

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
2021 - 2023
AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE
MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA
ACI MEDELLÍN**

Febrero 2022

Contenido

1. Contexto	3
2. Base de la estrategia	3
3. Metodología y ruta para construir la estrategia	3
3.1 Matriz CREA	4
3.2 Curva de Valor de ACI Medellín	5
4. Pirámide de alineación estratégica	7
4.1 Propósito inspirador	8
4.2 Visión	8
4.3 Objetivos estratégicos (OE) y Objetivos Tácticos	8
4.4 Focos de la gestión	10
4.5 Plan de Desarrollo 2020-2023 Medellín Futuro.....	14
4.6 Oportunidades para la ciudad.....	16
4.6.1 Proyectos especiales	16
5. Marco de resultados	17
5.1 Resultados Clave (KR) ACI Medellín	18
6. Recomendaciones para la implementación de la planeación	¡Error! Marcador no definido.

1. Contexto

Desde el 2014 la ACI Medellín ha adelantado la implementación de su planeación estratégica 2013-2023, proyectada a través del cumplimiento de las metas e indicadores definidas tanto por el Plan de Desarrollo de Medellín, como a nivel interno. La emergencia económica producida por la pandemia del Covid-19 ha significado grandes retos en materia del cumplimiento del objeto misional de la entidad, pues las tendencias de cooperación e inversión se están transformando y, sobre todo, adaptando a la coyuntura nacional e internacional. Esto ha implicado, entonces, la necesidad de evaluar, ajustar y proponer nuevos cursos de acción que seguirá la ACI Medellín en los próximos años desde una perspectiva estratégica.

De esta manera, esta planificación da cuenta de la intención de la entidad por explorar nuevos métodos de planificación, otorgándole una mayor relevancia a los objetivos estratégicos y tácticos por encima de las actividades. Se trata también de una oportunidad de visionar nuevas formas de gestionar inversión, cooperación y promoción de ciudad e incorporarlas al trabajo misional de la ACI Medellín.

Es por ello, que en el año 2020 la entidad contrató los servicios profesionales de Azaí para desarrollar un diagnóstico y revisión de la entidad con el fin de adelantar la planeación estratégica de la entidad.

2. Base de la estrategia

Crear marcos flexibles de planeación permite tomar decisiones estratégicas a la luz de las necesidades focalizadas en la ejecución. Esto logra mayor efectividad en los equipos de trabajo y genera una cultura de orientación al logro y a resultados. Es por esto por lo que en Azaí apoyamos a las organizaciones a construir puentes entre la estrategia y la operación, con el fin de alinear y conectar los esfuerzos directivos por gestionar de manera eficiente a la ACI Medellín.

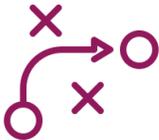
Las necesidades de cada organización son diferentes y la base de la estrategia responde a metodologías ágiles aplicadas a métodos de planificación por gestión de resultados que generan procesos de aprendizaje organizacional e integración.

Adicional a esto, usamos herramientas de la metodología de Planeación del Océano Azul, que nos permite crear un perfil estratégico de la organización con acciones focalizadas en la posibilidad de encontrar oportunidades y así suplir la necesidad de reinversión constante que sufren las organizaciones. Este perfil estratégico es la base conceptual para poder orientar al equipo en el norte que se trazó.

3. Metodología y ruta para construir la estrategia

Cada una de las herramientas utilizadas en este proceso, tienen como objetivo acercarnos a un

diagnóstico de las necesidades de planificación de la organización, de la dinámica del equipo de trabajo, de algunas condiciones habilitantes. Es así como seguimos la siguiente ruta para la ACI Medellín:

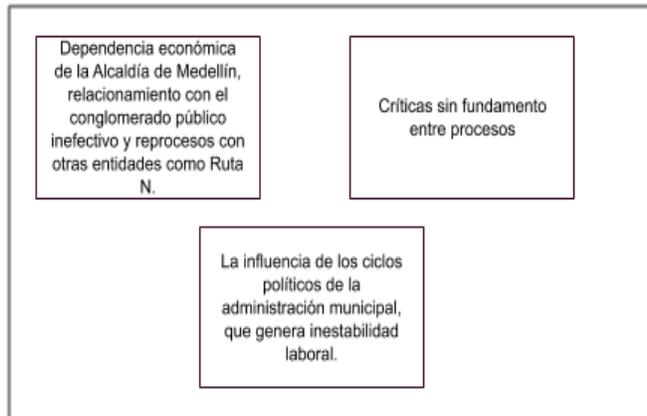
1. Quiénes Somos	2. Para dónde vamos	3. Todos alineados	4. ¿Cómo medimos nuestros avances?	5. Diseño Planes de trabajo
				
