

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2024 - 2034

**AGENCIA APP**

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



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas, 2024

### Consejo directivo

#### **Simón Molina Gómez**

Secretario privado  
Presidente del consejo – delegado del Alcalde

#### **María Fernanda Galeano Rojo**

Secretaria de Desarrollo Económico de Medellín

#### **Esteban Ramírez Vélez**

Secretario de Suministros y Servicios

#### **Sebastián Gómez Sánchez**

Secretario General

#### **Lucy Yaneth Osorno Sánchez**

Miembro independiente

#### **María Clara Ramírez Atehortúa**

Miembro independiente

#### **Juan Ignacio Agudelo Zapata**

Miembro independiente

### Equipo directivo

#### **Daniel Felipe Escobar Valencia**

Director General

#### **Luisa Fernanda Gutiérrez Maya**

Subdirectora de Gestión Inmobiliaria

#### **Javier Antonio Rodas Velásquez**

Subdirector de Alianzas Público Privadas

#### **Daniel Madrigal Arango**

Subdirector de Gestión del Paisaje y el Patrimonio

#### **Edison Montoya Vélez**

Director técnico y/u operativo

### Equipo técnico

#### **Ligia María Cardona Coronado**

Contratista de apoyo al componente de planeación

#### **Adriana María Gaviria Orozco**

Profesional especializada Agencia APP

#### **Laura Mouthon**

Contratista apoyo jurídico



## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Contexto general</b>	<b>1</b>
<b>2.1. Contexto estratégico</b>	<b>1</b>
<b>2.2. Marco normativo</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Competencias institucionales</b>	<b>7</b>
2.3.1 Competencia Consejo Directivo	7
2.3.2 Funciones Director General	9
<b>3. Modificación funcional</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Competencia normativa</b>	<b>9</b>
3.1.1 Principios y reglas generales aplicables	9
<b>4. Metodología</b>	<b>10</b>
<b>5. Antecedentes</b>	<b>12</b>
<b>5.1. Visiones anteriores de la Agencia APP</b>	<b>12</b>
<b>6. Estructura de la Agencia APP</b>	<b>14</b>
<b>6.1 Estructura actual</b>	<b>14</b>
<b>6.2 Funciones actuales por dependencia</b>	<b>14</b>
<b>6.3 Actual modelo de operación</b>	<b>18</b>
<b>6.4 Histórico de la estructura y funciones Agencia APP</b>	<b>21</b>
<b>7. Resultados del ejercicio participativo</b>	<b>24</b>
<b>7.1. Resultados taller participativo equipo APP</b>	<b>24</b>
7.1.1. Reconocimiento y proyección institucional por parte del equipo humano.	24
7.1.2. Retos subdirección de APP – equipo humano.	29
7.1.3. Retos subdirección inmobiliaria – equipo humano.	30
7.1.4. Retos subdirección de paisaje y patrimonio – equipo humano.	30
7.1.5. Propuestas frente a la visión y la misión institucional	31
7.1.6. Propuestas de valores	33
7.1.7. Matriz DOFA	33



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
 Ciencia, Tecnología e Innovación

7.2.	Resultados talleres equipo directivo .....	37
7.3.	Resultados encuesta elección visión .....	40
<b>8.</b>	<b><i>Determinantes para la formulación</i></b> .....	<b>41</b>
8.1.	Principales temas equipo humano .....	41
8.2.	Determinantes por dependencia .....	42
8.2.1.	Subdirección de paisaje .....	42
8.2.2.	Subdirección inmobiliaria.....	43
8.2.3.	Subdirección APP.....	43
8.2.4.	Dirección técnica u operativa .....	44
<b>9.</b>	<b><i>Misión y visión</i></b> .....	<b>46</b>
9.1.	Misión .....	46
9.2.	Visión .....	49
9.3.	Objetivos.....	51
9.4.	Valores.....	51
<b>10.</b>	<b><i>Metas institucionales, lo común</i></b> .....	<b>52</b>
10.1.	Metas de largo plazo .....	52
10.2.	Sistema de monitoreo y gestión institucional.....	54
<b>11.</b>	<b><i>Implementación de la planeación estratégica</i></b> .....	<b>56</b>
11.1.	Estrategias de trabajo institucional .....	56
11.2.	Modelo de operación propuesto .....	58
11.3.	Características del modelo propuesto.....	61
11.4.	Redistribución de las funciones por competencias y dependencias.....	62
11.5.	Ejemplo del tránsito de los proyectos .....	64
11.6.	Análisis de las funciones por dependencias. ....	64
11.7.	Beneficios de la modificación propuesta .....	79
11.8.	Identificación de los Stakeholders.....	80
11.8.1.	Actores subdirección de APP .....	80
11.8.1.	Actores subdirección inmobiliaria.....	81
11.8.1.	Actores subdirección de Paisaje y Patrimonio .....	81



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de

Ciencia, Tecnología e Innovación

11.9.	Acciones estratégicas institucionales.....	82
12.	<i>Aprobación, vigencia y publicación</i> .....	83



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

## Listado de ilustraciones

Ilustración 1 Distribución poblacional por edad y sexo Medellín, 2024.....	1
Ilustración 2 Índice multidimensional de calidad de vida por comunas 2021-2022 .....	3
Ilustración 3 Evolución indicadores de espacio público efectivo por habitante .....	3
Ilustración 4 Comparativo espacio público pro habitante .....	5
Ilustración 5 Metodología Planeación estratégica institucional.....	11
Ilustración 6 Reuniones y talleres de trabajo.....	11
Ilustración 7 Cronología visiones Agencia APP.....	13
Ilustración 8 Actuales forma de trabajo en las dependencias.....	14
Ilustración 9 Actuales modelo de operación institucional .....	18
Ilustración 10 Organigrama inicial de la Agencia APP.....	22
Ilustración 11 Actuales estructura de la Agencia APP.....	23
Ilustración 12 Principales palabras relacionadas con los valores institucionales.....	33
Ilustración 13 Análisis cuantitativo de coincidencias misión y visión .....	39
Ilustración 14 Resultados encuesta elección de la visión.....	40
Ilustración 15 Análisis PESTEL.....	45
Ilustración 16 Sistema público y colectivo del POT de Medellín.....	47
Ilustración 17 Valores propuestos por la entidad.....	51
Ilustración 18 valores definidos por el código de integridad de la función pública .....	52
Ilustración 19 sistema de monitoreo institucional .....	54
Ilustración 20 Estrategia de trabajo institucional .....	56
Ilustración 21 ciclo de vida de los proyectos .....	57
Ilustración 22 Etapas de un proyecto .....	58
Ilustración 23 Actuales temas de trabajo por dependencia .....	63
Ilustración 24 Actuales temas de trabajo por dependencia .....	63
Ilustración 25 ejemplo transito de proyectos por subdirecciones.....	64



## 1. Introducción

Este documento presenta el Plan Estratégico Institucional de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas (Agencia APP), cuyo objetivo es proyectar el crecimiento institucional al 2038, establecer metas y definir una ruta de trabajo para el periodo 2024-2027.

Para este ejercicio, entendimos la Planeación Estratégica, como una **herramienta** que recoge lo que la organización **quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión** (imagen futura). Ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque este futuro sea imprevisible.

El plan estratégico **define también las acciones necesarias para lograr ese futuro**. Dicho plan **es una apuesta de futuro y por eso**, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un experto de planificación estratégica: **El futuro no hay que preverlo sino crearlo**. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Bajo lo anterior, este proceso de planificación estratégica actúa como guía para implementar el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), facilitando la construcción de una ruta estratégica institucional mediante el diseño e implementación de instrumentos de planificación táctica y financiera, así como la creación de un sistema de indicadores institucionales alineados con la misión y visión de la entidad.

Este ejercicio, reconoce las lecciones aprendidas por la Agencia APP desde su fundación en 2012, los esfuerzos de planificación estratégica realizados a lo largo de estos 12 años y el rol de la entidad dentro del conglomerado público del Distrito de Medellín. Este Plan, se centra en la coordinación y articulación de la Agencia APP, con las dependencias del nivel central y descentralizado para mejorar la eficiencia, eficacia y crear sinergias que contribuyan a la eficiencia administrativa y financiera, buscando así sostenibilidad financiera y generando un beneficio social, que son propósitos fundamentales de las entidades descentralizadas como la Agencia APP.

Finalmente, este ejercicio, se enfoca en reconocer y proyectar el potencial de su equipo humano, su principal capital, sumado a la experiencia obtenida, por el aprender-haciendo, como herramientas posicionar la entidad en la construcción de nuestra ciudad, una vanguardia de las grandes metrópolis del mundo, cuidando sus bienes y servicios territoriales al servicio de la ciudadanía.



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

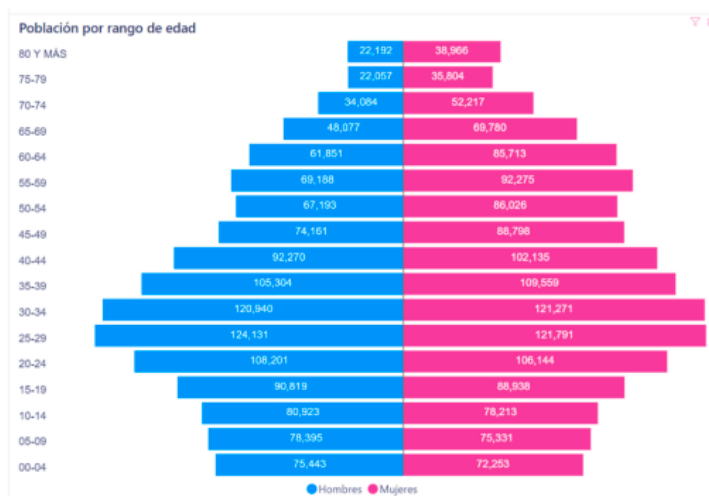
## 2. Contexto general

### 2.1. Contexto estratégico

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Distrital 2024 – 2027 “Medellín Te Quiere” se tiene la siguiente información de caracterización de la población:

Para el año 2024 Medellín cuenta con una población de 2.700.443 habitantes, lo que lo convierte en la segunda ciudad más poblada de Colombia; de estos el 47,22% son hombres, y 52,77%, mujeres. Del total de la población el 6,59% son niños (0 a 5 años); el 14,32% está en el rango entre los 6 a 17 años; el 17,98% es población joven entre 18 y 28 años; el 37,68% entre los 29 y 54 años; y los mayores de 55 años representan el 23,41% de los habitantes.

Gráfica 1. Distribución Poblacional por edad y sexo, Medellín 2024



Fuente: Contrato interadministrativo 4600085225 de 2020, DANE – Municipio de Medellín

Población total

**2.700.443**

1.425.214 1.275.229

Ilustración 1 Distribución poblacional por edad y sexo Medellín, 2024  
Fuente: Elaboración propia

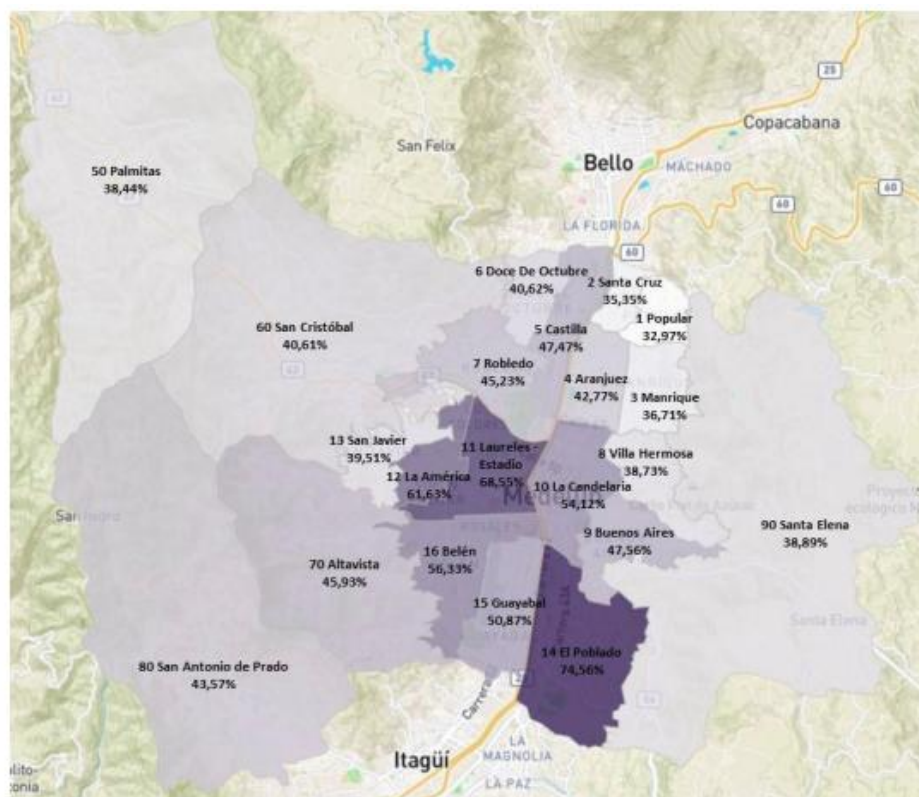


## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Con relación a las dinámicas poblacionales, de acuerdo con los resultados de la población censada en los hogares por auto reconocimiento étnico registraron que 96,18% de los habitantes no pertenecen a ningún grupo étnico; un 2,49% se reconoce como Negro(a), Mulato(a), Afrodescendiente o Afrocolombiano(a); aproximadamente un 0,08% como Indígena; y el restante, 0,01%, está compuesto por Gitano(a) o Rrom, Raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina o Palenquero(a) de San Basilio.

Con relación al Índice Multidimensional de Calidad de Vida, este indicador busca medir el nivel de bienestar de una comunidad o población por medio de 15 dimensiones<sup>1</sup>, y se calcula con base en los resultados de la Encuesta de Calidad de Vida de Medellín. Si bien este indicador tuvo una tendencia creciente desde el año de su implementación, pasando de 46,65 en 2010 a 49,00 en 2019, a partir del año 2021 se deteriora. Para el año 2022, este índice fue de 46,68; lo que significa que la ciudad ha retrocedido más de 10 años en esta medición de calidad de vida.



<sup>1</sup> El ICV hasta el año 2022, contemplaba las siguientes dimensiones: Capital físico, Desescolarización, Entorno de la vivienda, Escolaridad, Ingreso per - cápita, Libertad y seguridad, Medio ambiente, Movilidad, Participación, Percepción calidad de vida, Recreación, Salud, Servicios públicos, Trabajo y Vulnerabilidad.



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

Ilustración 2 Índice multidimensional de calidad de vida por comunas 2021-2022  
Fuente: DAP, con base en encuesta de calidad de vida

Las dimensiones del índice que registraron mayores carencias a nivel ciudad fueron: a) Recreación, lo que denota privaciones en el acceso a actividades recreativas, de ocio o deportivas; b) Trabajo, lo cual evidencia dificultades de las personas para conseguir empleo e inestabilidad laboral; c) Participación, reflejando un bajo nivel de participación de las personas en la vida cívica, política y social; y c) Percepción de calidad de vida, lo que demuestra una valoración baja en torno al bienestar y satisfacción en general de muchos ciudadanos.

De acuerdo con la Agenda 2030, una ciudad sostenible requiere, entre otros aspectos, garantizar que todos los habitantes del territorio tengan acceso a viviendas, espacios públicos, zonas verdes, servicios básicos y sistemas de transporte adecuados, seguros y asequibles. Todo lo anterior propendiendo, además, por un mínimo impacto ambiental negativo.

Frente al espacio público, los datos proporcionados por el Departamento Administrativo de Planeación (DAP) indican que, en el año 2022, el Distrito disponía de aproximadamente 4.48 metros cuadrados de espacio público efectivo por habitante.

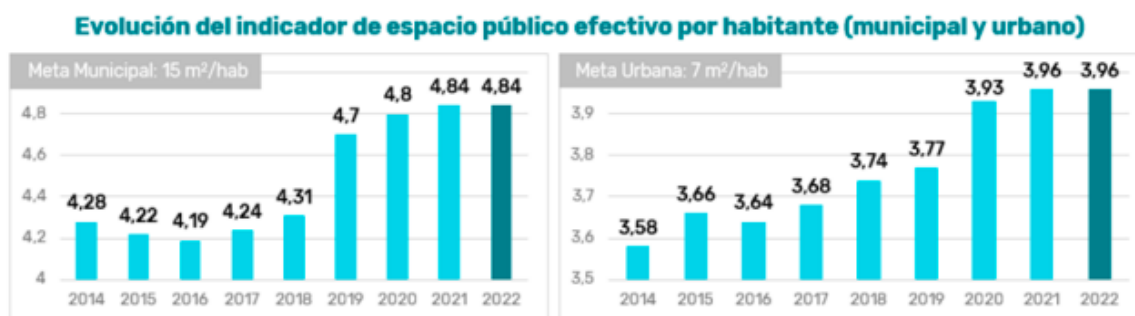


Ilustración 3 Evolución indicadores de espacio público efectivo por habitante  
Fuente: Departamento Administrativo de Planeación 2023

Así mismo, se cuenta con la medición del espacio público verde distrital que asciende a 5,31 m<sup>2</sup>/hab correspondientes a las zonas verdes recreacionales, ecoparques, zonas verdes del sistema hidrográfico y las zonas verdes del sistema de movilidad. Este espacio se concentra principalmente en los corregimientos de Santa Elena y Altavista, mientras que



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

a nivel urbano las comunas con mayor cantidad de metros cuadrados de espacio público verde son Robledo, Poblado y La Candelaria.

Si bien en Medellín la generación de espacio público presenta una tendencia creciente, se presentan márgenes estrechos o mínimos entre los últimos cinco años, aumentando el 0,14% es decir que se pasa del 4,7 m<sup>2</sup>/habitante en 2019 a 4,8m<sup>2</sup>/habitante en 2022. Situación que dista bastante de la meta municipal de 15m<sup>2</sup>/hab, y también si se hace la comparación con los estándares internacionales continúa siendo un reto el avanzar en más y mejor espacio público para la ciudad, con condiciones adecuadas de seguridad y accesibilidad.

Adicionalmente, según la Encuesta de Calidad de Vida del año 2021, se identificó que un total de 878.837 viviendas se encontraban ubicadas en un radio de 400 metros de los espacios públicos existentes. Esta información es relevante para comprender la distribución de la población en relación con la disponibilidad de áreas públicas en la ciudad y su influencia en la calidad de vida de los habitantes (Alcaldía de Medellín & ONU Hábitat, 2023, p.38).

