



Alcaldía de Medellín
AGENCIA APP
Agencia para la Gestión del Paisaje, 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 –Agencia 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

María 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

César 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.	Introducción	4
2.	Generalidades	7
3.	Marco normativo.....	9
4.	Histórico 2012 – 2020 (01)	12
	Línea de tiempo	12
	2012.....	12
	2013.....	12
	2014.....	13
	2015.....	13
	2016.....	15
	2017.....	17
	2019.....	17
5.	Insumos planeación estratégica 2020 (02) – 2025.....	19
	Metodología.....	19
	Encuesta	25
	Matriz DOFA	28
	Mesa de trabajo equipo directivo	29
6.	Planeación estratégica 2020 (02) – 2025.....	30
6.1.	Formulación estratégica	30
	Misión.....	30
	Visión.....	30
	Valores	30
	Objetivos e indicadores estratégicos	31
6.2.	Aprobación, vigencia y publicación	32
7.	Glosario.....	33
8.	Bibliografía y cibergrafía.....	39



1. Introducción

En 2012, y ante la necesidad de tener un organismo que fomentara la incorporación de capitales privados para inversión y beneficio público, se creó la Agencia para las Alianzas Público Privadas – APP, a través del artículo 338 del Decreto Municipal 1364 de 2012. Se trataba de un ente con carácter descentralizado, adscrito a la Alcaldía de Medellín, que se estableció como una Unidad Administrativa Especial con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera, presupuestal y patrimonio propio.

La AGENCIA APP tenía como objeto *“Fomentar la incorporación de capitales privados a proyectos de inversión de beneficio público que busquen el mejoramiento integral en las condiciones de vida de los habitantes de la ciudad, mediante la incorporación de estrategias, instrumentos y mecanismos de relacionamiento entre el Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas con entidades privadas, generando la confianza necesaria para el éxito”*. Lo anterior enmarcaba las funciones de la AGENCIA APP, especialmente en la estructuración de proyectos de infraestructura social, con vinculación de capital privado bajo la Ley 1508 de 2012.

El 3 de junio de 2015, por medio del artículo 351 del Decreto Municipal 883 de ese mismo año, y luego de la entrada en vigencia del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), se define un nuevo escenario de acción para la Agencia; de acuerdo con este decreto, la entidad pasa a llamarse Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas y, a partir de ese momento, tiene como objeto *“gestionar y promover las acciones que garanticen la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del Sistema Público y Colectivo definido en el POT, enfocándose al espacio público de esparcimiento y encuentro, paisaje, patrimonio, los equipamientos y demás bienes fiscales que hagan parte de los correspondientes proyectos; realizar la gestión requerida para promover la generación o incremento de recursos a través de la implementación y gestión de los instrumentos financieros definidos en el POT y fomentar la incorporación de capitales privados a proyectos de inversión de beneficio público”*.

El nuevo objeto permitió ampliar las funciones de la Agencia APP y, mediante el artículo 375 del Decreto 883 de 2015, crear tres subdirecciones misionales para liderar los procesos que requiere la ciudad y que gestionan los proyectos definidos por el Plan de Desarrollo de la Administración Municipal. A saber:

Subdirección de Gestión de Alianzas Público Privadas: aporta a la respuesta de las necesidades de demanda social de la ciudad, la prestación de servicios públicos de calidad, la reactivación socioeconómica y el desarrollo urbano, potenciando la inversión local y extranjera, a través de la identificación, estructuración y aprobación de proyectos de infraestructura social, bajo el marco normativo de la Ley 1508 de 2012 Asociaciones Público Privadas, tanto de iniciativa pública como de iniciativa privada; enmarcados dentro del Plan de Desarrollo Municipal. Para ello, une esfuerzos con las diferentes secretarías, empresas industriales y comerciales del Estado, entidades descentralizadas y demás entidades pertenecientes a la Administración Municipal y al Conglomerado Público.



Subdirección de Gestión Inmobiliaria: esta dependencia se encarga de viabilizar oportunidades inmobiliarias y estructurar proyectos en bienes fiscales que son propiedad del Municipio de Medellín. Esto se logra por medio de modelos novedosos que faciliten la vinculación de capital privado y la generación de recursos que se destinan a la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento de los mismos.