Definimos, revisamos documentos claves, entrevistas y procesos desarrollados anteriormente.	Definimos el rumbo y los focos de acción de la estrategia.	Hicimos ejercicios de alineación para formular objetivos estratégicos y por procesos.	Se planteó una metodología para hacer seguimiento a la estrategia a través de OKR's.	Quedaron los planes de trabajo por proceso, con el fin de que cada líder organice la gestión de su equipo

3.1 Matriz CREA (crear, reducir, elimina, aumentar)

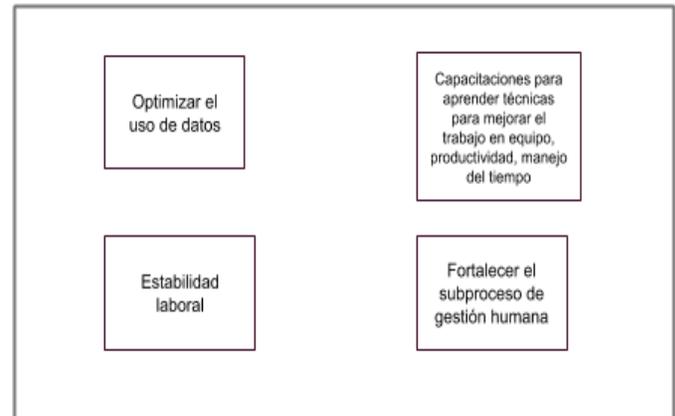
Desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, es una herramienta simple del tipo matriz que impulsa a las organizaciones a enfocarse simultáneamente en eliminar y reducir, así como en incrementar y crear, a la vez que liberan un nuevo océano azul.

Es la base para identificar los factores de competencia que hacen que yo sea lo que soy como organización y que permiten establecer planes de trabajo a corto - mediano y largo plazo. A continuación, se presentan aquellos factores que en la sesión de trabajo con el equipo de ACI Medellín fueron identificados como fundamentales para cada categoría de la matriz.