En el análisis territorial por comunas y corregimientos, se obtiene que los sectores que se encuentran con mejor dotación de espacio público efectivo son Castilla, Robledo, Buenos Aires, El Poblado, San Cristóbal, San Antonio y Santa Elena, mientras que la zona nororiental con las comunas Popular, Santa Cruz, Manrique y Aranjuez, y Palmitas, son las que presentan mayor escasez de lugares de encuentro, tal como se indica a en la Figura 2:



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Figura 2. Comparativo Espacio Público /Habitante por Comunas y Corregimientos 2021

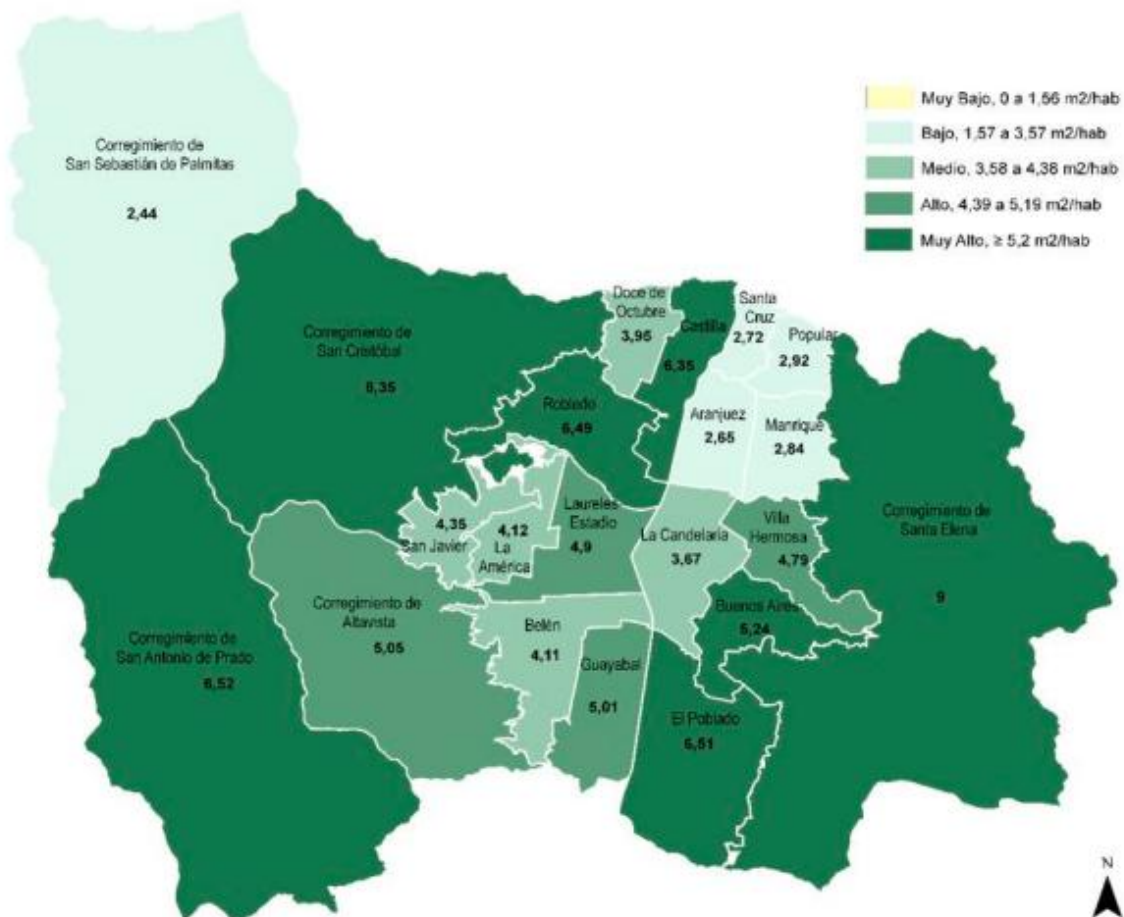


Ilustración 4 Comparativo espacio público pro habitante  
Fuente: Alcaldía de Medellín, informe de gestión POT (2021)



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

## 2.2. Marco normativo

El artículo 226 del Decreto 1364 de 2012<sup>2</sup> creó la Agencia para las Alianzas Público – Privadas como una Unidad Administrativa Especial, del orden municipal, adscrita al sector de desarrollo administrativo de ciencia, tecnología e innovación, desarrollo económico e internacionalización;<sup>3</sup> con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera, presupuestal y patrimonio propio, para desarrollar y ejecutar programas propios o funciones especializadas de una Secretaría o departamento administrativo,<sup>4</sup> funciones que ejerce de conformidad con lo dispuesto por la Ley 489 de 1998 y sus estatutos internos. En cuanto a su régimen jurídico, el artículo 30, parágrafo 2, del Decreto 1364 dispone que “Las Unidades Administrativas Especiales con personería jurídica y las Agencias se sujetarán al régimen jurídico contenido en su acto de creación y en lo no previsto en él, al de los establecimientos públicos.”<sup>5</sup>

En cuanto al objeto misional de la Agencia, el artículo 340 del citado decreto dispone que será el de “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.”. Para este efecto, “La Agencia mediante la vinculación de capital privado materializará la provisión de bienes públicos y servicios relacionados que involucren la retención y transferencias de riesgos entre las partes, mecanismos de pago relacionados con la disponibilidad y el nivel de servicios de infraestructura y/o servicios.”

De manera complementaria, el artículo 351 del Decreto 883 de 2015,<sup>6</sup> modifica la denominación de la Agencia por la de “Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas”, adscribiéndola al Sector Planeación y Gestión Territorial. De igual modo, el artículo 353 del citado decreto dispone que el objeto de la Agencia es el de “gestionar y promover las acciones que garanticen la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del Sistema Público y Colectivo definido en el Plan de Ordenamiento

<sup>2</sup> Por el 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.

<sup>3</sup> Artículo 84, numeral 38, Decreto 883 de 2015.

<sup>4</sup> Artículo 32, Decreto 883 de 2015.

<sup>5</sup> El artículo 82 de la Ley 489 de 1998 dispone que las unidades administrativas especiales con personería jurídica son entidades descentralizadas, con autonomía administrativa y patrimonial, las cuáles se sujetan al régimen jurídico contenido en la ley que las crea y en lo no previsto por ella, al de los establecimientos públicos.

<sup>6</sup> 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.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

Territorial, 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”.

Debe indicarse que la misionalidad y la función a qué se refieren los artículos 353 y 354, numeral 14, del Decreto 883 de 2015, se reproducen de manera textual en los artículos 8 y 9, numeral 15, del Acuerdo 21 de 2017,<sup>7</sup> expedido por el Consejo Directivo de la Agencia. Posteriormente, el artículo 8 numeral 30.1, del Decreto 863 de 2020<sup>8</sup> señala que la Agencia está adscrita al Despacho del Alcalde.

## 2.3. Competencias institucionales

### 2.3.1 Competencia Consejo Directivo

En este contexto, se avanza en la precisión acerca de la competencia del Consejo Directivo de la Agencia para modificar la organización funcional de la entidad. Para el efecto se indica que este organismo tiene a su cargo entre otras funciones la de proponer al Gobierno respectivo “las modificaciones de la estructura orgánica que consideren pertinentes y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca de conformidad con lo dispuesto en sus actos de creación o reestructuración”.<sup>9</sup> De manera complementaria, el Consejo Directivo tiene a su cargo las demás funciones que le señale “el acto de creación y los estatutos internos.”<sup>10</sup>

Atendiendo estas disposiciones, el artículo 357, parágrafo, inciso segundo, del Decreto 883 de 2015 establece lo siguiente

**Artículo 357. Estructura.** *La estructura de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas será:*

#### 1. Consejo Directivo.

<sup>7</sup> Por medio del cual se modifican los Estatutos Internos de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas.

<sup>8</sup> Por el cual se modifica la estructura orgánica y funcional del nivel central del municipio de Medellín.

<sup>9</sup> Artículo 76, literal d), Ley 489 de 1998.

<sup>10</sup> Artículo 76, literal f), Ley 489 de 1998.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

2. *Dirección General.*
3. *Subdirección de Gestión del Paisaje y el Patrimonio*
4. *Subdirección de Gestión Inmobiliaria.*
5. *Subdirección de Gestión de Alianzas Público Privadas – APP*

**Parágrafo.** *La administración de la agencia está a cargo de un director general, el cual tendrá la calidad de empleado público, de libre nombramiento y remoción del alcalde de Medellín y quien será representante legal de la entidad.*

**Las funciones de cada una de las dependencias que conforman la estructura de la entidad serán adoptadas por el Consejo Directivo de acuerdo con los estudios técnicos que soportaron la estructuración de la misma.** (Se resalta.)

En consonancia con las disposiciones citadas, es explícito que el Consejo Directivo de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas dispone de competencia normativa directa para establecer la “parte dinámica”<sup>11</sup> de la entidad, disponiendo las funciones de cada una de las dependencias que conforman la estructura de la entidad, sin que requiera de remisión a la administración distrital para que el alcalde expida, mediante decreto, las funciones de la Agencia. Para el efecto, el Consejo Directivo ejercerá estas competencias a través de los acuerdos que expida sobre esta materia, de manera particular, mediante la adopción o modificación de los estatutos internos de la Agencia.

En desarrollo de las atribuciones normativas indicadas, el Consejo Directivo expidió el Acuerdo 21 de 2017 que define el régimen de organización y funcionamiento de la Agencia, incluyendo para el efecto disposiciones relativas a las funciones específicas de cada uno de los órganos de dirección y administración que componen la estructura interna de la entidad.

De manera complementaria, el artículo 26 del Acuerdo 21 de 2017 dispone que “La estructura de la Agencia será propuesta ante el Consejo Directivo y adoptada mediante acto administrativo emanado del mismo, atendiendo a las necesidades de la entidad y las políticas del Gobierno municipal y nacional en materia de organización y funcionamiento de las entidades públicas”.

<sup>11</sup> Corte Constitucional, Sentencia C-893/03. M. P. Alfredo Beltrán Sierra.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

### 2.3.2 Funciones Director General

El artículo 357 del Decreto 883 de 2015 dispone que el Director General de la Agencia es el representante legal de la entidad, pero no establece funciones específicas en relación con el ejercicio de su cargo. En este orden de ideas, es preciso considerar que el artículo 78 de la Ley 489 de 1998 dispone que “A más de las que les señalen las leyes y reglamentos correspondientes, los representantes legales de los establecimientos públicos cumplirán todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento, con el ejercicio de la autonomía administrativa y la representación legal, que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.”

**Considerando las disposiciones citadas, el Consejo Directivo de la Agencia se halla facultado, igualmente, para fijar las funciones del Director General.**

## 3. Modificación funcional

### 3.1. Competencia normativa

Considerando que el Consejo Directivo de la Agencia dispone de competencia normativa para establecer las funciones de cada una de las dependencias que conforman la estructura de la entidad y que se halla facultado, igualmente, para fijar las funciones del Director General, la propuesta de modificación de los Estatutos Internos para incorporar el “modelo de trabajo por procesos”,<sup>12</sup> resulta procedente para lo cual se sugiere considerar los instrumentos y conceptos que se muestran en seguida.

#### 3.1.1 Principios y reglas generales aplicables

En relación con este punto, si bien se trata de principios y reglas aplicables exclusivamente a la autoridad ejecutiva del nivel nacional o territorial de gobierno, no resulta excluyente la aplicación de la disposición contenida en el artículo 54 de la Ley 489 de 1998 en relación con los principios y reglas aplicables para la modificación de la estructura de entidades descentralizadas del orden territorial. En ese sentido, resulta procedente considerar la

---

<sup>12</sup> Remitida electrónicamente por personal de la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas el 8 de octubre de 2024, con el asunto de “Propuesta estructura de trabajo por procesos”.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

aplicación de los siguientes principios por parte del Consejo Directivo de la Agencia para la reorganización funcional de la entidad:

- a) Deberán responder a la necesidad de hacer valer los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, en particular, evitar la duplicidad de funciones;
- b) Se deberá garantizar que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las competencias atribuidas por la ley, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus políticas, planes y programas, que les permitan su ejercicio sin duplicidades ni conflictos;
- c) Cada una de las dependencias tendrá funciones específicas pero todas ellas deberán colaborar en el cumplimiento de las funciones generales y en la realización de los fines de la entidad u organismo;

## 4. Metodología

El proceso de planeación estratégica se desarrolla en dos líneas paralelas. La primera busca identificar y definir una ruta estratégica institucional que enfoque a la institución en sus objetivos, derivados de la visión.

Así mismo busca la proyección del crecimiento institucional, más allá de un período de gobierno para proyectar e instalar capacidades, generando un crecimiento sostenido.

La segunda línea se centra en una ruta táctica, orientada a proyectos, metas y al desarrollo de capacidades necesarias para cumplir esos objetivos, entre las que se resaltan inicialmente, el talento humano, lo jurídico, lo financiero, administrativo, lo tecnológico y lo comercial.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**



Ilustración 5 Metodología Planeación estratégica institucional  
 Fuente: Elaboración propia

Se desarrolló una metodología de trabajo participativo con los colaboradores y el equipo directivo de la entidad, realizando seis talleres, iniciando y cerrando con talleres masivos para toda la entidad.

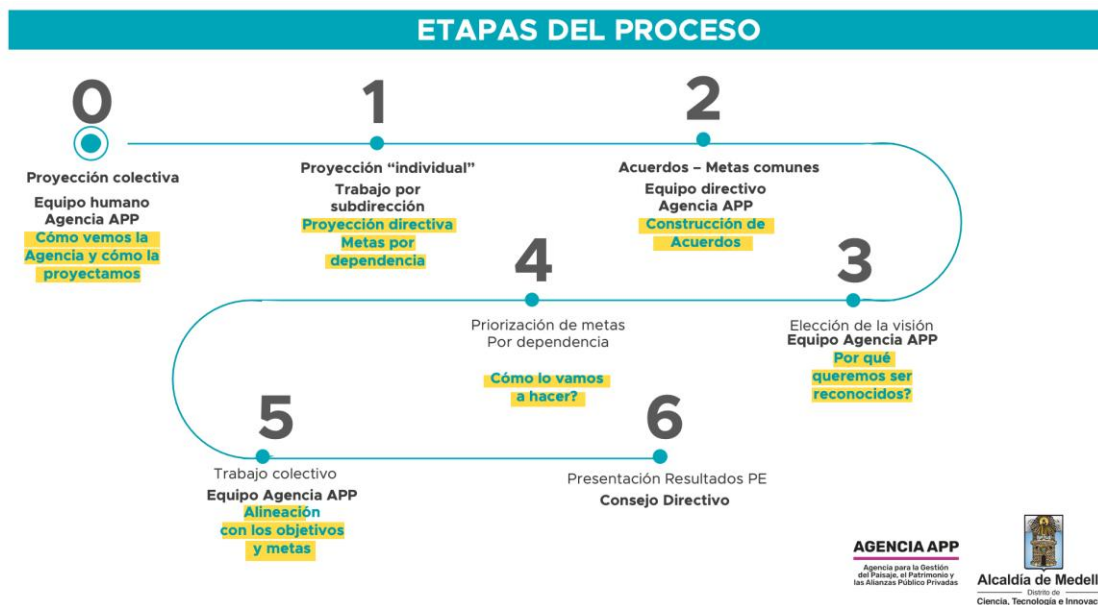


Ilustración 6 Reuniones y talleres de trabajo  
 Fuente: Elaboración propia



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

## 5. Antecedentes

### 5.1. Visiones anteriores de la Agencia APP

**Acuerdo 004 de 2013.** 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.

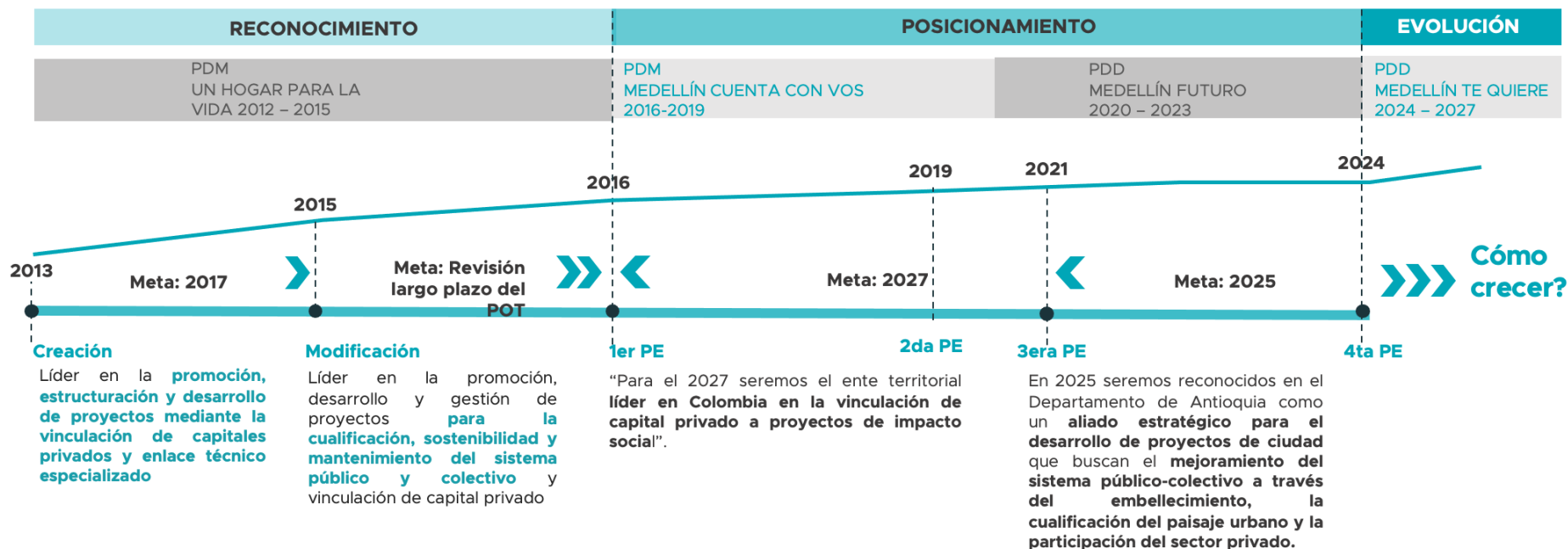
**Acuerdo 008 de 2015.** Para el largo plazo del Plan de Ordenamiento Territorial, consolidarse como la Agencia líder en la promoción y desarrollo y gestión de proyectos de alto impacto socio económico, para la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo y para la vinculación de capitales del sector privado; y como el enlace técnico especializado entre las instancias públicas y privadas para la estructuración de proyectos estratégicos.

**Ejercicio de Planeación Estratégica 2016-2019.** Para el 2027 seremos el ente territorial líder en Colombia en la vinculación de capital privado a proyectos de impacto social.

