cumple funciones de intermediación, mas no de concreción o materialización,
- La gestión de los bienes fiscales ante la Secretaría de Suministros y Servicios, con quien ha sido difícil encontrar acuerdos para la administración de los bienes fiscales objeto de estructuración de proyectos inmobiliarios.



### 3. INSUMOS PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2020 (02) – 2025

#### METODOLOGÍA



Fuente: AGENCIA APP

La primera parte de la metodología propuesta para lograr llegar a la planeación estratégica 2020(02)-2025 de la AGENCIA APP, inicia con la recolección y clasificación de datos históricos desde la creación de la Agencia; éste punto fue denominado “Análisis Histórico” o “Diagnostico estratégico” (donde estamos hoy), lo anterior se especifica y detalla en el punto “2. HISTÓRICO 2012 – 2020 s(01) - Línea de tiempo” del actual documento.

El siguiente paso se consolida con la participación de Contratistas, Vinculados, Proveedores, Comunidad y Consejo directivo en una encuesta que nos sirva para determinar la Visión (¿cuál es nuestra razón de ser?), la Visión (¿Qué queremos llegar a ser?), y elaborar una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), lo cual será fuente fundamental para determinar los objetivos estratégicos de la Agencia y a su vez los indicadores que me permitirán medir el avance y finalmente el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

## AGENCIA APP

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



### Alcaldía de Medellín

Contando con toda la información anterior y teniendo en cuenta las metas definidas en el Plan de desarrollo Municipal “Medellín Futuro” 2020-2023, se presentará al equipo directivo y se darán lineamientos desde la dirección para establecer finalmente el rumbo de la AGENCIA APP por los próximos 4 años, consolidándose en una tabla denominada “Balanced Scorecard - BSC”, donde se evidenciará la interrelación de todos los componentes de la planeación estratégica y permitirá el seguimiento y control de las metas y objetivos propuestos.

Por último, se presentará ante el consejo directivo de la AGENCIA APP para su aprobación.

#### Referenciación con entidades similares:

##### SAPIENCIA:

Nalliby Giraldo- Líder de Planeación



### Alcaldía de Medellín

#### SAPIENCIA

Agencia de Educación  
Superior de Medellín

- Desde SAPIENCIA se incluyó dentro del proceso de Planeación estratégica la participación de actores relevantes para la institución en la construcción del plan estratégico como vinculados, contratistas, profesores, estudiantes y público en general.

##### RUTA N:

Elkin Echeverri - Director de Planeación y Prospectiva



- Una de las premisas en la construcción de la planeación estratégica para Ruta N fue “Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.” Peter Drucker
- Todos los actores tienen que concientizarse de la importancia de planear.
- Los indicadores y objetivos no son acciones.



[www.app.gov.co](http://www.app.gov.co)

Edificio Plaza de la Libertad  
Calle 44 # 53 A 31 – Piso 1  
Conmutador: (4) 448 17 40 Medellín - Colombia





- Se debe tratar de tener una mirada global e ir de los retos generales de la sociedad que se quiere atacar, sacar un subconjunto que serían los retos que tiene la AGENCIA APP y de ahí, medirlos con indicadores estratégicos.
- Se recomienda manejar un Mapa conceptual de Indicadores, que empiece con los objetivos estratégicos, luego indicadores estratégicos relacionados y de ahí indicadores operativos que midan la gestión más específica.
- La evolución no es lineal, si no exponencial, por eso se recomienda que los ejercicios de prospectiva y la planeación estratégica sea revisada anualmente.
- Se debe mirar el futuro para aplicar acciones en el presente.