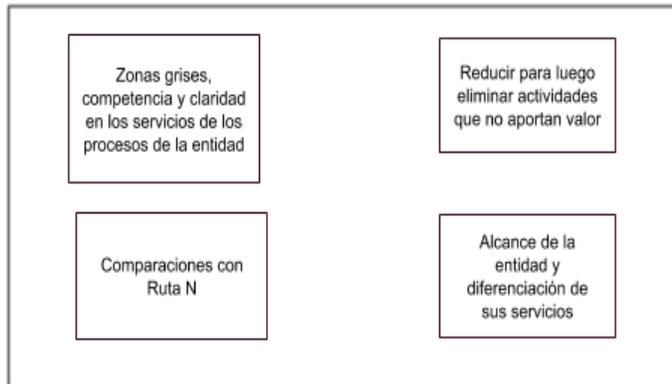
ELIMINAR



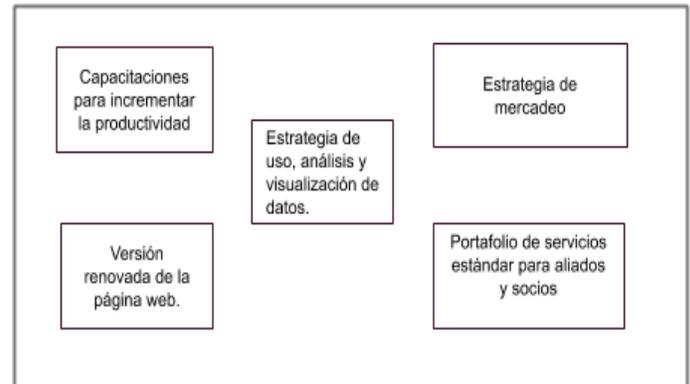
AUMENTAR



REDUCIR



CREAR

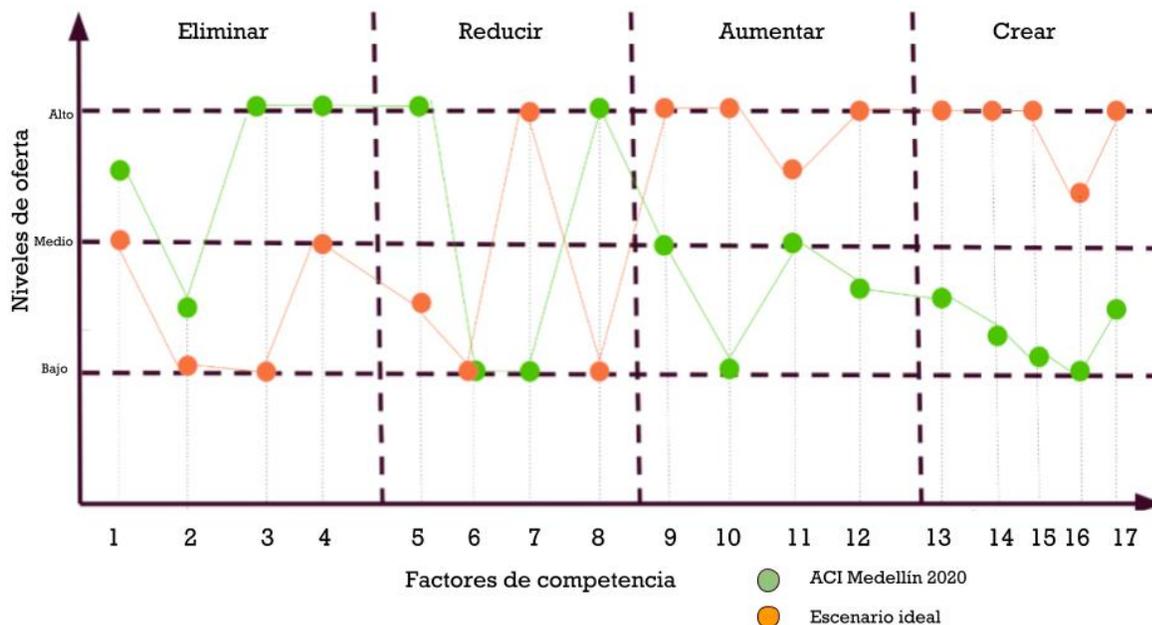


Una vez contamos con la identificación de estos factores de competencia, la metodología propuesta para la planeación vinculó el elemento de la Curva de Valor con el fin de priorizar aquellos factores que son determinantes para el perfil estratégico de la ACI Medellín. De esta manera, se logró identificar aspectos de la ejecución del trabajo misional que tenían oportunidades de mejora, retos en el marco de la coyuntura y el mejoramiento del clima organizacional.

3.2 Curva de Valor de ACI Medellín

Es una herramienta estratégica que nos permite conocer las propuestas que ofrece un determinado sector analizando al conjunto de las organizaciones presentes, comparado con la propuesta valor que nuestra organización va a ofrecer con sus productos/servicios, o a nivel institucional todo ello representado en una sola gráfica, la cual nos permite conocer y apreciar las diferencias entre el perfil estratégico del estado ideal y nuestro perfil estratégico actual, con el fin de trazar una hoja de ruta con acciones concretas a resolver para potenciar nuestra organización.

El perfil estratégico de ACI Medellín, nos permite ver un espectro de oportunidades en la gestión de información de alta calidad para la canalización de oportunidades y proyectos para la ciudad. Parte de los esfuerzos estratégicos, deben orientarse a la gestión eficiente de los recursos, los canales de comunicación y de gestión de alianzas estratégicas y a la definición de servicios y productos concretos que atraigan posibilidades de desarrollo a la ciudad-región.



Convenciones: Cada uno de estos números, representan los elementos que surgieron desde el ejercicio anterior de la Matriz CREA. Cada uno de estos elementos se conoce como factor de competencia y son la base para proyectar acciones concretas de mejora que nos acerquen al mejor escenario posible de gestión y desarrollo institucional.

Para la ACI Medellín los resultados de la matriz crea son:

→ **Eliminar**

1. Críticas sin fundamento entre procesos.
2. Percepción de la entidad como agencia de viajes.
3. Búsqueda manual de información histórica y memoria institucional.
4. Dependencia financiera y administrativa de la Alcaldía de Medellín.

→ **Reducir**

5. Zonas grises, competencia y claridad en los servicios de los procesos de la entidad.
6. Comparaciones con Ruta N.
7. Alcance de la entidad y diferenciación de sus servicios.