**Planeación estratégica 2020 – 2025** 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



## LÍNEA DE TIEMPO DE LA AGENCIA APP



1. Promoción, Estructuración y Desarrollo de proyectos
2. Vinculación de capital privado
3. Cualificación y sostenibilidad del Sistema público y colectivo

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



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Ilustración 7 Cronología visiones Agencia APP  
Fuente: Elaboración propia

Edificio La Naviera  
Carrera 50 N°52-26, piso 8  
Conmutador: (604) 448 17 40  
@agenciaappmed  
f @Agencia APP | Alcaldía de Medellín  
X @AgenciaAPPMed  
[www.app.gov.co](http://www.app.gov.co)  
Medellín - Colombia

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

**CONGLOMERADO PÚBLICO DE MEDELLÍN**





## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

4. Realizar la Coordinación interna del grupo técnico y en relación con otras entidades públicas.
5. Promover la reglamentación y creación de instrumentos para gestionar el paisaje, proponer a la administración municipal las normativas orientadas a la protección y mejora del paisaje urbano y la regulación de sus usos.
6. Realizar la gestión de los estudios de planificación, ordenamiento e intervención del paisaje y el patrimonio.
7. Coordinar la realización de programas de rehabilitación y regularización del paisaje.
8. Prestar soporte a los programas de divulgación y formación ciudadana de la Agencia.
9. Coordinar las actuaciones de todas las instancias que intervienen en la preservación y mejora del paisaje urbano y la calidad de vida.
10. Coordinar la inversión de los recursos asignados y/o provenientes de la gestión y de los proyectos de la puesta en valor del patrimonio y el paisaje, en el mantenimiento y sostenibilidad de dichos bienes.
11. Realizar programas de pedagogía ciudadana, reconocimiento y puesta en valor de elementos de memoria colectiva.
12. Gestionar la cualificación continua de los bienes inmuebles catalogados como BIC (Bienes de Interés Cultural) y LICBIC (Listado indicativo de inmuebles candidatos a declarar), considerando los aspectos ambientales, paisajísticos, urbanísticos y los aspectos arquitectónicos, estéticos y constructivos a que haya lugar.
13. Acompañar las actividades de gestión ante el Ministerio de Cultura de los Planes Especiales de Manejo y Protección de los BIC para adoptar las reglamentaciones pertinentes.
14. Asesorar a personas e instituciones públicas y privadas en materia de identificación, valoración, protección, conservación y restauración del paisaje y el patrimonio inmueble de Medellín.
15. Participar en campañas de difusión y promoción del paisaje y el patrimonio de Medellín.
16. Participar en la formulación y gestión para la adopción de los planes de Manejo y Protección Patrimonial – PEMP.
17. Participar en la orientación y definición del conjunto de acciones político-administrativas y de planificación, con miras a recuperar el paisaje y proteger las áreas e inmuebles considerados patrimonio histórico y cultural del Municipio de Medellín en el proceso de desarrollo y transformación del territorio.
18. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el Director General de la Agencia para el cumplimiento de la misión de la entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y su área de desempeño.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

### **Subdirección de Gestión Inmobiliaria**

1. Apoyar la formulación y/o creación de instrumentos para gestionar negocios inmobiliarios donde el Municipio participe a través de sus bienes inmuebles.
2. Promover proyectos de adecuaciones y/o ampliación de bienes inmuebles, para efectos de incorporar en estos usos complementarios, que generen nuevas rentas, con miras a su cualificación y sostenibilidad.
3. Gestionar y trabajar conjuntamente con las instancias Municipales, que, en cumplimiento de su función, administran bienes inmuebles que hacen parte del Sistema Público y Colectivo, para efectos de ejecutar proyectos de mantenimiento y sostenibilidad de los mismos, soportados en estudios de viabilidad financiera.
4. Apoyar con la elaboración de estudios y análisis, la determinación de los programas y proyectos de la cualificación de los equipamientos y demás bienes fiscales, así mismo la sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo.
5. Gestionar la elaboración de estudios y análisis requeridos para la determinación de la inversión de recursos destinados a la cualificación de los equipamientos y demás bienes fiscales, así mismo la sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo.
6. Realizar la gestión requerida orientada a la cualificación continua de todos los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales que hacen parte del Sistema Público y Colectivo, con el fin de mejorar y optimizar las condiciones de habitabilidad de los pobladores y contribuir a la consolidación desde el aspecto físico espacial de la plataforma requerida para que se implemente óptimamente el marketing de ciudad.
7. Planificar la gestión y fomentar la implementación de los instrumentos necesarios para garantizar el incremento y/o generación de todo o parte de los recursos destinados a la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento de todos los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales que hacen parte del Sistema Público y Colectivo.
8. Promover y/o gestionar la creación de normas, protocolos, manuales, metodologías, y demás insumos para la cualificación de los equipamientos y demás bienes fiscales, así mismo la sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo.
9. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el Director General de la Agencia para el cumplimiento de la misión de la entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y su área de desempeño.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

### **Subdirección de Gestión de Alianzas Público Privadas**

1. Desarrollar las metodologías requeridas para la estructuración y técnica, legal y financiera de los proyectos de asociación público privada, tomando el sector que pertenezca cada proyecto.
2. Dirigir y coordinar la estructuración técnica, legal y financiera de los proyectos de asociación público privadas en los que esté trabajando la Agencia.
3. Consolidar y preparar la información y documentación soporte necesaria para solicitar y obtener de las autoridades competentes las autorizaciones y/o aprobaciones necesarias para asignar recursos y constituir las garantías que serán aplicadas a los proyectos de asociación público privada
4. Establecer los criterios y controles que serán implementados en la administración, asignación y control de los riesgos de acuerdo a la estructuración de los proyectos de asociación público privadas.
5. Coordinar, apoyar y supervisar la creación desarrollo y actualización de una base de datos que permita consolidar información veraz y oportuna de los proyectos de asociación público privada estructurados por la Agencia, privilegiando de este modo una gestión eficiente.
6. Coordinar y consolidar la información y documentación necesaria para poner a consideración de la dirección general las metodologías de planeación estratégica y operativa, así como de los estudios económicos, sectoriales, priorización de proyectos, inteligencia de mercados y demás estudios técnicos que se requieran previo el proceso de estructuración de los proyectos de asociación publico privada a cargo de la Agencia.
7. Dirigir y supervisar la práctica de estudio e investigaciones sobre temas de financiación y administración de riesgos en asociaciones público privadas que están siendo implementados a nivel nacional e internacional, buscando el mejoramiento continuo de la gestión de la Agencia.
8. Formular y proponer a la Dirección General de la Agencia estrategias para la gestión y promoción de los proyectos de asociación público privada, diseñadas de acuerdo al sector al que el proyecto pertenece.
9. Fomentar la incorporación de capitales públicos y privados a proyectos de inversión de beneficio público, que busquen mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad y el fomento del marketing de ciudad mediante la incorporación de estrategias, instrumentos y mecanismos de relacionamiento entre el municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas, y entidades privadas.



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

10. Generar al sector público un beneficio social y económico y posibilitar que el sector privado con su inversión tenga una rentabilidad razonable con el capital a invertir.
11. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el Director General de la Agencia para el cumplimiento de la misión de la entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y su área de desempeño.

### 6.3 Actual modelo de operación

El modelo de operación por procesos es esencial en las entidades porque permite que las actividades que se desarrollan sean más eficientes y coherentes. Este modelo se centra en optimizar cada proceso individual, asegurando que todos trabajen en armonía hacia los objetivos organizacionales. La coherencia con la estructura organizacional es fundamental, ya que garantiza que los roles y responsabilidades estén claramente definidos y alineados con los procesos. Eso, en último término, mejora la toma de decisiones, reduce desperdicios y errores, y aumenta la capacidad de adaptación ante cambios externos.

El actual Modelo de Operación por Procesos está estructurado en macro procesos, procesos y subprocesos y fue aprobado en el 2019, donde se definieron 3 macro procesos estratégicos, 3 macro procesos misionales, 6 macro procesos de apoyo y un macro proceso de evaluación y mejora.

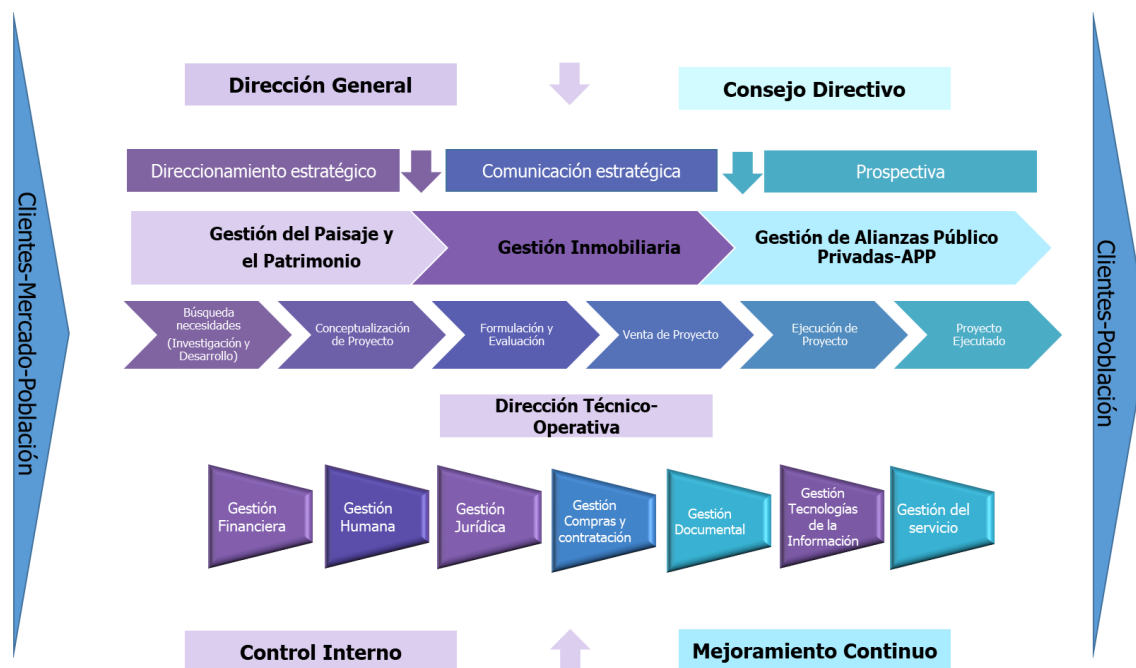


Ilustración 9 Actuales modelo de operación institucional  
Fuente: Elaboración propia



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO/ETAPA	
Estratégico	Direccionamiento Estratégico	Direccionamiento Estratégico	Orientación Estratégica	
			Formulación de Planes	
			Evaluación del proceso	
	Comunicación Estratégica	Comunicación Estratégica	Formular plan de Comunicaciones	
			Implementar plan de Comunicaciones	
			Evaluar proceso	
	Prospectiva	Prospectiva	Preprospectiva	
			Reclutamiento	
			Generación	
			Acción	
			Evaluación	
Misional	Gestión inmobiliaria	Gestión de Bienes Inmuebles Fiscales	Celebración convenio base	
			Celebración convenios auxiliares	
			Identificación y análisis del portafolio de bienes inmuebles fiscales	
			Priorización de bienes inmuebles fiscales de oportunidad	
			Book inmobiliario	
				Elegibilidad
				Prefactibilidad
				Factibilidad
			Estructuración de Proyectos Inmobiliarios de Iniciativa pública (conglomerado banco proyectos)	Transferencia al ejecutor
	Gestión de alianzas público-privadas	APP de iniciativa Privada		Elegibilidad
				Estructuración
			Transferencia	
	APP de iniciativa pública		Elegibilidad	
			Estructuración	
			Transferencia	
	Gestión del paisaje urbano y el patrimonio	Aprovechamiento Económico del Espacio público (AEEP)		Conceptualizar AEEP
				Analizar solicitudes
			Preparar proyectos AEEP	
			Implementar proyectos AEEP	
			Formulación e implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora	
	Intervención del		Conceptualización del	



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO/ETAPA		
		Paisaje y patrimonio	Proyecto		
			Planificación		
			Ejecución y cierre		
De apoyo	Gestión compras y contratación-logística	Gestión Compras y Contratación	Etapa precontractual		
			Etapa contractual		
			Etapa poscontractual		
			Evaluar		
	Gestión de la información tic	Gestión de la información tic	Planeación		
			Soporte técnico y operación		
			Evaluar		
	Gestión financiera	Tesorería		Recaudar ingresos	
				Cuentas por pagar	
				Egresos	
		Contable			Definir parámetros del proceso contable
					Reconocer hechos financieros, económicos
					Elaborar y presentar los Estados contables y otros Informes tributarios
					Gestión de la información Contable y financiera
					Otros procesos
					Planear presupuesto
					Ejecución presupuestal
	Control presupuestal				
	Gestión Humana	Gestión Humana		Planeación gestión del Talento Humano	
				Selección y vinculación de Personal	
Administrar el talento humano y novedades					
Desvinculación de personal					
Evaluación del proceso					
Formulación de acciones Correctivas y de mejora					
Gestión jurídica	Gestión jurídica		Formular políticas /metodología		
			Intervención jurídica		
			Apoyar subdirecciones		
			Evaluar		
Gestión del servicio	Gestión del servicio		Parámetros recepción PQRS		



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO/ETAPA
			Recepción y respuesta de PQRS
			Evaluar
	Gestión Documental	Gestión Documental	Definir estrategias de gestión documental
			Producción y organización documentales
Evaluación y mejora	Evaluación y control	Evaluación y control	Plan de actividades
			Evaluar sistema de Control Interno
			Ajustar plan

Conforme a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP en sus guías metodológicas para la gestión por procesos y buscando una cohesión con MIPG y la nueva propuesta de estructura organizacional es necesario hacer un ajuste del Mapa de Operación por Procesos - MOP, para hacerlo más sencillo y donde se visualice la gestión por procesos y no por áreas.

Es importante mencionar que el MIPG se estructura en siete dimensiones: talento humano, direccionamiento estratégico, gestión basada en valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento e innovación, y control interno. Estas dimensiones integran las políticas de gestión y desempeño institucional, y su implementación coordinada y conectada asegura el correcto funcionamiento del modelo. Conforme a lo anterior el nuevo MOP dará respuesta a los requerimientos del Modelo.

## 6.4 Histórico de la estructura y funciones 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.*”

Mediante este, se crea **la Agencia para Alianzas Público Privadas y Proyectos Especiales**, la cual se definió como un Establecimiento Público del entonces Municipio de Medellín, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera, presupuestal y patrimonio propio, adscrita a la Secretaría vicealcaldía de



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

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 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):



Ilustración 10 Organigrama inicial de la Agencia APP  
 Fuente: Elaboración propia



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
 Ciencia, Tecnología e Innovación

## 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.

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)



Ilustración 11 Actuales estructura de la Agencia APP  
 Fuente: Elaboración propia



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## 7. Resultados del ejercicio participativo

### 7.1. Resultados taller participativo equipo APP

#### 7.1.1. Reconocimiento y proyección institucional por parte del equipo humano.

El taller de trabajo con el equipo humano, busco trabajar los siguientes temas:

Con qué palabra se asocia la entidad

¿Qué somos como entidad?

¿Qué no somos como entidad?

Que queremos ser como entidad

¿Retos por dependencia?

Construir propuestas de misión y visión

Identificar los valores que nos representan

Identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades

Los resultados del ejercicio son los siguientes:

#### a) Palabras con las que se asocia la entidad



#### b) Como entidad somos:

### Somos alianzas público-privadas

✓ La agencia lidera en la ciudad el trabajo en equipo entre los privados y el distrito.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

- ✓ Somos un ente articulador entre los ciudadanos, sus ideas y proyectos, con toda la capacidad técnica y campo de acción con el que cuenta el sector público para el desarrollo y transformación de ciudad.
- ✓ Somos la unión de lo público y lo privado.
- ✓ Somos la entidad autorizada para dar línea en alianzas público privadas.

### Somos preservación del patrimonio cultural

- ✓ Somos pionero en proteger y compensar el patrimonio. Entendemos el territorio a favor de la comunidad.
- ✓ Somos pioneros en la conservación de los bienes de interés cultural del distrito de Medellín.
- ✓ Somos pioneros en nuevas metodologías y estrategias de gestión integral del patrimonio.
- ✓ La entidad llamada a articular el patrimonio cultural como sistema integral de la ciudad.

### Somos proyectos de ciudad

- ✓ Entidad estratégica en el desarrollo de la ciudad de Medellín
- ✓ Somos visionarios en la construcción y gestión de la ciudad.
- ✓ Somos pioneros en la ciudad en el aprovechamiento económico del espacio público, gestión y conservación del patrimonio, alianzas publico privadas con los particulares.
- ✓ Somos pioneros de los mapas virtuales del trabajo en territorio.
- ✓ Somos líderes a nivel regional y nacional en la implementación de los sistemas de información geográfica - SIG.
- ✓ Somos estructuradores y gestores de proyectos para el distrito
- ✓ Somos un equipo técnico con capacidad de aplicar la norma
- ✓ Somos, estratégicamente, una entidad con capacidad de articular intereses privados al beneficio común con un modelo gerencial.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

- ✓ Somos un puente entre la administración y la comunidad para gestionar intereses comunes.
- ✓ Somos quienes embellecemos la ciudad pensando en el ambiente y la comunidad
- ✓ Llevamos desarrollo a través de la cualificación del paisaje.
- ✓ Somos facilitadores para la gestión urbana.
- ✓ Somos gestores de los bienes fiscales

### También somos

- ✓ Innovadores
- ✓ Constructores
- ✓ Lo mejor del conglomerado
- ✓ Como entidad somos un gran equipo de trabajo en pro del mismo objetivo
- ✓ Entidad joven, llena de posibilidades, ágil, tenemos poder de transformar positivamente la ciudad.
- ✓ Somos tomadores de la historia y creadores de algunas nuevas.
- ✓ Somos arte, magia y patrimonio.
- ✓ Transformadores.
- ✓ Somos una entidad que proyecta, innova y marca diferencia.
- ✓ Somos un equipo de avanzada
- ✓ Originales
- ✓ Empáticos
- ✓ Transparentes
- ✓ Somos sinónimo de desarrollo y crecimiento para la ciudad.
- ✓ Somos una entidad transformadora de ciudad a través de sus proyectos
- ✓ Disruptivos



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

## No somos:

- ✓ Ejecutores de obra pública
- ✓ No somos renders
- ✓ No somos miedosos
- ✓ No somos espacio público
- ✓ No somos solo ejecutores de un presupuesto público
- ✓ No somos un gasto público
- ✓ No somos una entidad inútil
- ✓ Vagos, Lentos, Ineficientes, Individualistas
- ✓ No somos reprocesos
- ✓ Ineficientes
- ✓ No somos una aplicación de celular o aplicación web
- ✓ No somos reconocidos cuando deberíamos serlo
- ✓ No otorgamos licencias
- ✓ No somos la firma de diseño del distrito
- ✓ No trabajamos solos
- ✓ No somos propietarios ni dueños de inmuebles.
- ✓ No somos firma de arquitectura
- ✓ No somos individuos que trabajen por intereses propios y particulares
- ✓ Un banco
- ✓ Una agencia aislada, una isla
- ✓ No somos entidad privada que trabaja para la alcaldía y cobra lo que quiere.
- ✓ No somos planeación, no hacemos norma
- ✓ Maltratadores de comerciantes
- ✓ No somos una entidad que pone "lucecitas"
- ✓ No somos un ente de control en el espacio público
- ✓ No somos una agencia de arrendamientos.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

- ✓ No somos asistencia social.
- ✓ No somos entidad social
- ✓ No somos la entidad que más APP haya estructurado
- ✓ No somos autónomos
- ✓ Temporal de empleo

### Queremos ser como entidad:

- ✓ Queremos ser líderes en alianzas y ejecutores de obras.
- ✓ El referente de gestión de financiación para proyectos.
- ✓ Una entidad que gestiona integralmente y articula patrimonios materiales, inmateriales y naturales.
- ✓ Queremos ser reconocidos y valorados en el conglomerado y en la ciudad.
- ✓ Formación y capacitación a actores públicos y privados en temas de APP e inmobiliarios.
- ✓ Una entidad con proyección internacional.
- ✓ Una entidad que apalanque grandes proyectos de ciudad.
- ✓ Queremos tener la capacidad y competencia de ejecutar obras que hemos estructurado.
- ✓ Entidad con procesos normalizados y sistematizados.
- ✓ Queremos estabilidad y continuidad.
- ✓ Queremos tener más recurso humano para cumplir nuestros objetivos.
- ✓ La agencia inmobiliaria del distrito de Medellín.
- ✓ Una entidad con fluidez presupuestal.
- ✓ Referente en arte urbano a nivel mundial.
- ✓ Queremos tener contrato todo el año.
- ✓ Replicadores del ARE para el departamento.
- ✓ Un observatorio de espacio público y ciudad.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

- ✓ Operadores urbanos o de los recursos que se generan por la gestión de los instrumentos de financiación.
- ✓ Banco de proyectos.
- ✓ Agencia APP para el área metropolitana y Antioquia.
- ✓ Concedentes de proyectos APP.
- ✓ Queremos gestionar el patrimonio de manera integral.