Subdirección de Gestión del Paisaje y el Patrimonio: la subdirección se subdivide en dos líneas. La primera línea de acción opera instrumentos de financiación del Plan de Ordenamiento Territorial, como el Aprovechamiento Económico del Espacio Público (AEEP) y las Transferencias de los Derechos de Construcción con Destinación Ambiental o Patrimonial.

La Subdirección de Gestión de Paisaje y Patrimonio se articula con la **Secretaría de Seguridad**, a través de la Subsecretaría de Espacio Público, en la gestión del instrumento de financiación del AEEP en el territorio del Municipio de Medellín, gestión que incluye la implementación y desarrollo técnico de las categorías establecidas en el Manual AEEP Decreto Municipal 2229 de 2019 y demás normas que lo complementan. Para esto se realizan las actividades técnicas requeridas para permitir la aplicabilidad de las categorías AEEP como:

- Levantamiento en campo y procesamiento de información precisa de la conformación y de la utilización u ocupación por parte de los privados de los componentes constitutivos del sistema de espacio público para el análisis territorial y definición de áreas susceptibles AEEP.
- Construcción, gestión y mantenimiento del sistema de información documental y cartográfico AEEP.
- Articulación normativa, análisis y constante procesamiento de formas u aplicabilidad técnica del AEEP desde lo establecido en el manual o construcción propuestas de mejora en una futura actualización.
- Relacionamiento y constante socialización en territorio con los comerciantes que hacen o están interesados en el AEEP.
- Estructuración de informes de ocupación inadecuada del espacio público y la estructuración de propuesta de intervención integral para la atención de estas problemáticas; (vi) La identificación de áreas de oportunidad para la implementación de proyectos urbanos de cualificación del paisaje con aplicabilidad del AEEP.
- Gestión de solicitudes de proyectos AEEP público y privados de carácter temporal o transitorio, dentro de los cuales están los proyectos de reactivación económica y los corredores estratégicos de ciudad.

La articulación interinstitucional que se tiene es de vital importancia para el correcto funcionamiento de este importante instrumento de financiación del POT, en este sentido trabajamos de la mano de los equipos técnicos de las secretarías de Movilidad, Gobierno, Desarrollo Económico, Hacienda, la Secretaría de Suministros y Servicios y el Departamento Administrativo de Planeación, así como en espacios de articulación como la Comisión Intersectorial Asesora del Espacio Público y el Comité

AGENCIA APP

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



Alcaldía de Medellín

Operativo de Eventos de Ciudad. Este proceso ha permitido al 31 de diciembre de 2020, la vinculación de 6.227 personas naturales y jurídicas y el recaudo de \$ 2.397'721.025 de capital privado para la cualificación del espacio público de Medellín.

El equipo técnico de fortalecimiento de instrumentos del POT de la Subdirección de Gestión del Paisaje y el Patrimonio tiene a su cargo la conceptualización, reglamentación, implementación y/u operación de instrumentos de gestión y financiación del POT y Proyectos de Gestión Urbana, en articulación con dependencias y entidades del conglomerado como el Departamento Administrativo de Planeación, las secretarías de Hacienda, Gestión y Control Territorial, Servicios y Suministros, Seguridad, Desarrollo Económico y Gobierno, Empresas Públicas de Medellín, Metro de Medellín, Fundación Ferrocarril. etc. Durante 2021 trabajará con los instrumentos de Áreas de Revitalización Económica (reglamentación + implementación), Transferencias de Derechos de Construcción y Desarrollo Patrimonial (Operación) y Ambiental (Reglamentación), Asimilación de Estratificación de BICs residenciales (Reglamentación), Beneficios de Predial para BICs (Operación) y el FIRI (implementación), Operador Urbano (reglamentación) y los proyectos de gestión Aeropuerto Enrique Olaya Herrera y Distrito Histórico.

La segunda línea de acción hace referencia a iniciativas de paisaje urbano donde la subdirección plantea los proyectos de Cualificación del Espacio Público, en los que hay una inversión compartida entre la administración y los privados.