8. Reducir para luego eliminar actividades que no aportan valor.

→ **Aumentar**

9. Capacitaciones para incrementar la productividad.
10. Optimizar el uso de datos.
11. Estabilidad laboral.
12. Fortalecimiento del subproceso de gestión humana.

→ **Crear**

13. Diversificación de fuentes de financiamiento.
14. Estrategia de uso, análisis y visualización de datos.
15. Estrategia de mercadeo.
16. Versión renovada de la página web.
17. Portafolio de servicios estándar para aliados y socios.

4. Pirámide de alineación estratégica

La pirámide estratégica logra incorporar en un solo elemento fácil de explicar los distintos conceptos y etapas para poder aterrizar la aspiración de la entidad en actividades medibles y por consecuencia controlables. Para el caso se la ACI Medellín, se identifican así:



4.1 Propósito inspirador

El propósito inspirador es el corazón de la identidad de la ACI Medellín, es la base para entender qué hace, cómo lo hace y el por qué hace lo que hace. Hace parte de la construcción de la narrativa de la ACI Medellín, su dinámica, su identidad y su proyección hacia el futuro.

Ese propósito inspirador es lo que en la metodología del Golden Circle se conoce como la pregunta: “por qué hacemos lo que hacemos”.

Justamente, trabajamos con la metodología del Golden Circle que propone iniciar preguntándonos qué nos inspira, (por qué hacemos lo que hacemos); para luego preguntarnos cómo hacemos eso que nos inspira y qué es eso que hacemos en la ACI Medellín. Aplicando esta metodología encontramos entonces que la ACI Medellín se respondió lo siguiente:

Por qué y para que hacemos lo que hacemos (propósito inspirador): porque creemos en el poder de las alianzas con el mundo para lograr el desarrollo sostenible y construir un mejor lugar para la gente.”

Cómo lo hacemos: a través de alianzas de cooperación e inversión, promoción de la ciudad región e intercambio de conocimiento.

Qué hacemos: Impulsamos la internacionalización de la ciudad-región.

Adicionalmente, creamos un nuevo **slogan** que acompañe el logo de la ACI Medellín que es: “Creemos en el poder de las alianzas con el mundo para lograr el desarrollo sostenible”.

4.2 Visión

La visión es el enunciado de la estrategia que nos deja entender la meta o la idea de éxito que tenemos como organización. Nos permite entender a dónde queremos llegar y aquellos principios que caracterizan el camino para lograrlo.

“Ser el actor líder de la internacionalización de la ciudad región posicionándola a nivel local e internacional y respondiendo de manera estratégica a los cambios del contexto global”.

4.3 Objetivos estratégicos (OE) y Objetivos Tácticos

Definición: Los objetivos estratégicos señalan el fin que se quiere lograr en el marco del propósito inspirador y la visión de la ACI Medellín para el futuro. Dimensionan temporal y tácticamente la consecución y evidencian los avances para lograr las metas establecidas.

Los objetivos tácticos son específicos y de corto plazo, establecidos a nivel operativo. Comprenden las actividades desarrolladas enmarcadas en el ¿Cómo lo hacemos? en la organización. Cada uno de ellos responde a un objetivo estratégico en específico, lo que quiere decir que su cumplimiento contribuye a la consecución de la estrategia de la agencia.

OE1: Cooperación

Articular el ecosistema de cooperación internacional de la ciudad-región para generar valor a las acciones que aportan al desarrollo sostenible (agenda 2030).

- OT1: Internacionalizar al sector social fomentando las alianzas para el desarrollo.
- OT2: Gestionar recursos financieros y técnicos reembolsables y no reembolsables para la administración pública local.
- OT3: Movilizar las acciones de cooperación del sector privado para el desarrollo de la ciudad región.
- OT4: Consolidar a Medellín como referente de oferta de cooperación.

OE2: Inversión

Atraer y retener inversión nacional y extranjera al territorio que permita fortalecer apuestas y encadenamientos productivos locales, para contribuir a la generación de empleo, competitividad y desarrollo sostenible.

- OT1: Consolidar una estrategia de atracción proactiva de proyectos de inversión.
- OT2: Cuidar y retener los proyectos de inversión asentados en el territorio a través de la estrategia de after-care.
- OT3: Gestionar proyectos de inversión hacia nuestro territorio que apunten a la creación de nuevas zonas francas.
- OT4: Generar una dinámica de encuentros entre la oferta de proyectos locales con la inversión nacional y extranjera a través del banco de proyectos ACI.