### **7.1.2. Retos subdirección de APP – equipo humano.**

- ✓ Contar con los profesionales necesarios y las formas de trabajo.
- ✓ Definir las APP prioritarias.
- ✓ Articularse con los convenios de la Lonja y Camacol.
- ✓ Consolidar estructura organizacional y de gobierno corporativo.
- ✓ Consolidar entidad técnica y memoria institucional.
- ✓ Ser la entidad responsable de la articulación integral del patrimonio cultural del distrito.
- ✓ Resolver en temas de competencias, nuestra capacidad para implementar un plan de acción para generar ingresos.
- ✓ Posicionar la Agencia no solo ante el conglomerado, sino ante la ciudadanía en general.
- ✓ Estructuración y evaluación de proyectos factibles a ser una asociación publico privada.
- ✓ Estructurar la primera APP de TICS de Colombia.
- ✓ Crear una alianza PP catastral.
- ✓ Acompañamiento permanente de los privados en las estructuraciones.
- ✓ Fortalecer la relación con los grupos de interés y realizar una construcción participativa.
- ✓ Dejar por lo menos dos APP adjudicadas.
- ✓ Hacer seguimiento contractual efectivo que minimice riesgos.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

### 7.1.3. Retos subdirección inmobiliaria – equipo humano.

- ✓ Consolidar y gestionar un banco de predios para venta.
- ✓ Crear banco de proyectos consolidado y acordado con Secretaria de Suministros y Servicios.
- ✓ Crear catálogo de bienes fiscales para particulares.
- ✓ Generar instrumentos que permitan generar rentas en proyectos inmobiliarios para el sostenimiento de bienes fiscales.
- ✓ Crear un aplicativo de gestión de bienes públicos.
- ✓ Articularse con los convenios de la Lonja y Camacol.

### 7.1.4. Retos subdirección de paisaje y patrimonio – equipo humano.

- ✓ Ajustar la formulación del AEEP.
- ✓ Incluir nuevas categorías de AEEP que hay por hoy y se dan a nivel internacional y aún no se reglamentan en Medellín.
- ✓ Tener un mayor alcance y cobertura en territorio en relación con la socialización del hacer en la subdirección y así ampliar nuestra gestión, principalmente en temas tales como AEEP, ARE Y Protocolos.
- ✓ Actualizar el marco normativo.
- ✓ Implementar las diferentes categorías del instrumento de la AEEP.
- ✓ Restaurar bienes de interés cultural nacional.
- ✓ Clarificar y coordinar las competencias y campos de acción con entidades del conglomerado.
- ✓ Consolidar los equipos de trabajo.
- ✓ Incorporar otro instrumento del POT a los que ya operamos.
- ✓ Fortalecer los procesos de supervisión en la aplicación de transferencia.
- ✓ Conectar patrimonio y sostenibilidad.
- ✓ Poder acceder a recursos de otras fuentes diferentes al POAI.
- ✓ Fortalecer la articulación interinstitucional para la acción conjunta en la implementación y operación de instrumentos.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

- ✓ Finalizar este periodo con la galería de mapas más robusta del distrito, asociada al patrimonio, paisaje y espacio público.
- ✓ Formular el PEMP de Prado y el del Centro tradicional.
- ✓ Consolidar la protección del patrimonio ARE en cabeza de la APP.
- ✓ Consolidar la capacidad técnica de la subdirección.
- ✓ Adoptar varios ARE en Medellín.
- ✓ Consolidar los procesos al interior de la Subdirección, estandarizando y sistematizándolo.

### 7.1.5. Propuestas frente a la visión y la misión institucional

#### MISIÓN

- ✓ Sentimos que falta incluirse el aprovechamiento económico y los instrumentos de financiación del POT.
- ✓ Sentimos que la palabra aprovechamiento de oportunidades inmobiliarias suena a mas lucrativo, seria una palabra como: potencializar las oportunidades inmobiliarias de los bienes del distrito. Adicional, es importante resaltar que generen una rentabilidad social y económica para el distrito.
- ✓ Incluir el impacto social y el uso de las herramientas que el desarrollo urbano ha incorporado como el POT.
- ✓ Consideramos que en la misión y en la visión se le debe dar un reconocimiento al personal que trabaja en la Agencia.
- ✓ Darle mas relevancia al contexto de las alianzas publico privadas. Falta la palabra gestión. Ser más integral en el concepto de patrimonio, no es solo el patrimonio arquitectónico.

#### PROPUESTAS DE MISIÓN DEL EQUIPO HUMANO

*“Contribuir al desarrollo del distrito de Medellín, mediante la articulación de los sectores publico y privado para el sostenimiento y embellecimiento del sistema publico - colectivo, la cualificación del paisaje, la puesta en valor del patrimonio arquitectónico, el*



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

*aprovechamiento de oportunidades inmobiliarias y la estructuración de proyectos de ciudad.”*

*“Contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad por medio de alianzas y asociaciones publico privadas que permitan la cualificación del paisaje urbano, la infraestructura social y productiva, y generar una puesta de valor en patrimonio arquitectónico y potenciar las oportunidades inmobiliarias.”*

## VISIÓN

- ✓ Hay que actualizar el marco de tiempo. El tema de participación del sector privado es vago. (propuestas 2028, 2030)
- ✓ El tema del embellecimiento seria parte de la misión ( a través de).
- ✓ La visión podría ser un poco mas amplia, no limitarnos al departamento de Antioquia sino a todo el país.
- ✓ Falta la palabra GESTIÓN de proyectos estructurados.
- ✓ Enfocarse no solo al desarrollo sino también a la ejecución de proyectos urbanos.
- ✓ No limitar el patrimonio solo a lo arquitectónico sino también el patrimonio natural e inmaterial
- ✓ Modificar la palabra aliado por gestor.

## PROPUESTAS DE VISIÓN

*“ Para el año xxxx seremos reconocidos en el país como gestores y articuladores del desarrollo de proyectos de ciudad con la participación del sector privado que buscan la consolidación y mejoramiento del sistema publico colectivo y la cualificación del paisaje urbano”*



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

*“En el 2030 tendremos un posicionamiento como entidad líder en alianzas y asociaciones publico privadas que contribuyan al desarrollo sostenible de la ciudad.”*

### 7.1.6. Propuestas de valores



Ilustración 12 Principales palabras relacionadas con los valores institucionales  
Fuente: Elaboración propia

### 7.1.7. Matriz DOFA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta de personal vinculado</b> que permita la transferencia de conocimiento. El personal rota con frecuencia y se debilita el conocimiento técnico específico adquirido.</li> <li>• Falta de <b>capacidades jurídicas</b> (competencias o voluntades políticas) para llegar más allá de la gestión de proyectos.</li> <li>• Débil manejo y <b>aseguramiento de la información</b> generada y recibida.</li> <li>• <b>Débil comunicación efectiva</b> entre equipos y procesos.</li> <li>• Retraso en los procesos debido a <b>eventos externos</b> que afectan la planeación de los equipos.</li> <li>• Falta de personal vinculado que pueda ejercer las funciones propias de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visión Estratégica e Integral</b> en la gestión de proyectos, lo que nos permite entregar productos de alta calidad (Ver más allá de los aspectos técnicos).</li> <li>• <b>Equipo humano interdisciplinario</b> con excelentes capacidades técnicas que permiten una visión holística aplicada en los proyectos.</li> <li>• La capacidad de fomentar y operar los instrumentos en el territorio en <b>estrecha colaboración con la comunidad</b>, los privados, gremios y asociaciones.</li> <li>• Capacidad de gestión para <b>la incorporación de recursos privados</b> en proyectos de interés público.</li> </ul>



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<p><b>Dirección Técnica</b> lo que garantice la estabilidad de los procesos ya que por la modalidad de contratación se presenta rotación de personal que de alguna manera genera retraso en los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bajo presupuesto</b> para funcionamiento y temas operativos</li> <li>• Falta de acompañamiento permanente de <b>profesional financiero</b> en los proyectos.</li> <li>• <b>Falta de línea comercial</b> que permita adelantar relacionamiento con privados e identificación de oportunidades.</li> <li>• <b>Poco presupuesto</b> para la estructuración y desarrollo de proyectos y del banco de proyectos con las nuevas necesidades de la ciudad y del Plan de desarrollo.</li> <li>• Falta de trazabilidad de los procesos por falta de gestión de conocimiento y <b>actualización del manual de procesos</b> y procedimientos.</li> <li>• Falta de <b>definición de roles claros</b> y priorización de tareas.</li> <li>• <b>Falta de credibilidad</b> en entes de control y Concejo Distrital</li> <li>• <b>Falta procesos participativos</b> para la identificación de necesidades que puedan ser generadoras de proyectos de la subdirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alto compromiso de los colaboradores</b>, Trabajo en equipo y puntualidad en entrega de información.</li> <li>• <b>Conocimiento normativo</b> y técnico para la estructuración de proyectos.</li> <li>• <b>Metodologías establecidas</b> para el desarrollo de estructuraciones</li> <li>• Relacionamiento y <b>articulación con el conglomerado</b> para el avance de los proyectos.</li> <li>• Conocimiento y experiencia adquirida con la firma de la <b>primera APP de la ciudad</b>.</li> <li>• Ser la <b>única entidad territorial en el país de nuestro tipo</b> constituida específicamente para el desarrollo de proyectos APP</li> <li>• Cohesión y capacidad para <b>resolver problemas de forma ágil</b> y oportuna.</li> <li>• Claridad frente a la <b>cadena de valor de la gestión de bienes fiscales</b>.</li> <li>• <b>Bancos de proyectos en las subdirecciones</b> para la priorización en el corto, mediano y plazo.</li> </ul>
<h3>Amenazas</h3>	<h3>Oportunidades</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciones financieras de la entidad e incertidumbre presupuestal</b> (disposición presupuestal por parte del Distrito)</li> <li>• <b>Desconocimiento de la entidad</b> (Agencia APP) y sus funciones por parte de la entidades del conglomerado, Concejo Distrital, entes de control y otras dependencias</li> <li>• <b>Estigma</b> que tiene la Agencia APP: "<b>Eso no lo pueden hacer</b>"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de <b>espacios o rondas de exposición</b> para la comunicación de los proyectos vigentes para la participación e integración de nuevos entes</li> <li>• <b>Relacionamiento directo con los privados y gremios</b> para creación de un ecosistema con potenciales inversionistas</li> <li>• <b>Prestar servicios de estructuración</b> a otras entidades públicas.</li> </ul>



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crisis reputacionales</b> por los resultados de los proyectos y el desconocimiento de las personas en los mecanismos</li> <li>• <b>Inestabilidad política</b> (Cambios de administración) y por parte del gobierno nacional que afecta la confianza en la inversión</li> <li>• <b>Desarticulación</b> entre las dependencias del distrito y procesos por parte del gobierno local y departamental.</li> <li>• <b>No se tienen en cuenta factores externos</b> y requisitos en la planeación para la ejecución de los proyectos</li> <li>• <b>Tiempos de espera</b> prologados en procesos de revisión por parte de Planeación.</li> <li>• Las <b>limitaciones impuestas desde nivel central para recaudar recursos de privados</b> como una entidad ejecutora en intervención del espacio público de propiedad privada (Decreto 2109 de 2015)</li> <li>• <b>Excesiva especulación</b> en el alcance e impacto de los proyectos que se tengan en estructuración</li> <li>• <b>Intereses políticos, económicos y/o personales</b> con relación a los proyectos que impidan que se desarrollen adecuadamente</li> <li>• <b>La no propiedad de la información de bienes inmuebles fiscales</b>, lo que nos supedita a un convenio con la Secretaría de Suministros y Servicios.</li> <li>• <b>La no claridad de competencias y alcances en la ejecución de proyectos</b> sobre bienes fiscales (Secretaría de Suministros y Servicios)</li> <li>• <b>La no sistematización integrada</b> e interoperable de la información de bienes fiscales.</li> <li>• <b>La existencia de otras entidades con misionariedades similares (EDU,</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalecer la estrategia comunicacional</b> para visibilizar el como, cuando y donde lo hacemos.</li> <li>• <b>Posicionamiento turístico del Distrito</b> como punto de referencia para turistas, lo que genera grandes oportunidades económicas y de inversión.</li> <li>• <b>Convenios con entidades</b> como el DNP, BID, CAF para la <b>estructuración de proyectos</b></li> <li>• <b>Confianza del sector privado</b> en invertir en proyectos de ciudad</li> <li>• <b>Articulación con instituciones educativas</b> para desarrollar un proceso <b>formativo sobre APP</b></li> <li>• <b>Articulación con las instituciones del conglomerado</b> para que los proyectos que puedan ser <b>APP salgan adelante</b></li> <li>• <b>Adecuada gestión social de los proyectos</b></li> <li>• Procesos formativos y de cualificación a diferentes actores públicos y privados</li> <li>• Aplicación de <b>tecnologías en la toma de decisiones</b></li> <li>• <b>Realizar la gestión de TODA la información y administración de bienes inmuebles fiscales.</b></li> <li>• Generar y <b>fortalecer procesos participativos</b> para la <b>identificación de necesidades</b> que puedan ser generadoras de proyectos de la subdirección</li> <li>• <b>Crecimiento y fortalecimiento de la industria del entretenimiento</b></li> <li>• El espacio público como escenario preferido para el desarrollo de las creatividades urbanas aprovechando el clima y el paisaje de la ciudad</li> <li>• La <b>transición a Distrito</b> es una oportunidad para darle más <b>relevancia, autonomía y participación</b> dentro del distrito.</li> </ul> |
|--|--|

Edificio La Naviera  
Carrera 50 N°52-26, piso 8  
Conmutador: (604) 448 17 40

@agenciaappmed

f @Agencia APP | Alcaldía de Medellín

X @AgenciaAPPMed

www.app.gov.co

Medellín - Colombia

**AGENCIA APP**

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

**CONGLOMERADO  
PÚBLICO DE MEDELLÍN**



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<p>Secretaría de Suministros, Gerencia de proyectos estratégicos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inseguridad e ilegalidad en los territorios</b> que deriva en el financiamiento de rentas ilegales</li> <li>• <b>Corrupción en los entes de control</b></li> <li>• <b>Desinformación e inadecuada difusión</b> de los procesos que se desarrollan desde la <b>gestión de los instrumentos</b> y la gestión de proyectos de ciudad.</li> <li>• <b>Potencial ambiental y paisajístico sub valorado</b> y deteriorado por los actores comerciales en los territorios</li> <li>• <b>Cultura ciudadana</b> en la que prima la búsqueda de <b>un mayor provecho económico y comercial</b>, a costa de la afectación de ámbitos paisajísticos, ecológicos, ambientales y/o sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>aplicación de los instrumentos de financiación</b> del POT pueden convertir a la <b>Agencia en un referente y replicador de estos instrumentos</b> a nivel Departamental y Nacional.</li> <li>• <b>Permitir la vinculación presupuestal de privados</b> en proyectos de cualificación del paisaje.</li> <li>• Un muy <b>alto porcentaje de la renovación urbana</b> del distrito, <b>pendiente por ejecutar</b>.</li> <li>• Entendimiento y <b>concientización por parte del privado</b> del buen uso del espacio público.</li> <li>• <b>Operar el patrimonio</b> del distrito en el área urbana y rural</li> <li>• <b>Consolidar experiencias de protección del patrimonio arquitectónico</b> y urbano en el ámbito Departamental y Nacional</li> <li>• Buena <b>relación entre alcalde y gobernador</b> lo que da oportunidad de conseguir aplicabilidad en otros municipios y transferencia de servicios y conocimiento</li> </ul>
--	--



## 7.2. Resultados talleres equipo directivo

### Resultados fase 1 – Misión

“Transformar a Medellín en una ciudad líder en la promoción, articulación y ejecución de alianzas público-privadas, enfocados en proyectos innovadores de infraestructura física y urbanismo para mejorar la movilidad, revitalizar los espacios públicos, preservar el patrimonio cultural y fomentar la participación ciudadana para construir una ciudad sostenible y equitativa para todos.”

**Subdirección de APP**

1. Articulación y ejecución de Alianzas público privadas
3. Proyectos de infraestructura (diseño, construcción?)
4. Preservar el patrimonio

“Promover la preservación del patrimonio cultural y natural, la gestión sostenible del paisaje, y el desarrollo de alianzas estratégicas público-privadas que impulsen proyectos inclusivos, innovadores y respetuosos con el medio ambiente, contribuyendo al bienestar y al desarrollo integral de Medellín y su región.”

**Subdirección de paisaje**

1. Preservación del patrimonio
2. Gestión del paisaje
3. Alianzas PP

“Fortalecer el relacionamiento público privado para concretar la incorporación de recursos de diversas fuentes para el desarrollo de proyectos de infraestructura de impacto social y beneficio colectivo.”

**Subdirección inmobiliaria**

1. Fortalecer el relacionamiento PP Para incorporar recursos a proyectos...

Generar capacidades y oportunidades al Distrito de Medellín y su conglomerado enmarcado en proyectos que busquen prestar servicios públicos de calidad, convocando, concertado y articulando esfuerzos entre el Estado, el sector real y productivo, la académica y la sociedad civil para el desarrollo, el bienestar y la competitividad de Medellín.

**Dirección técnica**

1. Generar capacidades y oportunidades al distrito
2. Proyectos que presten servicios
3. Alianzas U,E,E,S

“Contribuir al desarrollo sostenible del distrito de Medellín, a través de la articulación de los sectores y capitales públicos y privados, la gestión e implementación de los instrumentos de financiación del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) para generar rentabilidad social y económica, que permitan la cualificación del paisaje urbano, la infraestructura social y productiva, y generar una puesta de valor en patrimonio arquitectónico y potenciar las oportunidades inmobiliarias.”

**Equipo jurídico**

1. Articulación público y privado
2. Generar rentabilidad social y económica
3. Cualificación del paisaje urbano, infraestructura social y la puesta en valor del patrimonio
4. Oportunidades inmobiliarias

“Somos una entidad clave dentro del conglomerado público de la Alcaldía de Medellín, desarrollamos la formulación de proyectos estratégicos para cada una de sus dependencias, articulando capitales privados para el desarrollo económico, social y ambiental de la ciudad en pro de la cualificación del paisaje y la puesta en valor de la infraestructura pública y el patrimonio arquitectónico.”

**Comunicaciones**

1. Formular proyectos
2. Articular capital privado
3. Buscamos la cualificación del paisaje
4. La puesta en valor de la infraestructura pública y el patrimonio

“Contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad por medio de alianzas y asociaciones público-privadas que permitan la cualificación del paisaje urbano, la infraestructura social y productiva, y generar una puesta de valor en patrimonio arquitectónico y potenciar las oportunidades inmobiliarias.”

**Equipo humano Agencia APP**

1. Articulación PP Sostenimiento del S. público, la cualificación del paisaje y patrimonio
3. Oportunidades inmobiliarias
4. Estructuración de proyectos

**AGENCIA APP**



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

Alcaldía de Medellín  
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación



## Resultados fase 1 – Visión

“Para el año 2030, la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas – APP de Medellín será **reconocida a nivel nacional como líder en la promoción, articulación y ejecución de proyectos innovadores de infraestructura pública vinculando capital privado** por medio de alianzas público privadas, logrando la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos al **optimizar la gestión de bienes y servicios públicos y creando espacios públicos de calidad** que fomenten el bienestar y el desarrollo social.”