**ACI:**

Yesenia Arango Sánchez - Coordinadora de Planeación



- En la ACI la medición de los indicadores se realiza mensualmente en la Matriz de Indicadores la cual está construida de acuerdo a la planeación estratégica llevada a cabo en el año 2013 en compañía del Universidad Eafit, se tiene un BSC y se lleva el avance al comité directo cada mes con el fin de generar alertas cuando sea necesario.
- Para la formulación del plan estratégico se realizaron reuniones del comité directivo y por parte de cada director con sus equipos de trabajo para la revisión, análisis y discusión de cada tema.
- El documento de planeación de la ACI contiene: Objetivos estratégicos 2013-2023, Plan de Desarrollo 2020-2023 (proyectos incluidos dentro del Programa, indicadores de resultado y de producto, metas anuales de los indicadores, metas de los indicadores por proceso responsable incluyendo los internos), países priorizados y recomendaciones de cooperación e inversión (esto de acuerdo al informe de tendencias que se elabora cada año), proyectos de la dirección de relaciones administrativas, presupuesto aprobado y consideraciones finales, recomendaciones estratégicas y administrativas.
- Se sugiere contar con la participación activa de todo el personal en la creación del Plan estratégico.



- Se sugiere tener una batería de indicadores cuantitativa.
- El plan estratégico debe ser un ejercicio participativo ya que es fundamental iniciar con la creación de una cultura de medición.
- Se debe hacer una caracterización básica de usuarios, y se sugiere revisar la estructura organizacional.
- Se deben articular las metas de la entidad con lo definido en el POAI.
- La batería de indicadores o el BSC, es un Anexo del Plan estratégico.
- Las mediciones se sugieren realizarlas cada tres meses como mínimo.

**Desde la perspectiva del Plan de Desarrollo Medellín Futuro 2020-2023:**

Se realizó un análisis de las bases del Plan de Desarrollo Municipal - PDM “Medellín Futuro 2020-2023” con el fin de articular este ejercicio, a los lineamientos de dicho Plan, y la relación con la visión, los principios y la declaración estratégica establecida en el mismo. Se tuvieron en cuenta los 8 indicadores de producto y resultado que quedaron incluidos en el PDM a cargo de la AGENCIA APP:

LÍNEA ESTRATÉGICA	COMPONENTES	PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR
LÍNEA ESTRATÉGICA 2. TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL	1.3.2.7. COMPONENTE CULTURA, ARTE Y MEMORIA	1.3.2.7.4. Programa: Patrimonio cultural, memoria e identidades	Bienes urbanos y rurales identificados para la conservación, protección y puesta en valor del patrimonio
LÍNEA ESTRATÉGICA 4. ECO CIUDAD	1.3.4.4. COMPONENTE URBANISMO ECOLÓGICO	1.3.4.4.2. Programa Espacio público para el disfrute colectivo y la sostenibilidad territorial	Espacios públicos mejorados en áreas y corredores de revitalización estratégica y económica
			Superficies intervenidas con arte urbano para la cualificación del paisaje urbano
			Gestión para la reconversión y manejo de determinantes del Aeropuerto Olaya Herrera en Parque Público

## AGENCIA APP

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



### Alcaldía de Medellín

LÍNEA ESTRATÉGICA 5. GOBERNANZA Y GOVERNABILIDAD	1.3.5.1. COMPONENTE GOBIERNO TRANSPARENTE	1.3.5.1.5. Programa: Gestión financiera, eficiente y sostenible	Número de proyectos a nivel de pre factibilidad o factibilidad estructurados o evaluados bajo el esquema APP para Medellín
			Proyectos estructurados con vinculación de capital privado bajo modelos inmobiliarios diferentes a la ley 1508 de 2012 (APP)
	1.3.5.5. COMPONENTE PLANEACIÓN, ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO TERRITORIAL	1.3.5.5.1. Programa: Planeación territorial para el Desarrollo	Áreas de interés patrimonial restauradas
			Personas jurídicas y naturales que acceden a los instrumentos de financiación del POT

Cuadro: Líneas y componentes en los que la AGENCIA APP tiene responsabilidad dentro del PDM “Medellín Futuro”

NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO*	Unidad	Línea Base	Meta
Bienes urbanos y rurales identificados para la conservación, protección y puesta en valor del patrimonio	P	Numero	410	120
Espacios públicos mejorados en áreas y corredores de revitalización estratégica y económica	P	M2	23371	26000
Superficies intervenidas con arte urbano para la cualificación del paisaje urbano	P	M2	11337	14300
Gestión para la reconversión y manejo de determinantes del Aeropuerto Olaya Herrera en Parque Público	P	Número	NA	6
Número de proyectos a nivel de pre factibilidad o factibilidad estructurados o evaluados bajo el esquema APP para Medellín	P	Numero	NA	7
Proyectos estructurados con vinculación de capital privado bajo modelos inmobiliarios diferentes a la ley 1508 de 2012 (APP)	P	Numero	NA	5
Áreas de interés patrimonial restauradas	P	M2	5757	26000
Personas jurídicas y naturales que acceden a los instrumentos de financiación del POT	R	Número	3729	4900

Cuadro: Indicadores a cargo de la AGENCIA APP dentro del PDM “Medellín Futuro”

\*Los indicadores dentro del PDM “Medellín Futuro” se clasifican según el tipo en indicadores de “producto” - P o de “resultado” - R

## AGENCIA APP

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



## Alcaldía de Medellín

Visión: Medellín Futuro es un territorio inteligente e innovador construido desde un ecosistema ambientalmente responsable, basado en una sociedad resiliente ante las perennes crisis, que trabaja por el desarrollo humano integral, soportado en el conocimiento y la educación, en diálogo permanente con los actores sociales de la ciudad, la región y el mundo.

Principios:



Fuente: Plan de desarrollo "Medellín Futuro 2020-2023"

### Desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS:

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

La estrategia para la implementación de los ODS en Colombia está comprendida en el documento CONPES 3918 de 2018 y la AGENCIA APP le apuesta en especial con sus proyectos a los objetivos **9 - Industria, innovación e infraestructura** y **11 - Ciudades y Comunidades Sostenibles**.

Los ODS son un instrumento estructural del PDM Medellín Futuro, y así mismo deben estar en línea con la Planeación estratégica de la AGENCIA APP para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, de ciudad, gobierno y País.

La apuesta de los ODS es tener una visión de desarrollo que incluya, además de la dimensión económica, la dimensión social, medioambiental y de prosperidad.



## AGENCIA APP

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



### Alcaldía de Medellín



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD

### Desde la perspectiva de la metodología Balanced Score Card – BSC:

En el proceso de análisis realizado para el logro de la planeación estratégica de la AGENCIA APP, se ajustaron los componentes de la metodología BSC a los lineamientos establecidos para el sector público colombiano en el MIPG - 2ª. Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación, con el fin de contar con una planeación articulada en la entidad y visualizar a través de un cuadro de mando integral el cumplimiento de las metas. MIPG tiene como condición que las entidades tengan claro el horizonte a corto y mediano plazo que le permita definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, así como fortalecer su confianza y legitimidad. En torno a la satisfacción de las necesidades ciudadanas, las entidades focalizan sus procesos y el uso de sus recursos.

### ENCUESTA

Basados en la metodología establecida anteriormente, y con el fin de lograr un ejercicio acertado y ajustado a las normas que rigen en esta materia, se decidió incluir la política de Participación Ciudadana en el marco del MIPG, realizando una encuesta que apoyara y alimentara la información con el fin de definir la Misión, Visión y de elaborar la matriz DOFA.



[www.app.gov.co](http://www.app.gov.co)

Edificio Plaza de la Libertad  
Calle 44 # 53 A 31 – Piso 1  
Conmutador: (4) 448 17 40 Medellín - Colombia

## AGENCIA APP

Agencia para la Gestión  
del Paisaje, el Patrimonio y  
las Alianzas Público Privadas



## Alcaldía de Medellín



Contratistas



Vinculados

@app.gov.co

Cuestionario abierto – Forms

Difusión: Correo electrónico

APPtualizate

WhatsApp

Tiempo: 1 semana (21-25 septiembre)



Proveedores

Base de datos Agencia APP

Cuestionario abierto – Forms

Difusión: Correo electrónico

Tiempo: 1 semana (21-25 septiembre)



Consejo directivo  
Agencia APP

Cuestionario abierto – Forms

Difusión: Correo electrónico

Tiempo: 1 semana (21-25 septiembre)