En esta línea, la Agencia APP se articula activamente con la **Secretaría de Infraestructura Física** y el **Departamento Administrativo de Planeación** para la gestión de intervenciones físicas de cualificación del paisaje urbano integral. Además, con la **Secretaría de Cultura Ciudadana** en el apoyo y seguimiento de las actividades sugeridas en el Acuerdo 010 de 2020 por medio del cual se fortalecen las expresiones de Arte Urbano en Medellín. Del mismo modo y de acuerdo con las especificaciones del mismo, en la Agencia APP apoyamos los procesos relacionados a la participación en la MesaGraf como espacio de diálogo e interlocución con el sector de artistas urbanos de la ciudad.



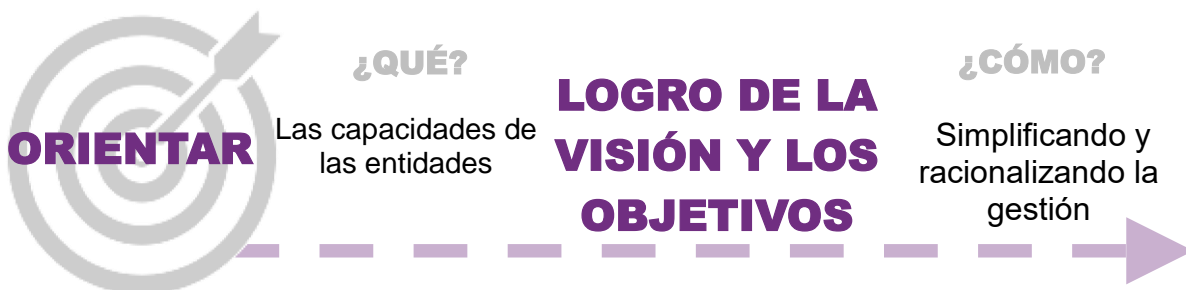
www.app.gov.co

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



2. 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, estas entidades requieren generar estrategias por medio de programas y proyectos que les permitan cumplir las funciones establecidas. Al interior de ellas, 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 su cumplimiento.



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

El Acuerdo 883 de 2015, en su artículo 73, define el Conglomerado Público como un modelo de gerencia pública, cuyo objetivo es el direccionamiento estratégico, la coordinación y articulación de las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios para lograr una mayor eficiencia, eficacia y aprovechamiento de sinergias, en la gestión administrativa y financiera, garantizando la sostenibilidad de las entidades que lo conforman y la autonomía que les es propia. Determina que propenderá por la generación de valor social y económico, mayor impacto en el territorio, la satisfacción de las necesidades de los habitantes y el óptimo cumplimiento de los fines estatales.



También estableció, en el artículo 76, como fundamento del Modelo de Conglomerado Público, seis pilares o áreas de gestión administrativa que permiten la articulación de los diferentes procesos de apoyo de las entidades sujetas al modelo, mediante la implementación de buenas prácticas, que garanticen su sostenibilidad y la generación de mayor valor social. Según lo definido en el Decreto 1700 de 2015 los pilares del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín son:

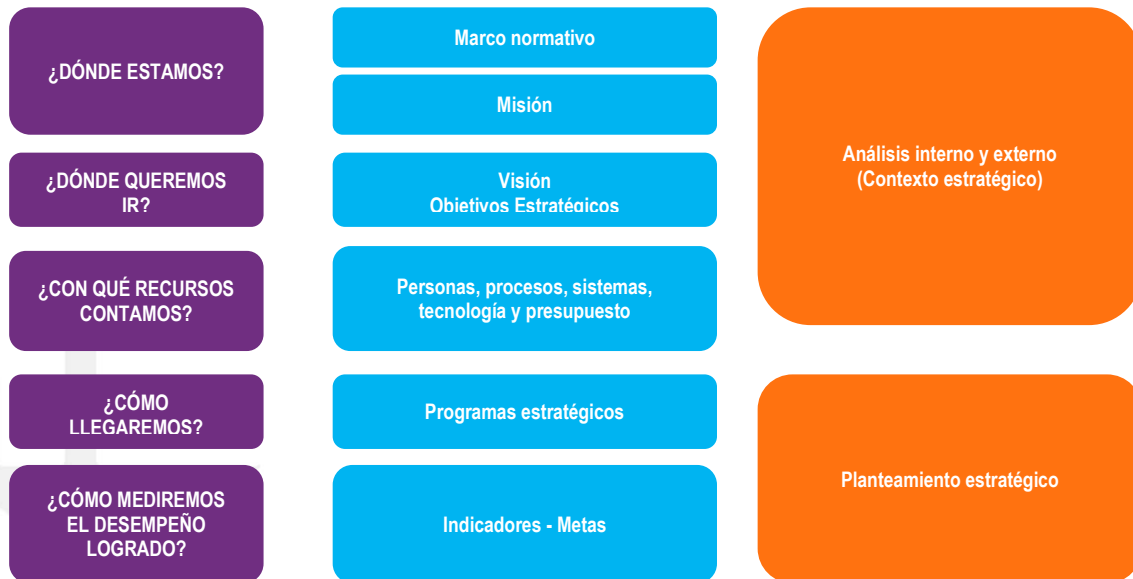
- **Gobierno corporativo:** es el sistema por el cual se relacionan los órganos de gobierno de una organización; conjugando sus intereses y expectativas e incluyendo en sus componentes la orientación, dirección y control de la entidad, a través del diseño de reglas e implementación de buenas prácticas con las que se genere valor y se establezca una mayor transparencia en la gestión. Así, el gobierno corporativo ha alcanzado gran relevancia en el ámbito global, extendiendo su aplicación a todo tipo de organizaciones, incluidas las de naturaleza pública. Este auge ha evidenciado la necesidad de los gobiernos y las entidades públicas de asumir compromisos que van más allá de las exigencias legales y ajustar sus marcos de actuación a las nuevas expectativas de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas que tiene la comunidad.
- **Planeación y gestión:** el objetivo de este pilar es el direccionamiento estratégico, la coordinación y la articulación de las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios para lograr una mayor eficiencia, eficacia y aprovechamiento, de sinergias en la gestión administrativa y financiera, garantizando la sostenibilidad de las entidades que lo conforman y la autonomía que les es propia.
- **Ambientes de control:** busca direccionar las metodologías, lineamientos y el seguimiento al cumplimiento y ejecución de ambientes, de control en el nivel central y descentralizado de la Administración Municipal para tener un modelo de auditorías orientado a la prevención y administración de riesgos.
- **Direccionamiento jurídico:** Se define como el conjunto de políticas y estrategias del sistema de articulación jurídica regulado mediante el Decreto Municipal N° 655 de 2012 o las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan para brindar lineamientos de prevención del daño antijurídico y defensa judicial al Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas; establecer posiciones jurídicas generales y unificadas en defensa de lo público; la adopción de políticas en materia de conciliación judicial y extrajudicial, sin perjuicio de la autonomía y demás disposiciones internas que fijen los comités de conciliación e instancias de cada entidad.
- **Consolidación financiera:** propende establecer políticas y procedimientos aplicables a las entidades que conforman el Conglomerado Público, que reúnen los requisitos para la elaboración de los estados financieros consolidados del Municipio de Medellín.



- **Gobernanza de las comunicaciones:** en la proyección de la gobernanza de las comunicaciones del Conglomerado Público, constituido en el Decreto 0863 de 2015, se establece que corresponde a la Secretaría de Comunicaciones formalizar una Política de Comunicación que apoye la construcción de una visión compartida del ente central Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas, como instituciones ya constituidas y autónomas que conforman el Conglomerado.

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

Con este 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 Medellín, busca vislumbrar el rumbo de la entidad para los próximos 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).

3. Marco normativo



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

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

Ley 190 de 1995 - **Artículo 48**. 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 489 de 1998 - **Normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional**.

Decreto 1364 de 2012 - **Artículo 338**. Mediante el cual se crea la Agencia para las Alianzas Público Privadas – APP como unidad administrativa especial de orden municipal, 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.

Acuerdo 004 de 2013. Por medio del cual se adoptan los estatutos internos de la Agencia para las Alianzas Público Privadas –APP–.

Decreto 1083 de 2015 - **Nivel Nacional - Capítulo 3 MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión)**.

Acuerdo 008 de 2015. Por medio del cual se adoptan los estatutos internos en la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas.

Acuerdo 009 de 2015. Por medio del cual se adoptan 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, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas.

Decreto 883 de 2015. 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.

AGENCIA APP

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



Alcaldía de Medellín

Decreto 1700 de 2015. Por medio del cual se adoptan los Manuales que desarrollan los Lineamientos Estratégicos de los Pilares de Gestión del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.

Resolución 232 de 2016. Rendición y revisión de la cuenta e informes.