### Subdirección de APP

“En el 2030 seremos una entidad líder y ejemplo en Colombia por implementar diferentes mecanismos para la **consolidación del sistema público y colectivo del POT por medio del relacionamiento del sector público y el sector privado.**” **Subdirección de paisaje**

“Para el 2030, la Agencia APP será la **entidad líder en Colombia en la formulación de proyectos de infraestructura social y productiva** que vinculen alternativas de financiación pública y privada para la **sostenibilidad y cualificación de los sistemas públicos y colectivos**: el patrimonio, el espacio público, los equipamientos y los bienes públicos.” **Subdirección inmobiliaria**

Para el año 2030 la Agencia APP habrá logrado la **consolidación de un banco de proyectos Distrital para la inversión público – privada** que permita la transformación del **Sistema de espacio público y colectivo, así como de los Equipamientos y bienes del Distrito.** **Dirección técnica**

1. **Promoción, articulación y ejecución de proyectos de infraestructura pública**
2. **Alianzas público privadas**
3. **Optimización bienes y servicios públicos**
4. **Creación Espacios públicos de calidad**

1. **Consolidación del sistema público y colectivo del POT**
2. **Relacionamiento PP**

1. **Formulación de proyectos, infraestructura social y productiva (no solo públicos)**
2. **Financiación pública y privada**
3. **Cualificación del sistema público y colectivo**

1. **Banco de proyectos para**
2. **Inversión PP**
3. **Transformación del EP, equipamientos y bienes**

“En el 2028 ser el referente a nivel nacional y departamental en la **gestión, implementación y ejecución** de los instrumentos de financiación del Plan de Ordenamiento Territorial, destacándonos por nuestra capacidad para transformar **el espacio público, el paisaje y el patrimonio** en entornos vibrantes y funcionales. Aspiramos a **liderar la integración de recursos públicos y privados** en proyectos que maximicen el bienestar social y económico, consolidando un modelo de sostenibilidad y eficacia que impulse el desarrollo integral del distrito.” **Equipo jurídico**

La Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas para el año 2035; se posiciona como una entidad referente a nivel nacional e internacional, en factores como la **vinculación de capitales privados a proyectos de infraestructura pública, la formulación y consultoría de proyectos estratégicos junto con cualificación del paisaje y la puesta en valor del patrimonio cultural de la ciudad.**

### Comunicaciones

-Para el año **xxxx** seremos reconocidos en el país como **gestores y articuladores del desarrollo de proyectos** de ciudad con la **participación del sector privado** que buscan la consolidación y **mejoramiento del sistema público colectivo y la cualificación del paisaje urbano**  
-En el 2030 tendremos un **posicionamiento como entidad líder en alianzas y asociaciones público privadas** que contribuyan al desarrollo sostenible de la ciudad. **Equipo humano Agencia APP**

1. **Gestión, implementación y ejecución de los instrumentos del POT**
2. **Transformar el espacio público, el paisaje y el patrimonio**
3. **Integración de recursos públicos y privados**

1. **Vinculación de capital privado**
2. **Consultoría de proyectos**
4. **Cualificación del paisaje y el patrimonio**

1. **Gestión y articulación de proyectos**
2. **Participación del sector privado**
3. **Cualificación del EP y el paisaje**

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



Alcaldía de Medellín  
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación



## Mayores coincidencias en la Misión y la Visión

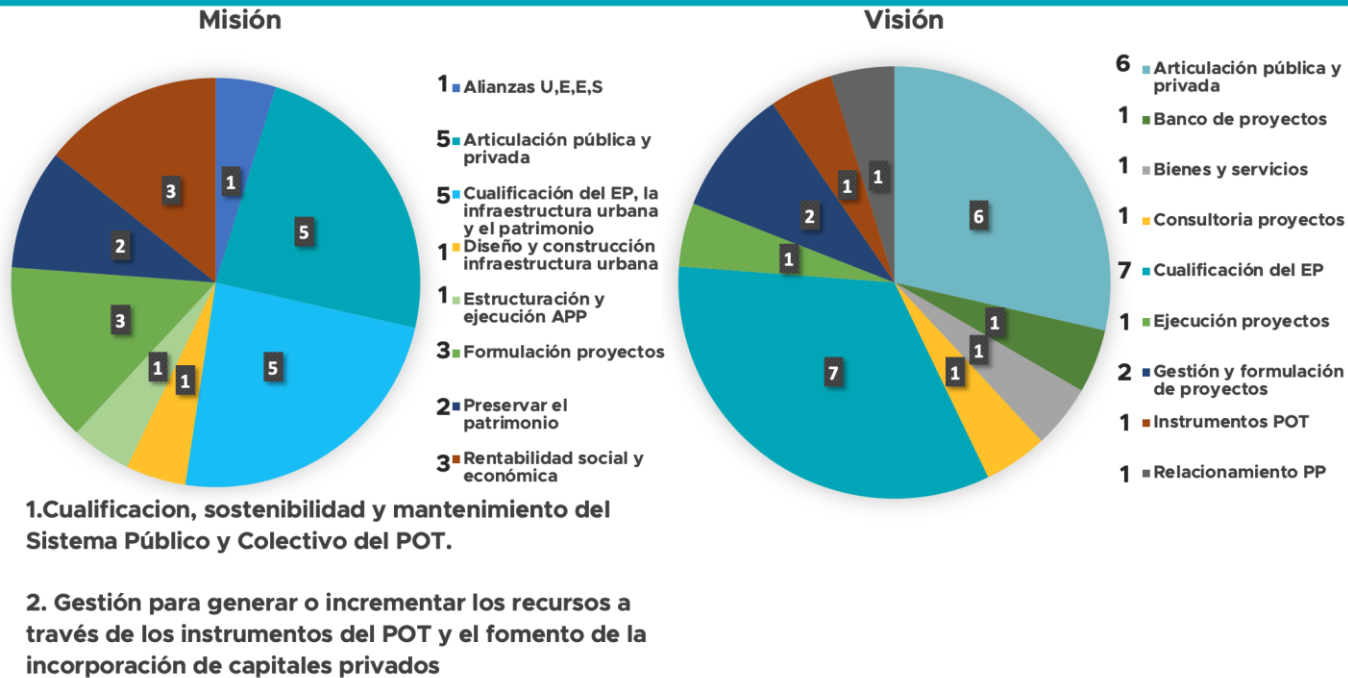


Ilustración 13 Análisis cuantitativo de coincidencias misión y visión  
 Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Resultados encuesta elección visión

Para la elección de la visión se presentaron 3 propuestas, enfocadas en 3 temas resultantes del proceso participativo en todos los niveles:

1. Gestión del sistema público: En el año 2030 seremos reconocidos, por la eficiencia social y financiera generada por nuestros Proyectos en los bienes Públicos y el sistema Público y colectivo de la ciudad, realizados mediante Participaciones Público privadas.
2. Liderazgo en Confianza: En el año 2030 seremos la entidad de mayor confianza y eficiencia de Medellín, para realizar alianzas Público-Privada en Proyectos de rehabilitación, cualificación y generación de infraestructura Pública, Patrimonio, espacio Público y Paisaje urbano.
3. Participación Público-Privada: En el año 2030 seremos reconocidos por nuestra eficiente gestión para la generación de beneficios sociales y económicos, a través de alianzas Público-Privadas y el desarrollo de Proyectos de cualificación del sistema público y colectivo del POT de Medellín.

El resultado de la encuesta fue, la opción No. 2 con relación al liderazgo y eficiencia.

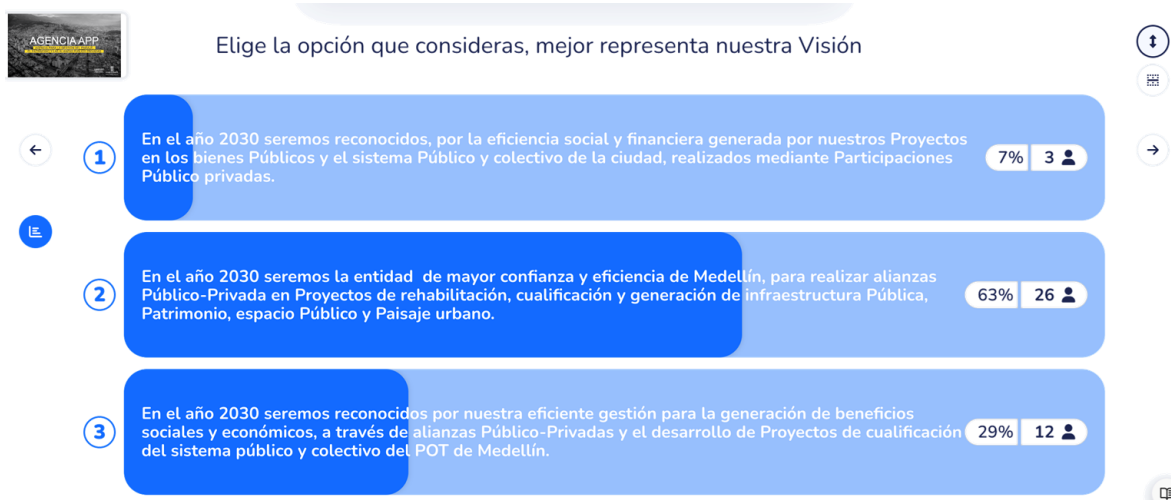


Ilustración 14 Resultados encuesta elección de la visión  
Fuente: Elaboración propia



La opción elegida posteriormente, se ajusto en su redacción para facilitar su comprensión, eliminado el detalle del tipo de proyectos, bajo la comprensión, de la integralidad de los proyectos de ciudad.

## 8. Determinantes para la formulación

### 8.1. Principales temas equipo humano

#### ¿Qué queremos ser?

- Queremos ser **líderes en alianzas y ejecutores de obras**
- El **referente de gestión de financiación para proyectos.**
- Una entidad que **gestiona integralmente y articula patrimonios** materiales, inmateriales y naturales.
- Queremos **ser reconocidos y valorados** en el conglomerado y en la ciudad
- **Formación y capacitación** a actores públicos y privados en temas de APP e inmobiliarios.
- Una entidad con proyección internacional
- **Una entidad que apalanque grandes proyectos de ciudad.**
- Entidad con procesos normalizados y sistematizados
- Queremos estabilidad y continuidad
- Queremos tener más recurso humano para cumplir nuestros objetivos
- **La Agencia inmobiliaria del distrito de Medellín**
- **Una entidad con fluidez presupuestal**
- **Un observatorio de espacio público y ciudad.**
- Operadores urbanos o de los **recursos que se generan por la gestión de los instrumentos de financiación**
- **Banco de proyectos**



## ¿Qué retos identificamos?

- Falta de personal vinculado
- **Falta de capacidades jurídicas** (competencias o voluntades políticas)
- **Débil manejo y aseguramiento de la información generada** y recibida.
- **Débil comunicación efectiva entre equipos y procesos.**
- **Bajo presupuesto para funcionamiento** y temas operativos
- **Falta de línea comercial**
- Falta de trazabilidad de los procesos
- **Falta de credibilidad, crisis reputacional**
- **Las limitaciones impuestas desde nivel central para recaudar recursos de privados como una entidad ejecutora en intervención del espacio público de propiedad privada** (Decreto 2109 de 2015)
- **La no propiedad de la información de bienes inmuebles** fiscales, lo que nos supedita a un convenio con la Secretaría de Suministros y Servicios.
- **La no claridad de competencias y alcances en la ejecución de proyectos sobre bienes fiscales** (Secretaría de Suministros y Servicios)

### 8.2. Determinantes por dependencia

#### 8.2.1. Subdirección de paisaje

- Mejorar la eficiencia de los instrumentos del POT es crucial; debemos capitalizarlo para optimizar el uso del recurso humano, implementando herramientas tecnológicas sin sacrificar el rigor técnico.
- La subdirección busca cualificar lo existente y enfrenta retos y oportunidades en la revisión y ajuste del POT para cerrar la brecha en la implementación de sus instrumentos.
- Cómo articulamos y damos continuidad a los procesos para definir nuestras intervenciones y ampliar el trabajo de la subdirección.
- Frente al patrimonio: necesitamos transformar su gestión para apropiarnos de él; ¿qué acciones se requieren? ¿Qué hace que hoy no funcione? ¿Qué hace falta?



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

- Se recomienda, reconocer que el reconocimiento de la Agencia, se debe en gran parte a la gestión del equipo de esta subdirección.

**Alertas:**

- Consideran importante equilibrar la visión financiera con el hecho de que no todas las iniciativas deben generar ingresos; también hay que considerar los beneficios sociales.

### 8.2.2. Subdirección inmobiliaria

- Nuestro desafío es comprender que gestionamos no solo activos distritales, sino proyectos que aportan valor público, desde infraestructuras de transporte hasta bienes fiscales, lo que requiere enfoques integrales que solo una entidad pública puede proporcionar.
- Actualmente, la colaboración con la Secretaría de Suministros es positiva, trabajando juntos en la revitalización del barrio Prado, un momento propicio para alianzas público-privadas o público-público.
- Es necesario generar modelos de sostenibilidad financiera para las nuevas infraestructuras, especialmente en equipamientos.
- La inauguración del salón Prado es un gran logro.

**Alertas:**

- Puede existir la sensación de que su visión no se refleja en las acciones.

### 8.2.3. Subdirección APP

- Debemos visibilizar todas las alianzas público-privadas hechas por la ciudad, no solo la 1508; las asociaciones son logros significativos que requieren tiempo, pero también podemos realizar alianzas más sencillas mientras se concretan.
- Para muchos, la financiación público-privada es una idea única, independiente de si es una (asociación o una alianza); debemos trabajar en ambas formas de colaboración, asegurando que se utilice como herramienta y no como fin, para que en tres años no se nos acuse de no haber realizado nada.
- La experiencia de esta subdirección es única en el país, lo que le otorga un gran potencial para prestar servicios a otras entidades en la estructuración de asociaciones público-privadas.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

- Esta subdirección enfrenta desafíos significativos, como la implementación de nuevas cárceles, además de la necesidad de fortalecerse comercialmente para aumentar su participación en asociaciones público-privadas.

#### **Alertas:**

- La tarea de estructurar el banco de proyectos esta en esta subdirección a pesar de ser un tema transversal: La subdirección es responsable de estructurar un banco de proyectos, lo que añade un valor especial a su labor. Conoce a fondo los modelos de participación público-privada, que deberían ser integrales a todos los proyectos, ya que son transversales a toda la Agencia.
- Podrían decir que esta subdirección no establece alianzas, esto es un mito que debemos desmentir, no solo trabajamos la 1508, sino que también hacemos alianzas como entidad, y no evidenciamos eso, y la subdirección a la cual le es misional impulsar ello, es esta, según las funciones establecidas en el Artículo 354 del Decreto Municipal 883 de 2015

#### **8.2.4. Dirección técnica u operativa**

- Esta unidad se encarga de implementar y gestionar proyectos de manera eficiente, combinando estos aspectos con la capacidad administrativa necesaria.
- Aunque los logros de la Agencia son también atribuibles a esta unidad, hasta ahora no se han destacado lo suficiente.
- La propuesta es hacer visible su trabajo: esta entidad debe brillar por sus proyectos y su eficiencia administrativa y financiera, lo que es crucial para generar confianza y atraer inversiones.
- La visión, confianza y eficiencia son pilares fundamentales de esta unidad.
- Es necesario dismantelar la creencia de que esta dirección depende de las demás; es tan importante como las subdirecciones, y todos los proyectos deben considerar la financiación de sus procesos funcionales y estratégicos.
- Un gran reto es adoptar la cultura del dato: necesitamos medir para visibilizar y avanzar en la dirección correcta, no solo para cumplir indicadores, sino para actuar de manera oportuna.
- Debemos estandarizar los procesos y procedimientos de la entidad mediante metodologías prácticas.
- Buscamos fortalecernos con herramientas tecnológicas.

#### **8.3. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL se refiere a factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos,



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

Ecológicos y Legales con incidencia en la Agencia APP

## Análisis PESTEL

Agencia para la Gestión del Paisaje y las Alianzas Público-privadas

<p><b>Políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de gobierno cada 4 años</li> <li>• Normativas relacionadas con competencias</li> <li>• Movimientos políticos</li> <li>• Procesos de reestructuración administrativa</li> </ul>	<p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos de funcionamiento</li> <li>• Sostenibilidad financiera de los proyectos</li> <li>• Crecimiento económico</li> <li>• Disponibilidad de recursos públicos para la inversión pública</li> <li>• Interés del sector privado para la inversión</li> </ul>	<p><b>Socioculturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JAL y JAC</li> <li>• Comunidades relacionadas con los proyectos</li> <li>• Nivel de &lt;&lt;&lt;&lt; social y cultural de la población</li> <li>• Participación de los actores sociales</li> <li>• Perdida de confianza institucional</li> <li>• Continuidad de los equipos técnicos</li> </ul>
<p><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Big data</li> <li>• Disponibilidad de la información</li> <li>• Cultura organizacional del dato</li> </ul>	<p><b>Ecológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático</li> <li>• Cultura del reciclaje</li> <li>• Políticas medioambientales</li> <li>• Deterioro del paisaje urbano</li> </ul>	<p><b>Legales&lt;&lt;&lt;&lt;&lt;&lt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos jurídicos</li> <li>• Limitantes jurídicas</li> <li>• Propiedad intelectual</li> <li>• Condiciones laborales</li> </ul>

Ilustración 15 Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración propia



## 9. Misión y visión

### 9.1. Misión

La misión de la Agencia APP se basa en el artículo 351 del Decreto 883 de 2015, cuyo objetivo es

*“**Gestionar y promover** las acciones que garanticen la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del **Sistema Público y Colectivo definido en el Plan de Ordenamiento Territorial**, 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”*

Es relevante destacar:

- Las funciones asignadas para la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del sistema Público y Colectivo definido en el Plan de Ordenamiento Territorial.
- La gestión para generar o incrementar recursos mediante los instrumentos financieros del POT y la incorporación de capitales privados en proyectos de inversión pública.

En relación con el sistema público y colectivo, el artículo 65 del Acuerdo 048 de 20140-POT lo define como:

*“Sistema Público y Colectivo. Este sistema hace parte del sistema físico espacial y a su vez se compone de los siguientes Subsistemas:*

1. *Espacio Público de Esparcimiento y Encuentro*
2. *Equipamientos*
3. *Patrimonio Cultural Inmueble*
4. *Servicios Públicos*
5. *Movilidad”*



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación



Ilustración 16 Sistema público y colectivo del POT de Medellín  
Fuente: Documento técnico Acuerdo 048 de 2014

Asimismo, se reconoce la inclusión del subsistema de centralidades y del subsistema habitacional. Es importante señalar que la referencia a lo colectivo abarca no solo los bienes de uso público, sino también los bienes privados que impactan la estructura de la ciudad. En este contexto, la misión de la entidad para el período 2024-2038 será la siguiente:

# Nuestra Misión

“ Poner en valor el Sistema Público y colectivo de la ciudad, generando beneficio social y aumentando la inversión pública y privada. ”

**AGENCIA APP**

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



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

## 9.2. Visión

**La visión definida**, es el reconocimiento mutuo como equipo y la capacidad de generar valor para nuestra ciudad; esta visión recoge lo proyectado por el equipo humano, el equipo directivo, y por supuesto la materialización de las apuestas del señor Alcalde.

Para seguir creciendo como entidad y aportar al Distrito, esta visión se centra en tres elementos clave:

- **Proyectos de ciudad:** proyectos institucionales, la Agencia, es entidad reconocida por su solidez técnica, que trabaja en equipo, innovadora y proactiva, porque confiamos en nosotros y en nuestras capacidades para hacer proyectos integrales, sostenibles, que generen beneficios social y económico al distrito.
- **Confianza:** somos expertos en nuestra área, generamos confianza y aspiramos a ser la entidad líder en la formación de alianzas.
- **Eficiencia:** nos centramos en tres objetivos:
  - A) Generar eficiencias financieras para el distrito; ya hemos logrado esto y podemos mejorar aún más, convirtiéndonos en un referente.
  - B) Avanzar hacia la sostenibilidad financiera, enfocándonos en proyectos en lugar de depender de transferencias.
  - C) Buscar eficiencia administrativa y financiera en los proyectos, fortaleciendo la entidad y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

# Nuestra Visión

“ En el año 2034 seremos la entidad de mayor **CONFIANZA y EFICIENCIA** de Medellín, para realizar Alianzas Público-Privadas en **PROYECTOS** de ciudad. ”

.

**AGENCIA APP**

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



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
 Ciencia, Tecnología e Innovación

### 9.3. Objetivos

**Construir una ruta de trabajo  
 Coherente, Consistente y Coordinada  
 que implemente la Visión y Cree valor  
 en el mediano plazo.**

Este objetivo general, se desarrolla en 4 objetivos específicos:

1. Definir un propósito común y acuerdos de trabajo (visión)
2. Definir metas institucionales (vehículos que nos lleven a las metas)
3. Construir un plan de trabajo
4. Crear un sistema de gestión institucional

### 9.4. Valores

#### NUESTROS VALORES

#### CONFIANZA

Creemos firmemente en nosotros como equipo y en la importancia del trabajo colaborativo y participativo entre las entidades públicas, privadas y la sociedad.