Análisis de la  
información

+ Filtro 1



Comunidad

Cuestionario cerrado – Forms

Difusión: Redes sociales Agencia

Boletín semanal Alcaldía

Tiempo: 1 semana (1-8 octubre)



Análisis de la  
información

+ Filtro 2

PÚBLICO OBJETIVO	NÚMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS
Vinculados + Contratistas	41
Proveedores	5
Comunidad	6
Consejo directivo	1



www.app.gov.co

Edificio Plaza de la Libertad  
Calle 44 # 53 A 31 – Piso 1  
Conmutador: (4) 448 17 40 Medellín - Colombia



<b>TOTAL</b>	<b>53</b>
--------------	-----------

**CUESTIONARIO:**

1. La misión de una institución es una manifestación o declaración duradera de la razón de ser o el propósito de ella. La misión de una institución responde a la pregunta: «¿cuál es nuestra razón de ser?». Teniendo en cuenta esta definición ¿Cuál considera Ud. Sea la misión de la AGENCIA APP?

2. La visión de una institución es una manifestación o declaración conformada, por una sola oración, que indica hacia dónde se dirige una institución en el largo plazo. La visión responde la pregunta: «¿Qué queremos llegar a ser?». Teniendo en cuenta esta definición ¿Cuál considera Ud. Sea la visión de la AGENCIA APP al 2025?

3. Los valores institucionales son el conjunto de elementos propios que definen la estructura, línea de actuación, principios éticos y la cultura organizacional de una institución, por ejemplo: Honestidad, respeto, compromiso, diligencia, justicia. ¿Cuál o cuáles otros valores considera usted que debe tener la AGENCIA APP?

4. Teniendo en cuenta que las debilidades, son aspectos a mejorar a INTERIOR de una organización. Cuales considera Ud. son las debilidades (internas) que tiene por mejorar la AGENCIA APP

5. Teniendo en cuenta que las fortalezas, son aspectos a resaltar al INTERIOR de una organización. Cuales considera Ud. son las fortalezas (internas) que tiene la AGENCIA APP

6. Teniendo en cuenta que las amenazas, son aspectos a abordar a nivel EXTERNO de una organización. Cuales considera Ud. son las amenazas (externas) que tiene que abordar la AGENCIA APP

7. Teniendo en cuenta que las oportunidades, son aspectos a abordar a nivel EXTERNO de una organización. Cuales considera Ud. son las oportunidades (externas) que tiene que abordar la AGENCIA APP

**RESULTADOS:**

**MATRIZ DOFA**

<b>INTERNO</b> Atributos de la AGENCIA APP		<b>EXTERNO</b> Atributos del ambiente	
<b>P O S I T I V O</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>P O S I T I V O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Buen ambiente laboral</li> <li>• Planificación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Agilidad</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Respeto</li> <li>• Adaptación</li> <li>• Continuidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en la ciudad y el país</li> <li>• Ampliar el alcance por fuera de Medellín</li> <li>• El desarrollo de proyectos estratégicos para la ciudad</li> <li>• Ampliar funciones para asesorar</li> <li>• trabajar de la mano con otras entidades del conglomerado</li> <li>• Infraestructura sostenible y amigable con el medio ambiente</li> <li>• Ampliar funciones para estructurar</li> <li>• No hay competidores en la ciudad</li> <li>• Articulación con secretarías</li> <li>• Continuar con la consolidación</li> </ul>
<b>N E G A T I V O</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>N E G A T I V O</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Empleos de planta</li> <li>• Gestión del conocimiento y de la información</li> <li>• Largos tiempos en los proyectos</li> <li>• Apoyos transversales</li> <li>• Planeación de proyectos</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Unificación de oficinas</li> <li>• Estructuración de proyectos</li> <li>• Sentido de pertenencia y compromiso</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Innovación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación con externos</li> <li>• Falta de posicionamiento</li> <li>• Tiempos de aprobaciones largos</li> <li>• Cambios normativos</li> <li>• Desconocimiento técnico del sec. Privado</li> <li>• Cambios de admón.</li> <li>• Recursos</li> <li>• Desconfianza de inversionistas privados</li> <li>• voluntad política</li> <li>• Falta interés de inversionistas privados</li> <li>• Falta de autonomía</li> </ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Socialización</li><li>• Desarticulación</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Entidades competidoras</li><li>• No ejecuta, solo revisa</li><li>• Falta de apoyo ciudadano</li></ul>
--	---	--	---

## MESA DE TRABAJO EQUIPO DIRECTIVO

Después de desarrollar la encuesta y el análisis descrito anteriormente, tendremos una propuesta de planeación estratégica para la AGENCIA APP; en una mañana se realiza un ejercicio de discusión y análisis de los resultados obtenidos con el fin de integrar la mirada directiva al consolidado.