Acuerdo 018 de 2017. Por medio del cual se modifica el Acuerdo 008 de 2015 del Consejo directivo de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas.

Acuerdo 019 de 2017. Por medio del cual se aclara el Acuerdo 009 de 2015, por el cual se adoptó 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 APP.

Acuerdo 021 de 2017. Por medio del cual se modifican los Estatutos Internos de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas.

Acuerdo 027 de 2019. Por medio del cual se modifican el manual específico de funciones de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas.

Plan de Desarrollo Municipal Medellín Futuro 2020-2023.

ME
DE
LLÍN



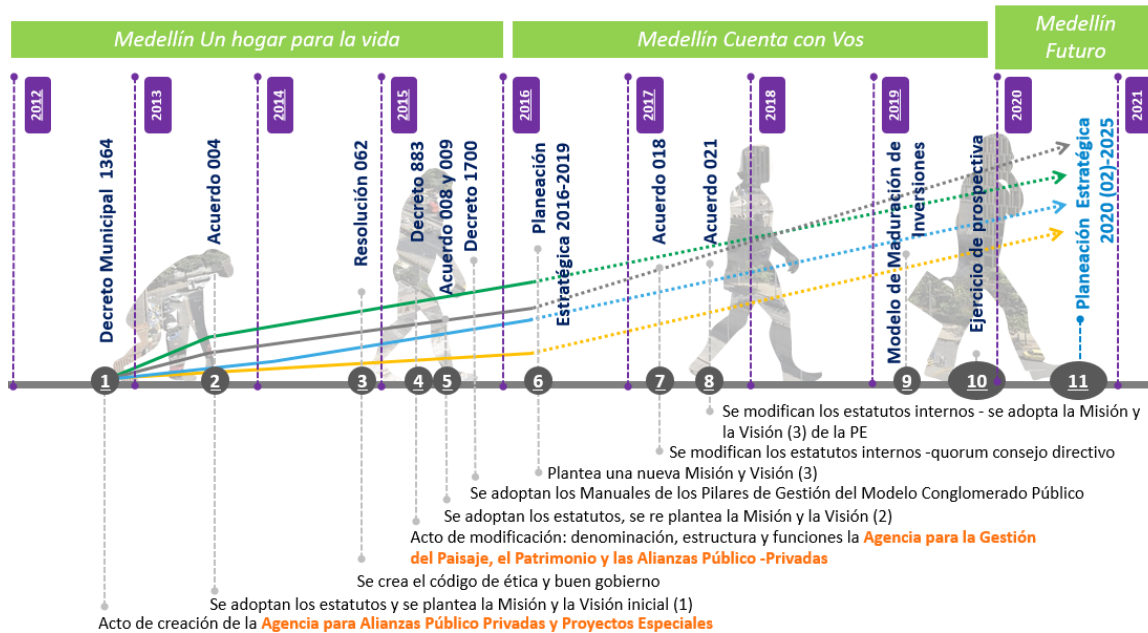
www.app.gov.co

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



4. Histórico 2012 – 2020 (01)

Línea de tiempo



Fuente: Agencia APP.

2012

Decreto número 1364 de 2012 (Artículo 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 y

AGENCIA APP

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



Alcaldía de Medellín

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 número 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.

2015

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.



www.app.gov.co

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



Decreto 1700 de 2015. Por medio del cual se adoptan los Manuales que desarrollan los Lineamientos Estratégicos de los Pilares de Gestión del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.

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.



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 reestructura 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

- 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 para 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.



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:

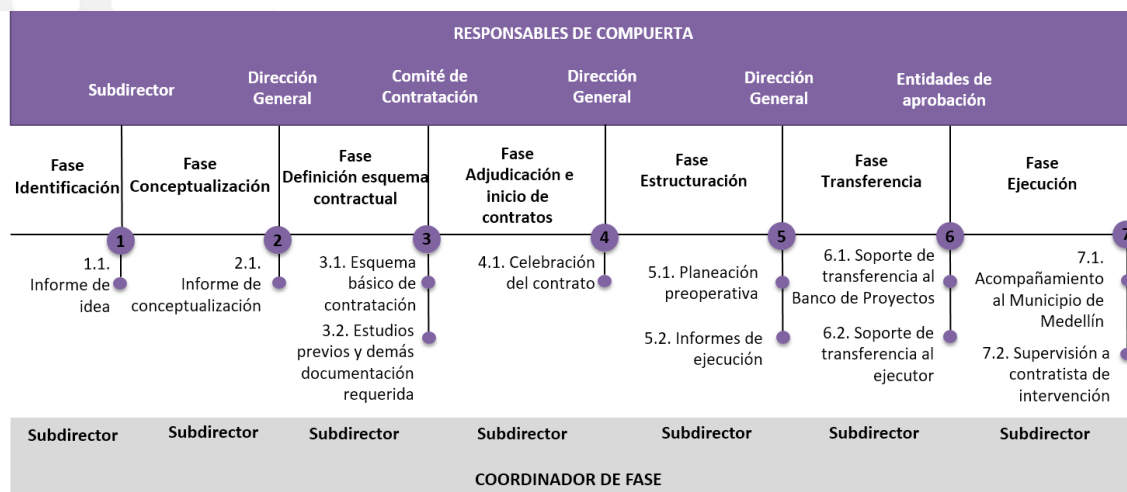
Artículo 16. Reuniones *quorum* del Consejo Directivo

“... Constituye *quorum* 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. También 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. Es el ciclo de vida MMI:





Fuente: Agencia APP.

Ejercicio prospectiva. Tuvo como objetivo identificar y proyectar posibilidades de crecimiento para la Agencia APP. Algunas conclusiones fueron:

- 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.
- Cambiar 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

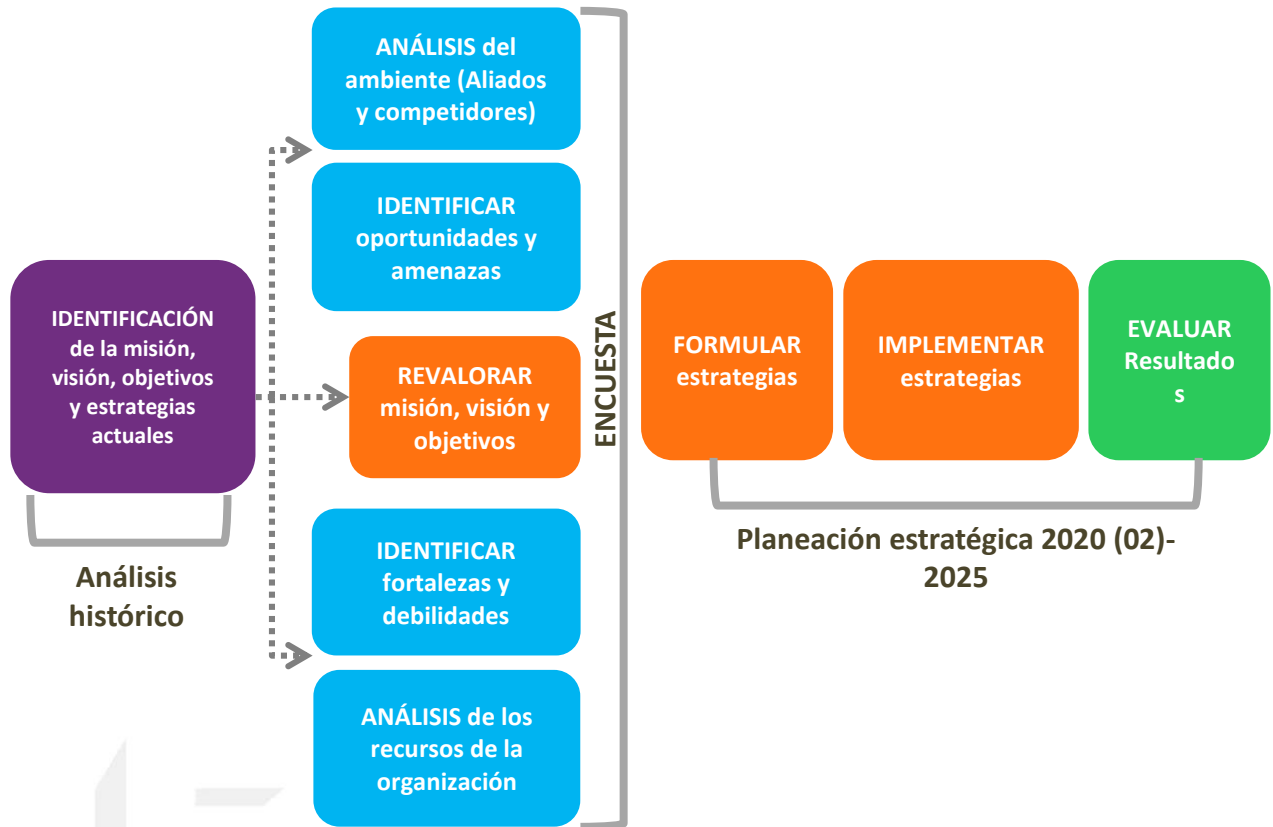
- La visión de la Agencia, desde la Secretaría General, como una entidad de gestión que cumple funciones de intermediación pero no de concreción o materialización.
- La gestión de los bienes fiscales ante la Secretaría de Suministros y Servicios, con quien ha sido difícil encontrar acuerdos para la administración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