OE3: Posicionamiento

Situar a la ciudad-región como un actor estratégico en la agenda global gestionando cooperación internacional y atrayendo inversión.

- OT1: Impulsar las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo de la ciudad en escenarios clave del contexto global.
- OT2: Fortalecer la diplomacia de ciudad con los diferentes públicos: empresas (diplomacia corporativa), ciudades y gobiernos, sociedad civil (Sos Paisa).
- OT3: Generar visibilidad de la ciudad-región en el mundo a través de las buenas prácticas y proyectos estratégicos.
- OT4: Consolidar a la ACI Medellín como referente local para la atracción y oferta de cooperación y la inversión en la ciudad.

OE4: Conocimiento e innovación

Agregar valor a través del conocimiento para innovar y hacer más eficiente la gestión.

- OT1: Crear, implementar y difundir el modelo de intercambio de conocimiento.
- OT2: Desarrollar la línea de productos de conocimiento de uso interno y acceso público.
- OT3: Consolidar la estrategia de gestión de datos e información.
- OT4: Crear e implementar un modelo de innovación.

OE5: Gestión Interna

Crear un sistema de gestión institucional que potencie el logro del propósito de la entidad.

- OT1: Fortalecer las capacidades y habilidades del personal de la ACI Medellín para la gestión técnica de la entidad. (Plan de capacitación, aplicabilidad del conocimiento y la réplica del mismo para generar capacidad instalada).
- OT2: Integrar las diferentes fuentes y herramientas de información en una sola, para facilitar la labor de los servidores y la gestión de la memoria institucional. (intranet o ERP como único repositorio).
- OT3: Reforzar una cultura institucional que facilite el intercambio de conocimiento, comunicación y sentido de pertenencia al interior de la entidad.

4.4 Focos de la gestión

Definición: Líneas que enmarcan y organizan la ejecución de las actividades de la organización y responden específicamente al corazón y al objeto misional de la organización.

4.4.1 Inversión

Promovemos y facilitamos el asentamiento de nuevas empresas extranjeras y nacionales que generen empleos de calidad, dinamicen la economía y fortalezcan los clústeres estratégicos de la ciudad.

Esta línea de trabajo tiene un presupuesto 2021 de \$1.458 millones, con el indicador de resultado de monto de inversión nacional y extranjera reportada para el desarrollo y la competitividad por USD 110 millones.

Esa atracción de empresas, como se mencionó, dinamiza la economía a través del trabajo en ocho sectores priorizados de inversión que se describirán en la sección 2.3 de “enfoques”, que abordan las diferentes vocaciones económicas de la ciudad - región.

Del mismo modo creamos, presentamos y hacemos seguimiento a las oportunidades y propuestas de valor de cooperación y/o inversión para los actores relevantes y coordinar las actividades necesarias para concretar alianzas y alcanzar las metas de la institución.

La estrategia de trabajo que viene realizando la ACI Medellín ha sido fundamental para la atracción de inversión extranjera directa- IED. En 2021, la Agencia superó la meta en un 2,43%, gestionando un monto de inversión nacional y extranjera de USD 204,85.

Trabajamos de la mano con los inversionistas instalados en el crecimiento de sus empresas en la ciudad. Para el 2021 se lograron 16 reinversiones que sumaron USD 174,96 millones y representaron 2.664 empleos. Las reinversiones en empresas instaladas son reflejo de la confianza y oportunidades que los empresarios encuentran en Medellín.

La ACI Medellín es el líder en la atracción de inversión el territorio, por eso es considerada la

APRI (Agencia de Promoción de Inversión) de la región. Esta gestión ha sido definitiva para la transferencia de tecnología y conocimiento impactando la generación de empleo de calidad y el mejoramiento de la competitividad.

Para seguir avanzando en los propósitos de atracción y retención de inversión nos planteamos los siguientes retos:

- Fortalecer la relación con el sector privado a través de la creación de una estrategia público privada que mejore el clima de inversión, la atracción y retención de IED en Medellín y el territorio, que mitigue la contracción mundial de la IED (35%).
- Construir una hoja de ruta definida para la financiación de proyectos estratégicos de la Alcaldía que vincule a fondos de inversión, firmas consultoras, banca multilateral, entre otros actores.
- Promover la inversión sostenible como mecanismo innovador de atracción de inversión extranjera directa.