Se tiene programado realizar el viernes 23 de octubre y el orden del día será el siguiente:

1. Presentación Planeación estratégica  
Tiempo: 1 hora  
8:00 am – 9:00 am
2. Refrigerio  
Tiempo: 15 minutos  
9:00 am – 9:15 am
3. Taller de discusión y análisis “Planeación estratégica – AGENCIA APP”  
Tiempo: 1.5 horas  
9:15 am – 10:45

### PARTICIPANTES:

1. Director AGENCIA APP
2. Asistente dirección
3. Subdirector de Gestión de Paisaje y Patrimonio
4. Profesional de la subdirección de Gestión de Paisaje y Patrimonio
5. Subdirectora de Gestión Inmobiliaria
6. Profesional de la subdirección de Gestión Inmobiliaria
7. Subdirector de Gestión de Alianzas Público Privadas
8. Profesional de la subdirección de Gestión de Alianzas Público Privadas
9. Directora técnica
10. Profesional Planeación



## 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2020 (02) – 2025

### 4.1. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

#### MISIÓN

Contribuir al desarrollo del municipio de Medellín, mediante el sostenimiento, la cualificación del paisaje urbano y el embellecimiento del sistema público-colectivo, la puesta en valor del patrimonio arquitectónico; el aprovechamiento de oportunidades inmobiliarias y la estructuración de proyectos de ciudad, mediante sinergias entre los sectores público y privado.

#### VISIÓN

En 2025 seremos reconocidos en el departamento de Antioquia como un aliado estratégico para el desarrollo de proyectos de ciudad que buscan el mejoramiento del sistema público-colectivo a través del embellecimiento, la cualificación del paisaje urbano, y la participación del sector privado.

#### VALORES

Los valores institucionales son el conjunto de elementos propios que definen la estructura, línea de actuación, principios éticos y la cultura organizacional de una institución.

##### **Código de integridad: Departamento Administrativo de la Función Pública:**

- |               |                   |
|---------------|-------------------|
| 1. Honestad   | • Transparencia   |
| 2. Respeto    | • Innovación      |
| 3. Compromiso | • Responsabilidad |
| 4. Diligencia | • Eficiencia      |
| 5. Justicia   | • Armonía**       |

**\*\*Valores estéticos:** Los valores estéticos dependen en gran medida de la percepción que tengan los individuos acerca de algo en específico. Los valores estéticos son muchos, entre ellos la belleza, lo sublime, lo grandioso, la delicadeza, lo armonioso, lo desagradable, lo delicado, lo elegante, lo horroroso, lo trágico, lo ridículo, el caos, el drama, lo equilibrado, entre otros.