5. 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 su creación. Este punto fue denominado Análisis histórico o Diagnóstico estratégico (donde estamos hoy). Lo anterior se especifica y detalla en el punto 2. Histórico 2012 – 2020 (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 ayuda a determinar la misión (¿cuál es nuestra razón de ser?), la visión (¿qué queremos llegar a ser?) y elaborar una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Esto será fuente fundamental para determinar los objetivos estratégicos de la Agencia y a su vez los indicadores que 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 cuatro 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

Naliby 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.

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”, afirmación de Peter Drucker.
- Todos los actores tienen que concientizarse de la importancia de planear.
- Los indicadores y objetivos no son acciones.



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

- 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 medirlos con indicadores estratégicos.
- Se recomienda manejar un Mapa conceptual de Indicadores que empiece con los objetivos estratégicos, luego indicadores estratégicos relacionados y finalmente 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.

Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín - 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 con la planeación estratégica realizada en 2013 en compañía del Universidad Eafit. La entidad tiene un BSC y explica el avance al Comité Directivo cada mes para 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 con el 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.



www.app.gov.co

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

**Biblioteca Pública Pilot - BPP**

Ana María Hernández - Subdirectora Planeación



- Se sugiere tener una batería de indicadores cuantitativa.
- El plan estratégico debe ser un ejercicio participativo porque 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 sugieren articular las metas de la entidad con lo definido en el Plan Operativo Anual de Inversiones - POAI.
- La batería de indicadores o el BSC es un anexo del plan estratégico.
- Se sugiere realizar la revisión de las mediciones 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 Medellín Futuro 2020-2023 con el fin de articular este ejercicio, a los lineamientos del Plan, y la relación con la visión, los principios y la declaración estratégica establecida. Se tuvieron en cuenta los ocho indicadores de producto y resultado que quedaron incluidos en el Plan de Desarrollo 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. EcoCiudad	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.



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 prefactibilidad 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 Plan de Desarrollo 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	Número	410	120
Espacios públicos mejorados en áreas y corredores de revitalización estratégica y económica.	P	M ²	23.371	26.000
Superficies intervenidas con arte urbano para la cualificación del paisaje urbano.	P	M ²	11.337	14.300
Gestión para la reconversión y manejo de determinantes del Aeropuerto Olaya Herrera en Parque Público.	P	Número	N/A	6
Número de proyectos a nivel de prefactibilidad o factibilidad estructurados o evaluados bajo el esquema APP para Medellín.	P	Número	N/A	7
Proyectos estructurados con vinculación de capital privado bajo modelos inmobiliarios diferentes a la Ley 1508 de 2012 (APP).	P	Número	N/A	5
Áreas de interés patrimonial restauradas.	P	M ²	5.757	26.000
Personas jurídicas y naturales que acceden a los instrumentos de financiación del POT.	R	Número	3.729	4.900

Cuadro: Indicadores a cargo de la Agencia APP dentro del Plan de Desarrollo Medellín Futuro.

*Los indicadores dentro del Plan de Desarrollo Medellín Futuro se clasifican según el tipo en indicadores de “producto” - P o de “resultado” – R.