#### PROACTIVIDAD

Tomamos la iniciativa, para anticiparnos, nos apropiamos y generamos soluciones innovadoras y creativas.

#### TRANSPARENCIA

Actuamos con veracidad y transparencia, bajo parámetros éticos y de integridad, propiciando el seguimiento y control por parte de las entidades que nos vigilan y la ciudadanía en general

Ilustración 17 Valores propuestos por la entidad  
 Fuente: Elaboración propia



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

## NUESTROS VALORES

HONESTIDAD	RESPECTO	DILIGENCIA	JUSTICIA	COMPROMISO
Actuamos siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo con mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general	Reconocemos, valoramos y tratamos de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier condición	Cumplimos con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado	Actuamos con imparcialidad garantizando los derechos de las personas con equidad, igualdad y sin discriminación	Somos conscientes de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar

Código de Integridad definidos por la función pública

Ilustración 18 valores definidos por el código de integridad de la función pública

Fuente: Elaboración propia

## 10. Metas institucionales, lo común

### 10.1. Metas de largo plazo

Objetivo	Meta
<b>1. Trabajar por Medellín</b> (proyectos de ciudad)	1. Cumplir con el 100% de las metas establecidas en el <b>Plan de Desarrollo</b> para la gestión <b>proyectos urbanos, arquitectónicos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social</b> desarrollados en los <b>equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales</b> que hacen parte del Sistema Público y Colectivo para aumentar la calidad de vida de sus habitantes.
<b>2. Generar eficiencia financiera</b> (metas institucionales)	2. Lograr que, por <b>cada peso invertido</b> por el <b>sector privado</b> en proyectos de cualificación y mantenimiento de bienes públicos y colectivos, la <b>entidad pública reduzca su inversión</b> , asegurando al mismo tiempo que la calidad y sostenibilidad de los bienes se mantengan o mejoren. (externo)



Objetivo	Meta
<b>3. Fortalecer la eficiencia administrativa</b> (metas institucionales)	3. Fortalecer la eficiencia administrativa año a año, mediante la optimización de procesos internos, y la implementación de soluciones tecnológicas (interno)
<b>4. Aumentar la confianza institucional</b> (metas institucionales)	4. Incrementar la <b>confianza institucional</b> , a través de as participaciones público privadas gestionadas. (externo)

- Durante este cuatrienio, nos proponemos trabajar en **cuatro objetivos institucionales**:
  1. Desarrollar proyectos de ciudad para Medellín – es nuestra misión.
  2. Lograr la sostenibilidad financiera de la entidad.
  3. Fortalecernos administrativamente para soportar nuestros proyectos.
  4. Incrementar la confianza en nosotros para atraer mayores inversiones, nadie está obligado a realizar alianzas con nosotros, son el resultado de nuestra gestión.
- **10 metas institucionales compartidas.**
  - a) **METAS para el objetivo de trabajar por Medellín:**
    1. Mejorar la eficiencia en la gestión de los instrumentos del POT.
    2. Rehabilitar y cualificar el espacio público, el paisaje y el patrimonio.
    3. Aumentar el número de proyectos mediante participaciones público-privadas.
    4. Supervisar la debida ejecución del contrato para la APP de Cárcel.
    5. Crear herramientas para optimizar la gestión de los activos del Distrito.
    6. Estructurar e implementar proyectos inmobiliarios en bienes fiscales del Distrito.
  - b) **METAS para mejorar la confianza administrativa y financiera:**
    7. Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos.
    8. Generar ahorro en la inversión pública.
    9. Fortalecer la eficiencia administrativa interna.
    10. Incrementar la confianza institucional externa.



## 10.2. Sistema de monitoreo y gestión institucional

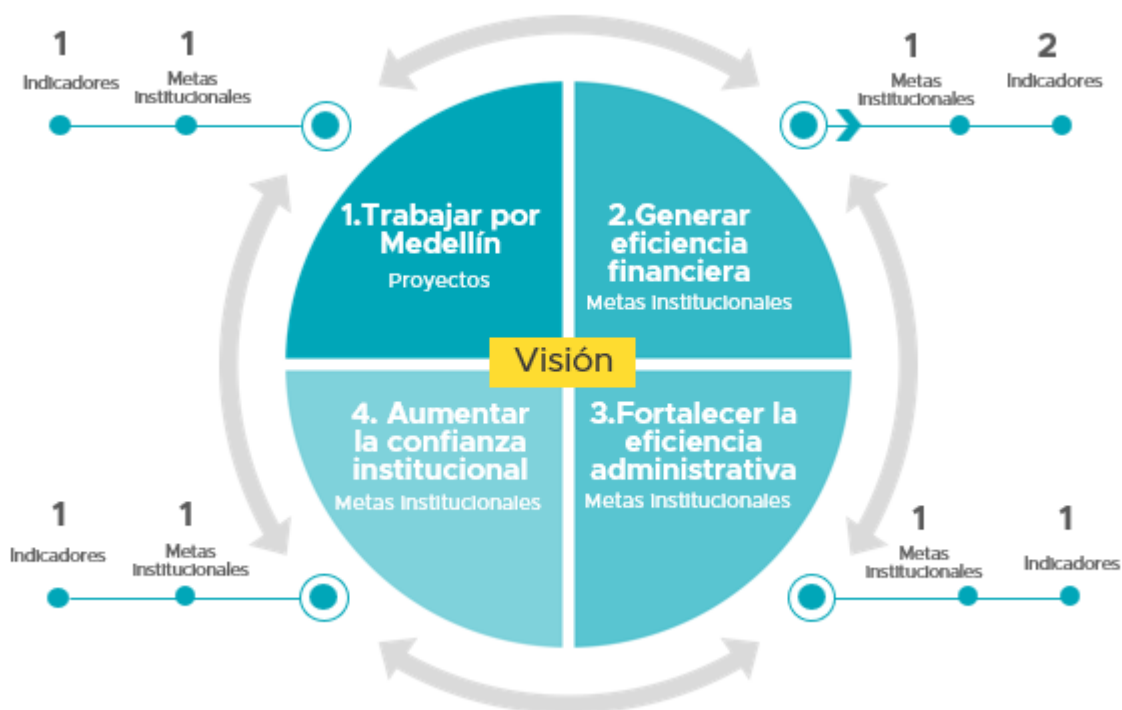


Ilustración 19 sistema de monitoreo institucional  
Fuente: Elaboración propia

Diseñamos un modelo de gestión enfocado en 4 objetivos estratégicos relacionados entre sí, que son medidos a través de diferentes indicadores y que se encuentran vinculados planes de acción concretos.





**Alcaldía de Medellín**

Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

Objetivo	Meta	Indicador
<b>1. Trabajar por Medellín</b> (proyectos de ciudad)	1. Cumplir con el 100% de las metas establecidas en el <b>Plan de Desarrollo</b> para la gestión <b>proyectos urbanos, arquitectónicos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social</b> desarrollados en los <b>equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales</b> que hacen parte del Sistema Público y Colectivo para aumentar la calidad de vida de sus habitantes.	Proporción del cumplimiento a las metas del Plan Desarrollo
<b>2. Generar eficiencia financiera</b> (metas institucionales)	2. Lograr que, por <b>cada peso invertido</b> por el <b>sector privado</b> en proyectos de cualificación y mantenimiento de bienes públicos y colectivos, la <b>entidad pública reduzca su inversión</b> , asegurando al mismo tiempo que la calidad y sostenibilidad de los bienes se mantengan o mejoren. (externo)	Incremento de la inversión privada atraída o generada para los proyectos (Activos Beneficiados)  Retorno de los recursos gestionados y/o transferidos en los proyectos generados al Distrito
<b>3. Fortalecer la eficiencia administrativa</b> (metas institucionales)	3. Fortalecer la eficiencia administrativa año a año, mediante la optimización de procesos internos, y la implementación de soluciones tecnológicas (interno)	Automatización u optimización de soluciones tecnológicas /Administrativas
<b>4. Aumentar la confianza institucional</b> (metas institucionales)	4. Incrementar la <b>confianza institucional</b> , a través de las participaciones público privadas gestionadas. (externo)	Incremento de participaciones publico privadas en los proyectos liderados por la Agencia APP

Las metas anuales serán establecidas en cada vigencia, conforme al resultado final del año a medir.

Teniendo en cuenta que los indicadores establecidos son nuevos no se tendrá línea base hasta la primera medición del año 2025, desde donde partirán las metas para los próximos años.

# 11. Implementación de la planeación estratégica

## 11.1. Estrategias de trabajo institucional

Trabajo por competencias y proyectos

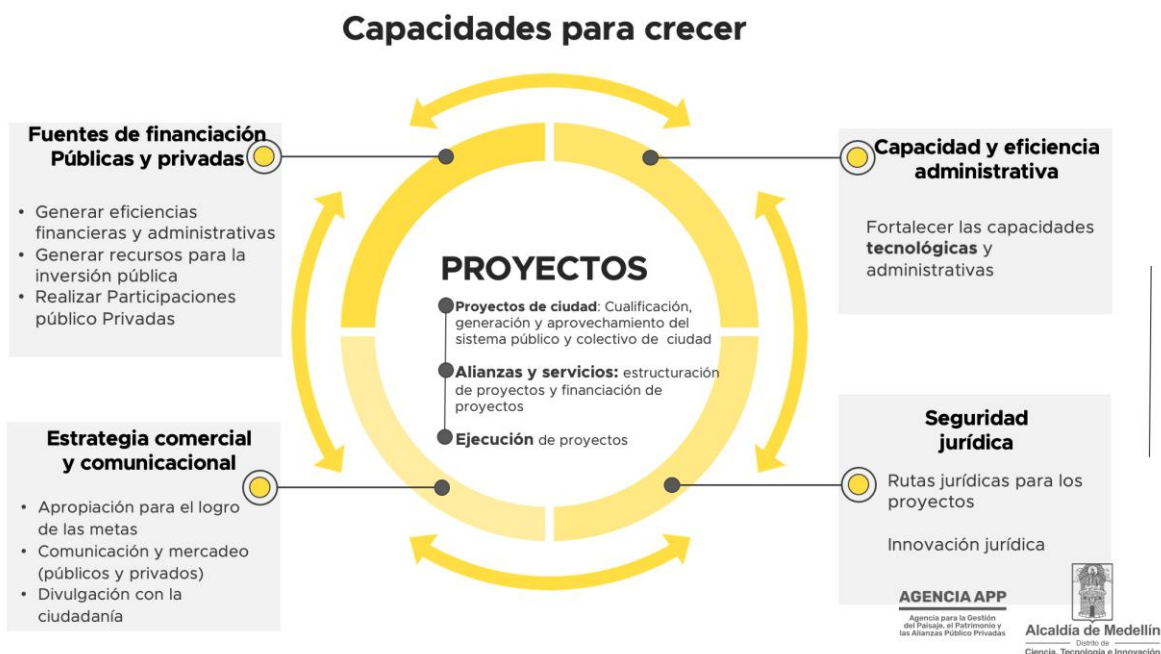


Ilustración 20 Estrategia de trabajo institucional  
Fuente: Elaboración propia

- Para generar eficiencia social y financiera, trabajamos en tres líneas de proyectos:
  - a) **Aprovechamiento del sistema público y colectivo:** asegurando que funcione en las mejores condiciones para los ciudadanos. La eficiencia de los bienes fiscales del distrito es crucial, y los proyectos como el estadio y las alianzas público-privadas requieren modelos financieros sólidos.
  - b) **Servicios:** exploramos la venta de servicios, aprovechando nuestras cualidades para generar recursos que se reinviertan en la ciudad. Aunque somos una entidad sin ánimo de lucro, buscamos utilidad para alcanzar la eficiencia.
  - c) **Realizamos obras y somos concedentes:** esto implica una gran responsabilidad en transparencia y capacidad técnica y administrativa.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

### Elementos transversales a estas líneas de trabajo:

- Fortalecimiento de la capacidad y eficiencia administrativa.
- Garantía de seguridad jurídica para directores, supervisores y la ciudad, aprovechando lo legal como herramienta.
- Implementación de estrategias comerciales para atender a nuestros tres tipos de “clientes”: el nivel central y otras entidades, el sector privado y la ciudadanía.
- Financiación como clave para alcanzar nuestras ambiciones, integrando capital público y privado.

Así mismo, al trabajarse por proyectos, se hace necesario el uso de herramientas y metodologías en torno al ciclo de vida de los proyectos, con énfasis en la adecuada maduración y pre inversión como factor de éxito en el desarrollo y certidumbre en costos

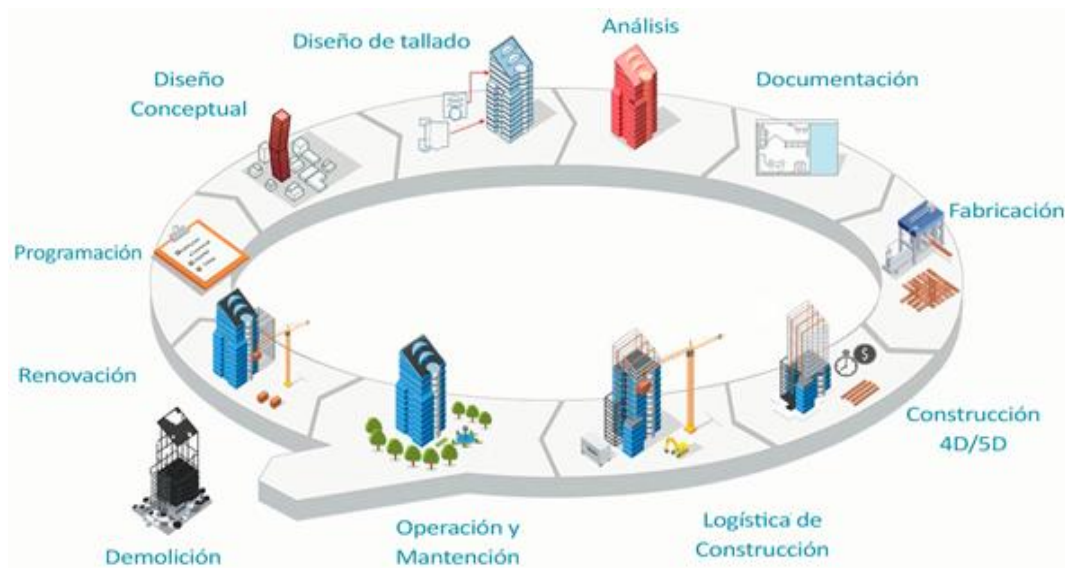


Ilustración 21 ciclo de vida de los proyectos  
 Fuente: Building Information modelling - BIM

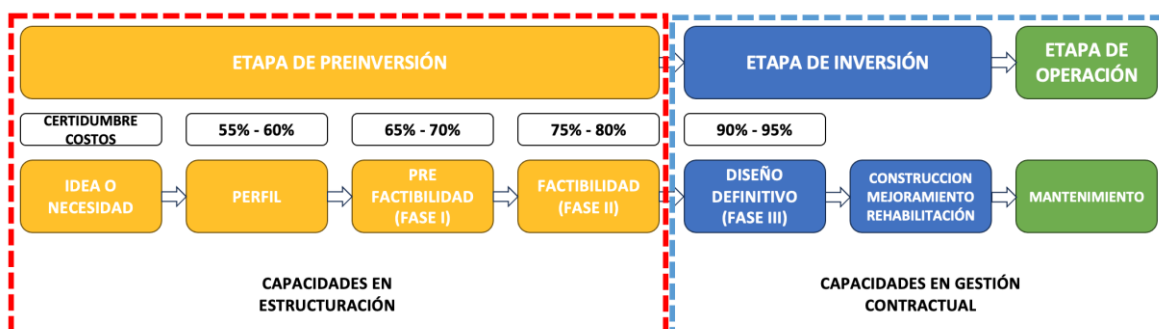


Ilustración 22 Etapas de un proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de información del INVIAS

## 11.2. Modelo de operación propuesto

La Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas, mediante Acuerdo del Consejo Directivo 009 del 19 de junio de 2015 adoptó la Estructura Administrativa, el Manual Específico de Funciones y Requisitos, el Sistema de Nomenclatura, Clasificación, Códigos y denominaciones de los Empleos y se fijó la Escala Salarial para los empleados de la Agencia APP.

En dicho Acuerdo la planta de cargos para la Agencia quedó conformada por cinco (5) cargos de nivel directivo que son: Dirección General, Dirección Técnica u Operativa, Subdirección de Gestión de Alianzas Público Privadas, Subdirección de Gestión Inmobiliaria, Subdirección de Gestión del Paisaje y el Patrimonio, y tres (3) profesionales especializados; cada uno con propósitos y funciones esenciales establecidas.

Por medio del Acuerdo 021 de 2017 se dio claridad y concreción a las funciones de las Subdirecciones que integran la entidad, de conformidad con su objeto social.

Una vez revisadas las funciones actuales en el marco del proceso de Planeación Estratégica se evidenció que las 3 Subdirecciones se encuentran realizando tareas similares asociadas planeación ó conceptualización, la estructuración de proyectos y la ejecución de obra, que ocasionan, perdida de enfoque y propósito en las dependencias, así como ineficiencias en el recurso humano, técnico y financiero para el desarrollo del propósito de cada Subdirección.

Asimismo, es importante indicar que se encontró un Modelo de Operación por áreas funcionales, situación derivada de los hallazgos anteriores, y que por lo tanto, refuerza la ineficiencia administrativa y financiera, siendo necesario entonces realizar una reorganización funcional, para fortalecer competencias y capacidades en las dependencias, así como un Modelo de Operación por procesos que, organiza y gestiona las actividades



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

de forma estructurada y secuencial, con equipos multidisciplinarios que trabajen de manera colaborativa en el logro del objetivo establecido en el Decreto 883 de 2015.

En este sentido es necesario realizar una reorganización de las funciones para que cada una de las dependencias cumpla su propósito principal, el cual se indica a continuación:

Objeto Agencia APP Decreto 883 de 2015	Dependencia	Propósito
<i>Gestionar y promover las acciones que garanticen la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del Sistema Público y Colectivo definido en el Plan de Ordenamiento Territorial, enfocándose al espacio público de esparcimiento y encuentro, paisaje, patrimonio, los equipamientos y demás bienes fiscales que hagan parte de los correspondientes proyectos;</i>	Subdirección de Gestión del Paisaje y Patrimonio	Planificación estratégica de los proyectos para la cualificación del sistema público y colectivo de ciudad, con visión de mediano y largo plazo.  Así mismo, es su propósito, la identificación de necesidades  Conceptualización y desarrollo de proyectos e instrumentos del POT.
<i>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. ”</i>	Subdirección Gestión Inmobiliaria	Formulación y Evaluación de proyectos  Promoción y estructuración de proyectos para vinculación de capitales privados, públicos y de fuentes alternativas de financiación.  Así como gestión económica de los bienes inmuebles de Distrito.
	Subdirección Gestión de Alianzas Público Privadas	Gestión contractual  Seguimiento y control a los proyectos en desarrollo.

De acuerdo con lo anterior se hace necesario realizar un ajuste de las funciones de las tres (3) dependencias, donde el mayor cambio se realizará en las Subdirecciones de Gestión



Inmobiliaria y Gestión de Alianzas Público Privadas para que puedan enfocar sus capacidades en cumplir con su propósito.