**\*Armonía:** Equilibrio, proporción y correspondencia adecuada entre las diferentes cosas de un conjunto

**OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS / MISIONALES</b>	
Caracterizar y recuperar el patrimonio cultural, la memoria e identidad de la ciudad para conservar, proteger y poner en valor la historia de la misma, de una manera armónica con el entorno.	Bienes urbanos y rurales identificados para la conservación, protección y puesta en valor del patrimonio  Áreas de interés patrimonial restauradas
Recuperar el paisaje urbano mediante intervenciones integrales en la ciudad para el disfrute colectivo y la sostenibilidad territorial.	Espacios públicos mejorados en áreas y corredores de revitalización estratégica y económica  Superficies intervenidas con arte urbano para la cualificación del paisaje urbano  Gestión para la reconversión y manejo de determinantes del Aeropuerto Olaya Herrera en Parque Público
Fortalecer la gestión de los instrumentos de financiación del POT para aportar eficientemente a la reactivación económica de la ciudad.	Personas jurídicas y naturales que acceden a los instrumentos de financiación del POT
Fortalecer la estructuración, evaluación y promoción de alianzas bajo la Ley 1508 de 2012, promoviendo proyectos innovadores que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Medellín.	Número de proyectos a nivel de pre factibilidad o factibilidad estructurados o evaluados bajo el esquema APP para Medellín
Generar oportunidades y estructuración de proyectos inmobiliarios que permitan la optimización y eficiencia de los bienes propiedad del Municipio de Medellín en pro del bienestar de sus habitantes.	Proyectos estructurados con vinculación de capital privado bajo modelos inmobiliarios diferentes a la ley 1508 de 2012 (APP)
<b>PROCESOS DE APOYO</b>	
Administrar eficientemente los recursos asignados, de tal manera que permitan cumplir con las metas y proyectos de la AGENCIA APP - Plan de Desarrollo "Medellín futuro 2020-2023".	Ejecución anual del presupuesto de inversión y funcionamiento asignado a la AGENCIA APP.



Afianzar el buen clima organizacional existente con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores de la Agencia.	Índice de clima organizacional
---	--------------------------------

## 4.2. APROBACIÓN, VIGENCIA Y PUBLICACIÓN:

El plan estratégico de la AGENCIA APP fue presentado ante el Consejo Directivo de la entidad en sesión ordinaria virtual el día **22 de abril del 2021**, y fue aprobado como consta en el **Acta N° 075 de 2021**.

El presente documento rige a partir de la fecha de aprobación del Consejo Directivo de la entidad, hasta el 31 de diciembre del año 2025.

Así mismo, es publicado en la página WEB de la AGENCIA APP en el mes de **abril del año 2021**.





## 5. GLOSARIO

**Actividad.** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

**Análisis FODA.** También conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

**Áreas o sectores estratégicos.** Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:

- Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la organización.
- Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la organización.

**Audiencia.** Es el conjunto de personas a quienes se dirigen los informes de resultados de un plan o programa de una organización y quienes pueden valorar los méritos de las decisiones tomadas y los resultados obtenidos.

**Auditoría de un plan.** Es un examen y verificación de los recursos y resultados alcanzados por el plan de desarrollo, que permite constatar la adecuación con la que se aplicó, la precisión de sus resultados y la validez de los mismos, en función de los objetivos trazados.

**Balanced Scorecard.** Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

**Contexto.** Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una organización, a sus programas o servicios.

**Coordinación.** Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

**Criterio de evaluación.** Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.





**Diagnóstico.** Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

**Eficiencia.** Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

**Eficacia.** Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

**Entorno.** Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

**Escenario.** Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

**Estándar de evaluación.** Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

**Estrategia.** Es la manera en cómo enfoca una organización su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Estructura organizacional.** Se refiere a la forma en la que una empresa se organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

**Evaluación.** Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

**Evaluando u objeto de evaluación.** El término genérico se aplica para cosas u objetos que se están evaluando (objeto de evaluación) –por ejemplo, programas, productos, políticas, personal, desempeños.

**Evaluación de programas.** Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos del mismo.

**Evaluación de proyectos.** Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

**Evaluación y control.** Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.



**Exploración del entorno.** Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización.

**Indicadores de desempeño.** Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una organización comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la organización y realizar análisis comparativos posteriores. Ejemplos de indicadores de desempeño son: tasa de ingreso de alumnos, tasa de egreso de alumnos, eficiencia terminal, costo promedio por alumno, etcétera.

**Insumos.** Son los ingredientes o condiciones de partida utilizados por una organización para el logro de sus objetivos de misión.

**Instrumentación de una estrategia.** Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y/o en su administración y dirección.

**Línea de acción.** Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos. En la vertiente obligatoria, la línea prioritaria de acción direcciona las acciones fundamentales de los proyectos.

**Meta.** Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

**Misión.** Es el propósito o la razón de la existencia de una organización, describe lo que en el presente hace esta.

**Necesidad.** Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuáles se refuerza, reduce o elimina.

**Objetivo.** Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

**Objetivo de misión.** Enunciado intencional global de lo que una organización se compromete a ofrecer a sus destinatarios.