Visión. Medellín Futuro es un territorio inteligente e innovador construido desde un ecosistema ambientalmente responsable, basado en una sociedad resiliente ante las peores crisis, que trabaja

AGENCIA APP

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



Alcaldía de Medellín

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 (ODS), 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 Plan de Desarrollo 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, las dimensiones 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 les 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

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
Total	53



www.app.gov.co

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



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 usted que 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 usted 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 consideraría usted que debe tener la Agencia APP?
4. Teniendo en cuenta que las debilidades son aspectos a mejorar al interior de una organización, cuáles considera usted 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, cuáles considera usted 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, cuáles considera usted 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, cuáles considera usted son las oportunidades (externas) que tiene que abordar la Agencia APP.

Resultados



Matriz DOFA

Interno Atributos de la Agencia app		Externo Atributos del ambiente	
P o s i t i v o	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Responsabilidad • Creatividad • Buen ambiente laboral • Planificación • Trabajo en equipo • Agilidad • Sentido de pertenencia • Respeto • Adaptación • Continuidad 	P o s i t i v o	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en la ciudad y el país • Ampliar el alcance por fuera de Medellín • El desarrollo de proyectos estratégicos para la ciudad • Ampliar funciones para asesorar • Trabajar de la mano con otras entidades del Conglomerado Público • Infraestructura sostenible y amigable con el medio ambiente • Ampliar funciones para estructurar • No hay competidores en la ciudad • Articulación con secretarías • Continuar con la consolidación
	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Empleos de planta • Gestión del conocimiento y de la información • Largos tiempos en los proyectos • Apoyos transversales • Planeación de proyectos • Corrupción • Unificación de oficinas • Estructuración de proyectos • Sentido de pertenencia y compromiso • Presupuesto 		Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Articulación con externos • Falta de posicionamiento • Tiempos de aprobaciones largos • Cambios normativos • Desconocimiento técnico del sector privado • Cambios de administración • Recursos • Desconfianza de inversionistas privados • Voluntad política • Falta interés de inversionistas privados
N e g a t i v o		N e g a t i v o	



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

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 a. m. – 9:00 a. m.
2. Refrigerio
Tiempo: 15 minutos
9:00 a. m – 9:15 am
3. Taller de discusión y análisis Planeación estratégica - Agencia APP
Tiempo: 1.5 horas
9:15 a. m. – 10:45 a. m.

Participantes

1. Director Agencia APP
2. Asistente de 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 Publico Privadas
8. Profesional de la subdirección de Gestión de Alianzas Publico Privadas
9. Directora técnica
10. Profesional Planeación



1. Planeación estratégica 2020 (02) – 2025

6.1. 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, en otras palabras, los comportamientos que debemos adoptar, servidores públicos y contratistas, para trabajar con ejemplo y ética por nuestra ciudad y el país.

En cumplimiento de nuestra misión institucional y en la búsqueda del mejoramiento continuo de los servicios que prestamos, en la Agencia APP orientamos nuestras acciones y conductas a través de una serie de valores que fueron definidos en base al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y al Código de integridad del Departamento Administrativo de la Función Pública. La Agencia APP definió mediante resolución 046 de 2020, el Código de Integridad y Buen Gobierno, en el cual se definen los estándares de comportamiento y se expresa el compromiso de los colaboradores con el cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucionales, estableciendo los siguientes valores como fundamentales para todos los servidores y contratistas de nuestra entidad:

1. Honestidad
2. Respeto
3. Compromiso
4. Diligencia
5. Justicia
6. Transparencia



Así, somos honestos cuando actuamos con fundamento en la verdad, cumpliendo con nuestros deberes con transparencia y rectitud; somos respetuosos cuando reconocemos, valoramos y tratamos de manera digna a todas las personas, con sus virtudes, defectos y diferencias de cualquier condición; estamos comprometidos cuando somos conscientes de la importancia de nuestro rol como servidores públicos y estamos en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de los ciudadanos.

Objetivos e indicadores estratégicos

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Procesos estratégicos / Misionales	
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 prefactibilidad 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).
Procesos de apoyo	
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.

6.2. 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.

Asimismo, es publicado en la página web de la Agencia APP en **abril del año 2021**.





7. 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 que 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.

AGENCIA APP

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



Alcaldía de Medellín

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.

ME
DE
LLÍN



www.app.gov.co

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



8. 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.pensemos.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
- Plan de Desarrollo Medellín Futuro 2020-2023 (Junio de 2020). Obtenido de: <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/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%20D2030.>