La justificación del cambio se da en razón a que la Gestión inmobiliaria en el contexto de proyectos urbanos y de infraestructura social, se refiere a estructuración de proyectos en el Sistema Público y Colectivo, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la comunidad y promover el desarrollo sostenible, conforme a 5 ejes:

1. **Planificación Urbana:** Involucra la definición de un banco de proyectos que permita el desarrollo de proyectos urbanos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social, asegurando que el crecimiento sea ordenado y sostenible.
2. **Desarrollo de Infraestructura Social:** Incluye el diseño, construcción, operación y mantenimiento de infraestructura social esencial para mejorar la calidad de vida de los habitantes, por medio de la estructuración y/o evaluación de proyectos urbanos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social.
3. **Colaboración Público-Privada:** promocionar el uso de concesiones, alianzas, asociaciones y otros mecanismos para involucrar al sector privado en el financiamiento, construcción y gestión de proyectos urbanos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social.
4. **Sostenibilidad:** Implementa prácticas sostenibles en el desarrollo de proyectos urbanos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social, conforme a la normatividad vigente para una eficiencia de los recursos financieros.
5. **Inclusión Social:** Asegura que los proyectos urbanos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social beneficien a todas las partes de la comunidad impactadas, promoviendo la equidad y el acceso a servicios básicos.

Frente a la Gestión de Alianzas Público Privadas esta se encuentra asociada a la modalidad de gestión contractual; es decir es el vehículo para que se materialice un proyecto, entre entidades públicas y un agente privado para la construcción de infraestructura pública y la provisión de sus servicios asociados, lo que incluye:

1. **Diseño del Contrato:** Se establece un contrato detallado que define las responsabilidades, riesgos y beneficios de cada parte. Este contrato incluye cláusulas sobre la financiación, construcción, operación y mantenimiento del proyecto.
2. **Asignación de Riesgos:** Los riesgos se distribuyen entre las partes según su capacidad para gestionarlos.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

3. **Mecanismos de Supervisión:** Se implementan mecanismos de supervisión y control para asegurar que el proyecto se ejecute según lo planificado. Esto incluye auditorías regulares y la posibilidad de aplicar sanciones en caso de incumplimiento.
4. **Evaluación y Ajustes:** Durante la ejecución, se realizan seguimientos y controles periódicos para identificar posibles mejoras y ajustes necesarios. Esto garantiza que el proyecto se mantenga alineado con los objetivos iniciales y las necesidades de la comunidad.

Lo anterior, permite entonces, contar con 3 dependencias con propósitos complementarios, enfocadas al uso de herramientas y metodologías en torno al **ciclo de vida de los proyectos**, con énfasis en la precisión de la información vs costos de pre inversión, como factor de éxito en el desarrollo y eficiencia financiera y administrativa.

Esto además se suma a la necesidad de fortalecer las capacidades de estructuración, tanto en las fases preliminares de conceptualización e identificación de oportunidades, como en las fases de pre factibilidad y factibilidad, así como en la etapa de ejecución contractual, tanto de las Alianzas y asociaciones público-privadas, así como de proyectos para la cualificación del sistema público y colectivo de ciudad.

Finalmente, la modificación propuesta, corresponde a una modificación de la “parte dinámica”, esto quiere decir que corresponde a una movilización plana, funcional, dirigida a redistribuir funciones entre áreas, sin afectar el propósito y la estructura definidos por el Decreto 883 de 2015.

Así mismo, al no afectar la estructura y propósito, esta es una modificación con “Costo cero” y sin impacto fiscal MFMP, generando beneficios institucionales.

### 11.3. Características del modelo propuesto

Considerando el contexto normativo y funcional aplicable a la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas, la “Propuesta estructura de trabajo por procesos” registra las siguientes características:

- a) Se trata de modificación a la “parte dinámica” de la entidad.
- b) Es una movilización plana, funcional, dirigida a redistribuir funciones entre áreas, sin afectar la estructura o “Parte estática” de la Agencia.
- c) No se evidencia un incremento en presupuesto apropiado para financiar el gasto de funcionamiento de la Agencia. Esta característica es relevante considerando que, conforme con el marco fiscal de mediano plazo del distrito de Medellín, “La agencia



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

APP presenta una situación presupuestal positiva<sup>13</sup>, con lo que el análisis de la situación financiera no genera impacto en el equilibrio financiero del sector central distrital, considerando lo dispuesto por el artículo 5, literal h), de la Ley 819 de 2003,<sup>14</sup> modificado por el artículo 325 de la Ley 2294 de 2023.<sup>15</sup>

En este orden, se sugiere considerar, en la propuesta de acuerdo que debe ser adoptado por el Consejo Directivo, incorporar disposiciones para el Director General relativas a:

- a) Establecer una separación funcional de competencias a cargo del Director General, fijando funciones para este cargo.
- b) Establecer funciones reglamentarias u operativas a cargo del Director General de la Agencia.
- c) Asignar la función de establecer la planta de cargos de la Agencia.
- d) Asignar las funciones de establecimiento de manuales de funciones y de requisitos de la planta de cargos que conforma la Agencia. Esta función es susceptible de ser ejercida por el director general considerando lo dispuesto artículo 20, numeral 11, del Acuerdo 21 de 2017 que dispone que corresponde al Director General “Adoptar los reglamentos internos, manuales y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Agencia”.

## 11.4. Redistribución de las funciones por competencias y dependencias

A continuación, se presentan las principales funciones asignadas a las dependencias y la propuesta de redistribución de estas.

<sup>13</sup> Disponible en: [www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2022/12/MFMP-2024-2033-fnal.pdf](http://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2022/12/MFMP-2024-2033-fnal.pdf). Con acceso el 23 de octubre de 2024.

<sup>14</sup> Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.

<sup>15</sup> Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”.



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**



LA MACARENA

SALÓN PRADO

ESTADIO

Ilustración 23 Actuales temas de trabajo por dependencia  
 Fuente: Elaboración propia



Ilustración 24 Actuales temas de trabajo por dependencia  
 Fuente: Elaboración propia

## 11.5. Ejemplo del tránsito de los proyectos

A continuación, se presenta un ejemplo del tránsito natural que realizan los proyectos entre las subdirecciones, lanzándose en una u otra según la fase o etapa en la que se encuentra el proyecto.

Así mismo, se definen logros concretos para cada dependencia y se garantiza la relación complementaria y secuencial, en el caso en el que el proyecto lo necesite.



Ilustración 25 ejemplo tránsito de proyectos por subdirecciones  
Fuente: Elaboración propia

## 11.6. Análisis de las funciones por dependencias.

La movilización funcional busca redistribuir funciones entre áreas para asegurar el cumplimiento del Decreto 883 de 2015 y fomentar la especialización en las dependencias, contribuyendo así a un modelo de operación por procesos que abarca las distintas fases de un proyecto. La redistribución de funciones se resume en términos cuantitativos en el siguiente cuadro:

Dependencia	Funciones iniciales	Funciones que se conservan	Funciones ajustadas	Funciones agregadas	Funciones finales
Subdirección de Gestión del Paisaje y Patrimonio	18	5	7	8**	20



**Alcaldía de Medellín**  
 Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

Subdirección Gestión Inmobiliaria	9	4	5	9**	18
Subdirección Gestión de Alianzas Público Privadas*	11	2	0	9**	11
Dirección general	24	16	7	1	24

\*Las principales modificaciones se realizan en la Subdirección Gestión de Alianzas Público Privadas, donde se incorporan funciones que permita relacionar las alianzas y asociaciones público privadas con la gestión contractual, y la focalización de la subdirección de gestión inmobiliaria en la estructuración de proyectos.

\*\*Se adiciona una función general que engloba la nacionalidad de la dependencia

A continuación, se presenta el comparativo entre las funciones del Acuerdo del consejo directivo 021 de 2017 y las propuestas para cada una de las dependencias

### Subdirección de Gestión del Paisaje y Patrimonio

Acuerdo del Consejo 021 de 2017	Funciones Propuestas
Nueva	1. Identificar, liderar y coordinar la planificación y cualificación continua del espacio público, paisaje, el patrimonio, los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles que hacen parte del Sistema Público y Colectivo de ciudad.
1. Realizar el reconocimiento del territorio y de la realidad histórico-social, patrimonial y urbanística para detectar nuevas líneas de trabajo.	2. Realizar los estudios y acciones necesarias para el reconocimiento del territorio y de la realidad histórico-social, patrimonial, urbanística y de los bienes inmuebles que conforman el sistema público y colectivo para que se realice de forma planificada y como nuevas fuentes de generación de ingresos.
2. Establecer metodología y criterios técnicos para el desarrollo de actuaciones específicas de intervención en el paisaje.	5. Coordinar y consolidar la información y documentación necesaria sobre las metodologías de planeación estratégica y operativa, estudios económicos, sectoriales,



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Acuerdo del Consejo 021 de 2017	Funciones Propuestas
3. Compartir sinergias de trabajo con el resto de la municipalidad.	inteligencia de mercados, priorización de proyectos susceptibles de vinculación de capital público y/o privado, y demás estudios técnicos que se requieran previo el proceso de estructuración de los proyectos de alianzas y asociación público privada a cargo de la entidad para que se realice de forma planificada y sistémica.
7. Coordinar la realización de programas de rehabilitación y regularización del paisaje.	
4. Realizar la Coordinación interna del grupo técnico y en relación con otras entidades públicas.	6. Liderar la formulación e implementación de políticas y estrategias de prospectiva de ciudad para los diferentes instrumentos de planeación de la ciudad.
6. Realizar la gestión de los estudios de planificación, ordenamiento e intervención del paisaje y el patrimonio.	
5. Promover la reglamentación y creación de instrumentos para gestionar el paisaje, proponer a la administración municipal las normativas orientadas a la protección y mejora del paisaje urbano y la regulación de sus usos.	4. Diseñar, estructurar, adoptar y operar los instrumentos de planeación, gestión y financiación del Plan de Ordenamiento Territorial - POT, proponiendo y coordinando su reglamentación que contribuyan a la sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo de ciudad.
13. Acompañar las actividades de gestión ante el Ministerio de Cultura de los Planes Especiales de Manejo y Protección de los BIC para adoptar las reglamentaciones pertinentes.	
12. Gestionar la cualificación continua de los bienes inmuebles catalogados como BIC (Bienes de Interés Cultural) y LICBIC (Listado indicativo de inmuebles candidatos a declarar), considerando los aspectos ambientales, paisajísticos, urbanísticos y los aspectos arquitectónicos, estéticos y constructivos a que haya lugar.	
16. Participar en la formulación y gestión para la adopción de los planes de Manejo y Protección Patrimonial – PEMP.	
10. Coordinar la inversión de los recursos asignados y/o provenientes de la gestión y de los proyectos de la puesta en valor del patrimonio y el paisaje, en el mantenimiento y sostenibilidad de dichos bienes.	
3. Coordinar la gestión de los recursos asignados para procurar la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del Sistema Pública y Colectivo.	



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Acuerdo del Consejo 021 de 2017	Funciones Propuestas
17. Participar en la orientación y definición del conjunto de acciones político-administrativas y de planificación, con miras a recuperar el paisaje y proteger las áreas e inmuebles considerados patrimonio histórico y cultural del Municipio de Medellín en el proceso de desarrollo y transformación del territorio.	7. Explorar, diseñar e implementar estrategias innovadoras para identificar, priorizar, evaluar acciones, programas y/o proyectos transformadores que den solución a distintos tipos de problemas de planeación de la ciudad relacionadas con el Sistema Público y Colectivo.
8. Prestar soporte a los programas de divulgación y formación ciudadana de la Agencia.	Eliminada por ser una actividad inherente en las funciones
9. Coordinar las actuaciones de todas las instancias que intervienen en la preservación y mejora del paisaje urbano y la calidad de vida.	Eliminada por ser una actividad inherente en las funciones
11. Realizar programas de pedagogía ciudadana, reconocimiento y puesta en valor de elementos de memoria colectiva.	Eliminada por ser una actividad inherente en las funciones
14. Asesorar a personas e instituciones públicas y privadas en materia de identificación, valoración, protección, conservación y restauración del paisaje y el patrimonio inmueble de Medellín.	Eliminada por ser una actividad inherente en las funciones
15. Participar en campañas de difusión y promoción del paisaje y el patrimonio de Medellín.	Eliminada por ser una actividad inherente en las funciones
18. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el Director General de la Agencia para el cumplimiento de la misión de la entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y su área de desempeño.	No aplica en funciones de un área
Nueva	8. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa y las políticas definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG, de acuerdo con las directrices definidas.



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

### Subdirección de Gestión Inmobiliaria

Acuerdo del Consejo 021 de 2017	Funciones Propuestas
1. Apoyar la formulación y/o creación de instrumentos para gestionar negocios inmobiliarios donde el Municipio participe a través de sus bienes inmuebles.	1. Desarrollar las metodologías requeridas para la estructuración técnica, legal y financiera de los proyectos a cargo de la Agencia APP y la política de inversión y asociación de capital público y privado, conforme a la normativa vigente.
2. Promover proyectos de adecuaciones y/o ampliación de bienes inmuebles, para efectos de incorporar en estos usos complementarios, que generen nuevas rentas, con miras a su cualificación y sostenibilidad.	3. Promover y fomentar proyectos de adecuación, mantenimiento y/o aprovechamiento de todos los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales que hacen parte del Sistema Público y Colectivo, para incorporar en estos usos complementarios que generen nuevas rentas, con miras a su cualificación y sostenibilidad.
3. Gestionar y trabajar conjuntamente con las instancias Municipales, que en cumplimiento de su función, administran bienes inmuebles que hacen parte del Sistema Público y Colectivo, para efectos de ejecutar proyectos de mantenimiento y sostenibilidad de los mismos, soportados en estudios de viabilidad financiera.	
4. Apoyar con la elaboración de estudios y análisis, la determinación de los programas y proyectos de la cualificación de los equipamientos y demás bienes fiscales, así mismo la sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo.	4. Formular y proponer estrategias para la gestión y promoción de los proyectos tendientes al desarrollo, mantenimiento o modernización de la infraestructura social y el Sistema Público y Colectivo bajo esquemas de alianzas y asociación público privada o cualquier otro mecanismo legal habilitado para el efecto.
5. Gestionar la elaboración de estudios y análisis requeridos para la determinación de la inversión de recursos destinados a la cualificación de los equipamientos y demás bienes fiscales, así mismo la sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo.	2. Dirigir, orientar, ejecutar, coordinar y controlar la formulación, estructuración y evaluación técnica, jurídica y financiera de los proyectos en sus distintas fases que le sean asignados, recomendando el mejor mecanismo y estrategia de financiación con base en los lineamientos y políticas fijadas por las entidades encargadas.



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Acuerdo del Consejo 021 de 2017	Funciones Propuestas
6. Realizar la gestión requerida orientada a la cualificación continua de todos los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales que hacen parte del Sistema Público y Colectivo, con el fin de mejorar y optimizar las condiciones de habitabilidad de los pobladores y contribuir a la consolidación desde el aspecto físico espacial de la plataforma requerida para que se implemente óptimamente el marketing de ciudad.	5. Fomentar la incorporación de capitales públicos y privados a proyectos urbanos, arquitectónicos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social, mediante la gestión de convenios de cooperación y asistencia técnica con organismos nacionales e internacionales y la incorporación de estrategias, instrumentos y esquemas de alianzas y asociación público-privada o cualquier otro mecanismo legal habilitado para el efecto.
7. Planificar la gestión y fomentar la implementación de los instrumentos necesarios para garantizar el incremento y/o generación de todo o parte de los recursos destinados a la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento de todos los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales que hacen parte del Sistema Público y Colectivo.	6. Definir e implementar mecanismos de financiación que se pueden implementar para la estructuración técnica, legal y financiera de los proyectos urbanos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social, de acuerdo con la normatividad vigente,
8. Promover y/o gestionar la creación de normas, protocolos, manuales, metodologías, y demás insumos para la cualificación de los equipamientos y demás bienes fiscales, así mismo la sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo.	Pasa a ser una función de Paisaje
9. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el Director General de la Agencia para el cumplimiento de la misión de la entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y su área de desempeño.	No aplica en funciones de un área
Nueva	7. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa y las políticas definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG, de acuerdo con las directrices definidas.



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

### Subdirección de APP

Acuerdo del Consejo 021 de 2017	Funciones Propuestas
1. Desarrollar las metodologías requeridas para la estructuración y técnica, legal y financiera de los proyectos de asociación público-privada, tomando el sector que pertenezca cada proyecto.	1. Definir e implementar las metodologías necesarias para la ejecución contractual, supervisión, seguimiento, administración y control de proyectos urbanos, arquitectónicos, de gestión inmobiliaria, infraestructura social y otros, a cargo de la entidad, conforme a la normatividad vigente.
2. Dirigir y coordinar la estructuración técnica, legal y financiera de los proyectos de asociación público privadas en los que esté trabajando la Agencia.	2. Liderar y coordinar la ejecución contractual de proyectos según el modelo de operación definido en la etapa de estructuración para la cualificación y mantenimiento del Sistema Público y Colectivo, así como de los bienes fiscales del Distrito de Medellín.
3. Consolidar y preparar la información y documentación soporte necesaria para solicitar y obtener de las autoridades competentes las autorizaciones y/o aprobaciones necesarias para asignar recursos y constituir las garantías que serán aplicadas a los proyectos de asociación público-privada	3. Gestionar y trabajar conjuntamente con las instancias Municipales, que, en cumplimiento de su función, administran bienes inmuebles que hacen parte del Sistema Público y Colectivo, para efectos de ejecutar proyectos de mantenimiento y sostenibilidad de los mismos, soportados en estudios de viabilidad financiera.
4. Establecer los criterios y controles que serán implementados en la administración, asignación y control de los riesgos de acuerdo a la estructuración de los proyectos de asociación público privadas.	4. Dirigir la elaboración de los pliegos de condiciones y apoyar los procesos precontractuales de interventorías de obras, de acuerdo con las normas vigentes.
	5. Supervisar, evaluar y controlar el cumplimiento de los contratos de interventoría de obra y supervisión de proyectos, urbanos, arquitectónico, de gestión inmobiliaria, de infraestructura social, asociación público-privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física.
	6. Realizar seguimiento a la gestión de recursos e indicadores de nivel de servicio y financieros establecidos en los contratos de asociación público-privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física.



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Acuerdo del Consejo 021 de 2017	Funciones Propuestas
	<p>7. Identificar y proponer modificaciones requeridas a los contratos de asociación público-privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física, basándose en un análisis de viabilidad financiera, legal y técnica, asegurando el cumplimiento de normativa y políticas vigentes.</p> <p>8. Administrar y hacer seguimiento a la constitución y vencimiento de garantías relacionadas con los proyectos de asociación público-privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física.</p> <p>9. Adelantar las solicitudes y acompañar los procesos para la imposición de multas y demás sanciones, por incumplimiento de las obligaciones contractuales, de acuerdo con las normas vigentes y lo estipulado en los contratos de proyectos urbanos, arquitectónico, de gestión inmobiliaria, infraestructura social y otros, a cargo de la Entidad.</p>
<p>5. Coordinar, apoyar y supervisar la creación desarrollo y actualización de una base de datos que permita consolidar información veraz y oportuna de los proyectos de asociación público-privada estructurados por la Agencia, privilegiando de este modo una gestión eficiente.</p>	<p>Pasa a ser una función de Paisaje</p>
<p>6. Coordinar y consolidar la información y documentación necesaria para poner a consideración de la dirección general las metodologías de planeación estratégica y operativa, así como de los estudios económicos, sectoriales, priorización de proyectos, inteligencia de mercados y demás estudios técnicos que se requieran previo el proceso de estructuración de los proyectos de asociación publico privada a cargo de la Agencia.</p>	<p>Pasa a ser una función de Paisaje</p>



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Acuerdo del Consejo 021 de 2017	Funciones Propuestas
7. Dirigir y supervisar la práctica de estudio e investigaciones sobre temas de financiación y administración de riesgos en asociaciones público-privadas que están siendo implementados a nivel nacional e internacional, buscando el mejoramiento continuo de la gestión de la Agencia.	Pasa a ser una función de Inmobiliaria
8. Formular y proponer a la Dirección General de la Agencia estrategias para la gestión y promoción de los proyectos de asociación público-privada, diseñadas de acuerdo al sector al que el proyecto pertenece.	Pasa a ser una función de Inmobiliaria
9. Fomentar la incorporación de capitales públicos y privados a proyectos de inversión de beneficio público, que busquen mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad y el fomento del marketing de ciudad mediante la incorporación de estrategias, instrumentos y mecanismos de relacionamiento entre el municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas, y entidades privadas.	Pasa a ser una función de Inmobiliaria
10. Generar al sector público un beneficio social y económico y posibilitar que el sector privado con su inversión tenga una rentabilidad razonable con el capital a invertir.	10. Coordinar el proceso de entrega y recibo de infraestructura de acuerdo con lo estipulado en los contratos de asociación público-privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física, en coordinación con las entidades del Distrito.
11. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el Director General de la Agencia para el cumplimiento de la misión de la entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y su área de desempeño.	No aplica en funciones de un área
Nueva	11. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa y las políticas definidas en el Modelo Integrado de Planeación y



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Acuerdo del Consejo 021 de 2017	Funciones Propuestas
	Gestión — MIPG, de acuerdo con las directrices definidas.