**Paradigma.** Los límites de un sistema y el conjunto de reglas de funcionamiento que se utilizan para operar en el mismo.

**Planeación.** En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. Como proceso, la planeación se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. En consecuencia, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.

**Planeación estratégica.** La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

**Planeación táctica.** La planeación táctica, también conocida como operativa, trata de la selección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo, por ejemplo, a un año.

**Políticas.** Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

**Presupuesto.** Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

**Prioridad.** Es el hecho de otorgar una mayor cantidad de recursos para atender a la resolución de un problema o a la satisfacción de una necesidad, o asignando más importancia a un determinado sector y/ o territorio por su relación con los objetivos fijados en la planeación.

**Procedimientos.** También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.



**Procesos.** Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

**Productos.** Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

**Programa.** Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y pueden implicar la reestructuración de la organización como un todo o unidades funcionales de la misma.

**Programa de acción.** Conjunto de actividades articuladas a través de las siguientes fases o momentos:

- Formulación de metas y objetivos que se han de alcanzar en un plazo determinado.
- Determinación de los medios para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

**Prospectiva.** Enfoque de planeación en el que los objetivos que guían la acción planificadora se sustentan en proyecciones de la demanda y oferta a largo plazo, a partir de los cuales se van definiendo los fines de mediano y corto plazo.

**Proyecto.** Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

**Proyecto de presupuesto.** Estimación o previsión anual de los ingresos y egresos que serán necesarios para el desarrollo de las funciones de una institución, entidad o dependencia universitaria.

**Rendición de cuentas.** Es la responsabilidad de comunicar a la sociedad o audiencias autorizadas sobre la justificación de las decisiones tomadas y los resultados y consecuencias producidas, en función del uso de los recursos destinados a una organización para el cumplimiento de su misión.

**Resultado.** Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término efectos se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión impactos se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.

**Seguimiento.** Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.



**Sistema.** Es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie; por ejemplo, los conceptos (como el sistema numérico), los objetos (como el sistema bancario, el sistema nervioso), las personas (como el sistema social).

**Visión.** Es un enunciado que describe lo que a una organización le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

**Zona de confort.** Las áreas en las que uno se siente seguro, sin amenazas; lo rutinario, el terreno ya conocido para nuestro enfoque perceptivo.





## 6. BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA

- Objetivos de Desarrollo Sostenible (Junio de 2020). Obtenido de: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Participación Ciudadana en la Gestión Pública (Junio de 2020). Obtenido de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/participacion2018>
- Código de Integridad del Servicio Público (Junio de 2020). Obtenido de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/codigo-integridad>
- ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? (Agosto de 2020). Obtenido de: <https://gestion.pensempos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN, (Agosto de 2020). Obtenido de: [https://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta07\\_11/glosario.pdf](https://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta07_11/glosario.pdf)
- Plan de Desarrollo Medellín Futuro 2020-2023 (Junio de 2020). Obtenido de: <https://www.medellin.gov.co/irj/porta/medellin?NavigationTarget=contenido/6899-Plan-de-Desarrollo-2020---2023+-Gaceta-oficial---Medell%C3%ADn-Futuro>
- Plan Estratégico “Camino a la Transformación Educativa 2020-2023” (Octubre de 2020). Obtenido de: <https://sapiencia.gov.co/plan-estrategico/#:~:text=El%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20gu%C3%ADa,de%20Vida%20de%20sus%20habitantes>
- ESTRATEGIA PLAN OPERACIONAL RUTA N (Agosto de 2020). Obtenido de: <https://www.rutanmedellin.org/documentos/informes-control-interno/Plan-Estrategico-2019.pdf>
- Plan Estratégico 2020-2030 de la ACI (Enero de 2021). Obtenido de: <https://www.ica.coop/es/medios/biblioteca/plan-estrategico-2020-2030-aci#:~:text=Esta%20es%20la%20versi%C3%B3n%20final,para%20la%20D%C3%A9cada%202020%2D2030>