### Comparativo funciones institucionales Decreto 883 de 2015 y las propuestas para cada dependencia

Decreto 883 de 2015 Art 354	Subdirección de Paisaje y Patrimonio	Gestión Inmobiliaria	Gestión de APP
<p>1. Realizar la gestión requerida para garantizar la cualificación continua del paisaje, del patrimonio, de todos los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales que hacen parte del Sistema Público y Colectivo, con el fin de incrementar los indicadores de calidad espacial y habitabilidad, y contribuir a la consolidación desde el aspecto físico espacial, de la plataforma requerida para que se implemente óptimamente el marketing de ciudad.</p>	<p>1. Identificar, liderar y coordinar la planificación y cualificación continua del espacio público, paisaje, el patrimonio, los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles que hacen parte del Sistema Público y Colectivo de ciudad.</p>	<p>3. Promover y fomentar proyectos de adecuación, mantenimiento y/o aprovechamiento de todos los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales que hacen parte del Sistema Público y Colectivo, para incorporar en estos usos complementarios que generen nuevas rentas, con miras a su cualificación y sostenibilidad.</p>	<p>2. Liderar y coordinar la ejecución contractual de proyectos según el modelo de operación definido en la etapa de estructuración para la cualificación y mantenimiento del Sistema Público y Colectivo, así como de los bienes fiscales del Distrito de Medellín.</p> <p>7. Identificar y proponer modificaciones requeridas a los contratos de asociación público privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física, basándose en un análisis de viabilidad financiera, legal y técnica, asegurando el</p>



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Decreto 883 de 2015 Art 354	Subdirección de Paisaje y Patrimonio	Gestión Inmobiliaria	Gestión de APP
2. Liderar y/o formular, planificar y gestionar los proyectos enfocados a la cualificación continua del paisaje, del patrimonio, de todos los equipamientos públicos y demás bienes inmuebles fiscales, que hacen parte del Sistema Público y Colectivo.			<p>cumplimiento de normativa y políticas vigentes.</p> <p>8. Administrar y hacer seguimiento a la constitución y vencimiento de garantías relacionadas con los proyectos de asociación público privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física.</p>
3. Gestionar los proyectos ambientales, paisajísticos, urbanísticos, arquitectónicos y estéticos de conformidad con los Manuales de Diseño y Construcción del Espacio Público, Silvicultura, Protocolos de Construcción Sostenible y Ambientales urbanísticos - PAU - y la norma de sismorresistencia.	5. Coordinar y consolidar la información y documentación necesaria sobre las metodologías de planeación estratégica y operativa, estudios económicos, sectoriales, inteligencia de mercados, priorización de proyectos susceptibles de vinculación de capital público y/o privado, y demás estudios técnicos que se requieran previo el proceso de estructuración de los proyectos de alianzas y asociación público privada a cargo de la entidad para que se realice de forma planificada y sistémica.		9. Adelantar las solicitudes y acompañar los procesos para la imposición de multas y demás sanciones, por incumplimiento de las obligaciones contractuales, de acuerdo con las normas vigentes y lo estipulado en los contratos de proyectos urbanos, arquitectónico, de gestión inmobiliaria, infraestructura social y otros, a cargo de la Entidad.
4. Realizar la gestión para procurar los recursos requeridos para la cualificación del Sistema Público y Colectivo.		1. Desarrollar las metodologías requeridas para la estructuración técnica, legal y financiera de los proyectos a cargo de la Agencia APP y la política de inversión y asociación de capital público y privado,	1. Definir e implementar las metodologías necesarias para la ejecución contractual, supervisión, seguimiento, administración y control de proyectos urbanos, arquitectónicos, de
5. Realizar la gestión para procurar los recursos requeridos para la sostenibilidad y el mantenimiento,			



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Decreto 883 de 2015 Art 354	Subdirección de Paisaje y Patrimonio	Gestión Inmobiliaria	Gestión de APP
de todos los bienes inmuebles públicos que hacen parte del Sistema Público y Colectivo.		conforme a la normativa vigente.	gestión inmobiliaria, infraestructura social y otros, a cargo de la entidad, conforme a la normatividad vigente.
6. Realizar la gestión para garantizar que la sostenibilidad y el mantenimiento del Sistema Público y Colectivo, se realice de forma planificada y sistémica.	2. Realizar los estudios y acciones necesarias para el reconocimiento del territorio y de la realidad histórico-social, patrimonial, urbanística y de los bienes inmuebles que conforman el sistema público y colectivo para que se realice de forma planificada y como nuevas fuentes de generación de ingresos.		
7. Realizar los análisis y estudios de reconocimiento de bienes inmuebles que conforman el sistema público y colectivo, como potenciales generadores de ingresos.			
8. Gestionar la transferencia de derechos de construcción, derechos fiduciarios para VIS y VIP, entre otros instrumentos de financiación del POT, destinados para la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento de los bienes.	4. Diseñar, estructurar, adoptar y operar los instrumentos de planeación, gestión y financiación del Plan de Ordenamiento Territorial - POT, proponiendo y coordinando su reglamentación que contribuyan a la sostenibilidad y mantenimiento del sistema público y colectivo de ciudad.		4. Dirigir la elaboración de los pliegos de condiciones y apoyar los procesos precontractuales de interventorías de obras, de acuerdo con las normas vigentes.  5. Supervisar, evaluar y controlar el cumplimiento de los contratos de interventoría de obra y supervisión de



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Decreto 883 de 2015 Art 354	Subdirección de Paisaje y Patrimonio	Gestión Inmobiliaria	Gestión de APP
9. Realizar la gestión requerida para la concreción de negocios inmobiliarios y demás que posibiliten generar ingresos, ya sea mediante asociaciones público- privadas y/o convenios públicos.		5. Fomentar la incorporación de capitales públicos y privados a proyectos urbanos, arquitectónicos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social, mediante la gestión de convenios de cooperación y asistencia técnica con organismos nacionales e internacionales y la incorporación de estrategias, instrumentos y esquemas de alianzas y asociación público-privada o cualquier otro mecanismo legal habilitado para el efecto.	proyectos, urbanos, arquitectónico, de gestión inmobiliaria, de infraestructura social, asociación público privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física.
9. Fomentar la inversión de capital privado en los proyectos de ciudad que busquen un mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes.	3. Coordinar la gestión de los recursos asignados para procurar la cualificación, sostenibilidad y mantenimiento del Sistema Pública y Colectivo.		
10. Implementar la política pública de inversión en proyectos de infraestructura física, transporte y movilidad, edificios públicos, temas de vivienda y ambientales, agua potable, residuos sólidos, energía, telecomunicaciones, sociales, educación y salud en los cuales se incluya capital privado.	6. Liderar la formulación e implementación de políticas y estrategias de prospectiva de ciudad para los diferentes instrumentos de planeación de la ciudad.		
11. Definir los parámetros de inversión en cada proyecto con un trabajo conjunto y coordinado en que puede participar el		4. Formular y proponer estrategias para la gestión y promoción de los proyectos tendientes al desarrollo, mantenimiento o	

Edificio La Naviera  
Carrera 50 N°52-26, piso 8  
Conmutador: (604) 448 17 40

@agenciaappmed

f @Agencia APP | Alcaldía de Medellín

X @AgenciaAPPmed

www.app.gov.co

Medellín - Colombia

**AGENCIA APP**

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

**CONGLOMERADO  
PÚBLICO DE MEDELLÍN**



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Decreto 883 de 2015 Art 354	Subdirección de Paisaje y Patrimonio	Gestión Inmobiliaria	Gestión de APP
capital privado guardando siempre relación directa con el beneficio social entregado.		modernización de la infraestructura social y el Sistema Público y Colectivo bajo esquemas de alianzas y asociación publico privada o cualquier otro mecanismo legal habilitado para el efecto.	
12. Liderar la política de inversión y asociación de capital público y privado para la generación de desarrollo e inclusión, generando equidad entre los ciudadanos.	7. Explorar, diseñar e implementar estrategias innovadoras para identificar, priorizar, evaluar acciones, programas y/o proyectos transformadores que den solución a distintos tipos de problemas de planeación de la ciudad relacionadas con el Sistema Público y Colectivo.		
13. Generar al sector público un beneficio social y económico y posibilitar que el sector privado con su inversión obtenga una rentabilidad razonable con el capital a invertir.			6. Realizar seguimiento a la gestión de recursos e indicadores de nivel de servicio y financieros establecidos en los contratos de asociación público privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física.  10. Coordinar el proceso de entrega y recibo de infraestructura de acuerdo con lo estipulado en los contratos de asociación publico



## Alcaldía de Medellín

Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

Decreto 883 de 2015 Art 354	Subdirección de Paisaje y Patrimonio	Gestión Inmobiliaria	Gestión de APP
			privada y demás formas de vinculación de capital privado en el desarrollo de infraestructura física, en coordinación con las entidades del Distrito.
14. Estructurar, contratar y ejecutar directa, indirectamente o a través de los mismos capitales privados, los proyectos estratégicos que conjuntamente se determinen con las personas intervinientes para su administración, operación y control eficiente.		2. Dirigir, orientar, ejecutar, coordinar y controlar la formulación, estructuración y evaluación técnica, jurídica y financiera de los proyectos en sus distintas fases que le sean asignados, recomendando el mejor mecanismo y estrategia de financiación con base en los lineamientos y políticas fijadas por las entidades encargadas.	
15. Emitir conceptos y absolver consultas acerca de la viabilidad en la formulación de proyectos sociales provenientes de iniciativas privadas en los cuales se invite a participar recursos públicos.			
16. Coordinar las estrategias de promoción de la ciudad de Medellín dentro y fuera del país para hacerla atractiva a la inversión extranjera.		6. Definir e implementar mecanismos de financiación que se pueden implementar para la estructuración técnica, legal y financiera de los	



**Alcaldía de Medellín**

Distrito de

Ciencia, Tecnología e Innovación

Decreto 883 de 2015 Art 354	Subdirección de Paisaje y Patrimonio	Gestión Inmobiliaria	Gestión de APP
<b>17. Articular las iniciativas de alianzas públicas - privadas del nivel central y los entes descentralizados.</b>		proyectos urbanos, de gestión inmobiliaria y/o de infraestructura social, de acuerdo con la normatividad vigente.	3. Gestionar y trabajar conjuntamente con las instancias Municipales, que, en cumplimiento de su función, administran bienes inmuebles que hacen parte del Sistema Público y Colectivo, para efectos de ejecutar proyectos de mantenimiento y sostenibilidad de los mismos, soportados en estudios de viabilidad financiera.
<b>18. Las demás funciones asignadas en sus estatutos internos.</b>	8. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa y las políticas definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG, de acuerdo con las directrices definidas.	7. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa y las políticas definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG, de acuerdo con las directrices definidas.	11. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa y las políticas definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG, de acuerdo con las directrices definidas.

### 11.7. Beneficios de la modificación propuesta

- Se trata de una reorganización horizontal que redistribuye funciones entre dependencias, estableciendo hitos claros y cadenas de valor para fomentar la complementariedad.
- Define funciones según el propósito de cada dependencia, cumpliendo con lo estipulado en el Decreto Distrital 883 de 2015.
- Facilita la implementación de un modelo de trabajo por procesos, en lugar de por áreas funcionales, lo que genera mayores eficiencias administrativas y financieras, así como una mayor efectividad al momento de materializar los proyectos.
- Contribuye al logro de los resultados propuestos y a la materialización de la planeación institucional



**Alcaldía de Medellín**

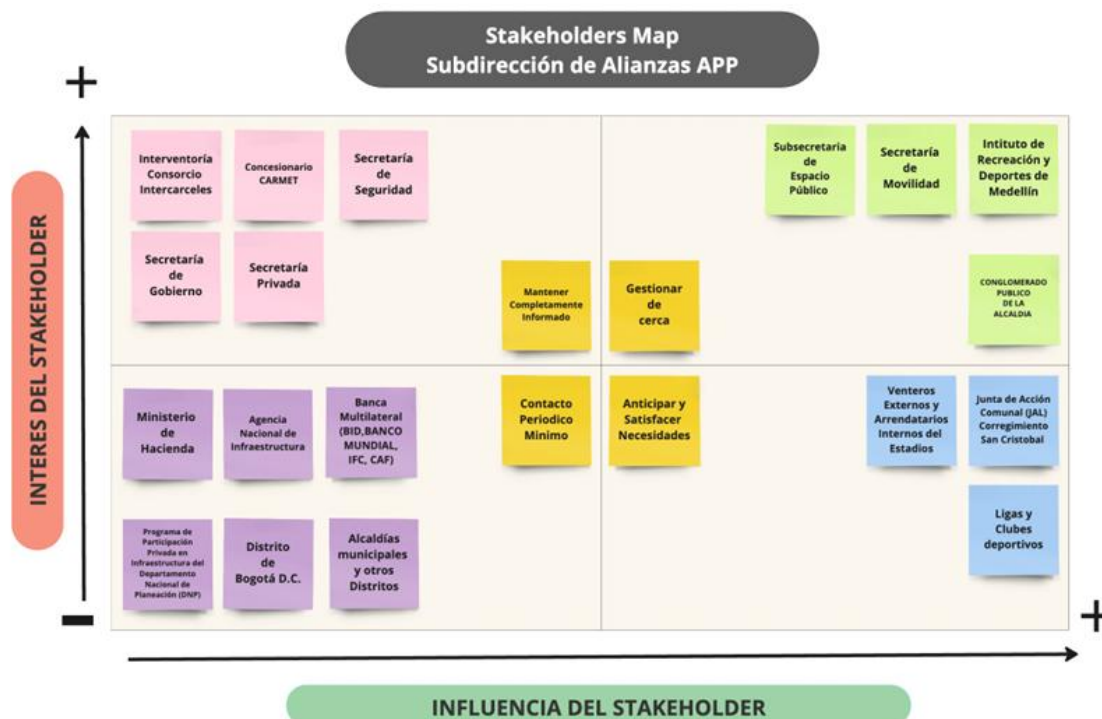
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

- Es una modificación con “costo cero” y sin impacto fiscal MFMP, que ofrece altos beneficios institucionales.
- Permite estructurar de manera clara las actividades y funciones de la entidad.
- Favorece la creación de unidades de negocio.
- Permite generar economías de escala

## 11.8. Identificación de los Stakeholders

Para avanzar en la coordinación y las gestiones necesarias para el cumplimiento de las funciones de cada dependencia, se identifican los siguientes actores.

### 11.8.1. Actores subdirección de APP



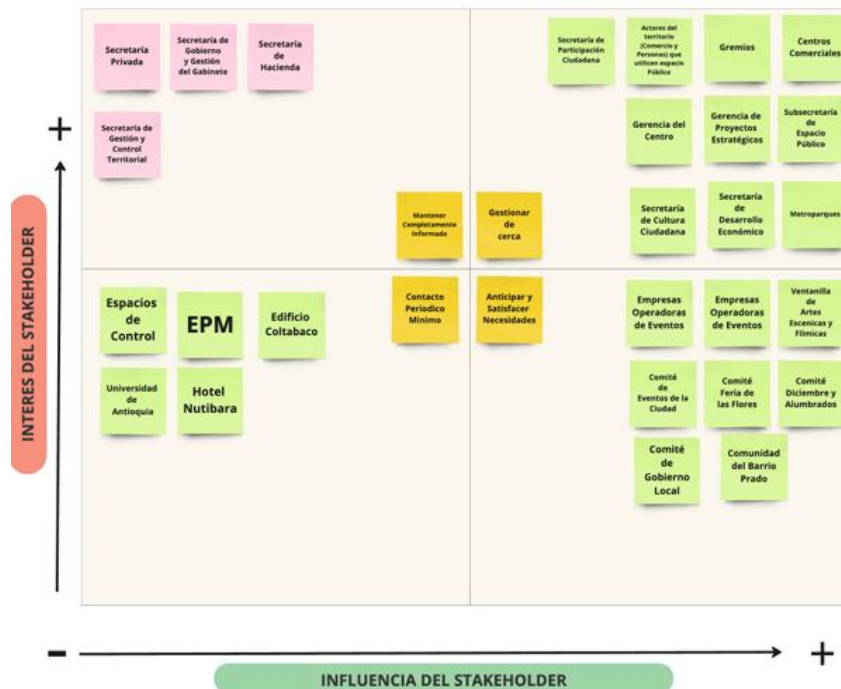


Alcaldía de Medellín  
Distrito de  
Ciencia, Tecnología e Innovación

11.8.1. Actores subdirección inmobiliaria



11.8.1. Actores subdirección de Paisaje y Patrimonio





## 11.9. Acciones estratégicas institucionales

A continuación, se listan las principales acciones identificadas para la implementación de la planeación estratégica institucional:

### a) Trabajar en las tres líneas de proyectos:

- Proyectos de ciudad: cualificación, generación y aprovechamiento del sistema público y colectivo de la ciudad.
- Alianzas y servicios: estructuración de proyectos y financiación de proyectos
- Ejecución de proyectos.

### b) Seguimiento y aprendizaje por objetivos

Implementar el cuadro de mando integral: nos permitirá identificar nuestros logros y áreas donde debemos concentrar esfuerzos; será nuestro monitor.

Esto implica la consolidación, estandarización y homologación de los indicadores institucionales y de plan de desarrollo.

### c) Fortalecer el funcionamiento del Consejo Directivo: propuesta de funcionamiento

Esto quiere decir una participación focalizada de los integrantes en 3 temas:

#### Seguimiento

1. Objetivos (trimestral) - 2025
2. Proyectos Hito (mensual)
3. Administrativo y financiero (mensual)
4. Identificación de riesgos (permanente)
5. Evaluación de la dirección (anual)

#### Apoyo a la gerencia y autorizaciones

1. Seguimiento a proyectos (trimestral)
2. Nuevos proyectos (trimestral)
3. Temas específicos (por demanda)

#### Estrategia



**Alcaldía de Medellín**  
Distrito de  
**Ciencia, Tecnología e Innovación**

1. Posicionamiento estratégico de la entidad.

d) **Redistribuir las funciones:** entre las dependencias y actualizar el modelo de operación por procesos.

## 12. Aprobación, vigencia y publicación

La planeación estratégica 2024-2034 fue aprobada el 30 de octubre de 2024. Durante el año 2024, se continuará utilizando los indicadores establecidos en el PE 2020-2025 para la evaluación de resultados. A partir del 1 de enero de 2025, se implementarán los nuevos indicadores propuestos en este plan. Con ello, el PE 2020-2025 queda oficialmente derogado, marcando el inicio de una nueva etapa estratégica para la entidad.

El documento será publicado en la página web de la Agencia APP.