1.1. Acerca de la gestión de apoyo a la instalación de zonas francas

Dentro de la Línea Estratégica 1. “Reactivación Económica y Valle del Software” del Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 se incluyó el programa denominado “Internacionalización Empresarial”, que busca el posicionamiento de Medellín como exportador de bienes, servicios y modelos de negocio, priorizando la ampliación de la base exportadora de Medellín, la diversificación de la canasta exportadora, y ampliación de los mercados de las empresas exportadoras actuales, además de facilitar la creación de zonas francas especiales para la exportación de servicios.

Este programa tiene como uno de sus objetivos específicos facilitar la creación de zonas francas para el Valle del Software, para lo cual se asignó un indicador específico denominado “Gestiones para fortalecer la presencia de zonas francas para el Valle del Software”, cuya responsabilidad se encuentra directamente a cargo de la ACI Medellín.

El proyecto de zonas francas: Apoyo a la presencia de zonas francas en el territorio tendrá un presupuesto 2022 de \$355 millones.

Los principales objetivos de este proyecto son:

- Utilizar el instrumento de zonas francas como herramienta de atracción y retención de inversión, así como de mejoramiento del clima de inversión.
- Fortalecer sectores económicos priorizados por la Política Pública de Desarrollo Económico a través del instrumento de zona francas.
- Incentivar la generación de empleos e inversiones en el territorio.
- Desarrollo de encadenamientos productivos e integración a las cadenas de valor regional e internacional.
- Desarrollar inversiones extranjeras bajo el modelo de zonas francas permanentes especiales enfocadas en servicios e industrias 4.0 (Nuevo régimen).

- Integración de la ciudad y la región en la estrategia país de importación de exportadores (Friendshoring) como modelo para la atracción de inversión extranjera.
- Fortalecer las estrategias de internacionalización y promoción de Medellín como Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación.

En el marco de este proyecto nos hemos planteado los siguientes retos para el proyecto de zonas francas:

- Apoyar la consolidación del proyecto de declaratoria de una zona franca permanente para la ciudad de la mano con la secretaria de Desarrollo Económico-SDE y la Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público Privadas - APP.
- Impulsar el nuevo régimen de incentivos tributarios promovido por la ACI Medellín y las secretarías de Desarrollo Económico y Hacienda, aprobado en Consejo de Medellín en 2021.

4.4.2 Cooperación

Lideramos la gestión de recursos técnicos y financieros por medio de la generación de alianzas con actores públicos y privados de orden local, nacional e internacional, que permitan impulsar el Plan de Desarrollo de Medellín y la región. Así mismo, trabajamos en la proyección del territorio como oferente de cooperación sur-sur y en la incidencia que podemos tener desde nuestros programas de gobierno local, ante el escenario internacional.

La ACI Medellín trabaja en el frente de cooperación con el proyecto de Desarrollo de estrategias para el impulso de cooperación nacional e internacional, con un presupuesto asignado de COP \$1.685 millones, con el indicador de resultado de monto de cooperación técnica y financiera nacional e internacional recibida por USD 7 millones.

Desde hace varios años Medellín ha encontrado en la cooperación un instrumento para contribuir al desarrollo de su población a través del establecimiento y fortalecimiento de alianzas con otros gobiernos nacionales, locales, sector social, empresas, entre otros.

Desde 2008, cuando se empezó a reportar el monto de cooperación se han gestionado USD\$ 111,00 millones en cooperación tanto técnica como financiera para proyectos del Plan de Desarrollo en asuntos de Transformación Educativa y Cultural, desarrollo económico, desarrollo social, Gobernanza y Construcción de Paz y Ecociudad.

Sin embargo, en la actualidad, Colombia ha sido catalogada como un país de renta media alta y ha ingresado a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE, lo que supone una reorientación de los recursos que los cooperantes asignan a la Ayuda Oficial al Desarrollo-AOD disminuyendo las oportunidades de cooperación financiera y fortaleciendo procesos de cooperación horizontal, triangular y en general otros mecanismos que no responden a la lógica tradicional de la AOD.

nuestra gestión en cooperación internacional debe entenderse desde la oferta y la demanda, así como desde la promoción del territorio y la incidencia de nuestra acción internacional.

Respecto a la gestión de demanda de cooperación, la ACI Medellín cumple un importante rol

que fortalece las políticas públicas y los programas del Plan de Desarrollo Local, a través de la consecución de recursos técnicos y financieros. En otras palabras, estamos atrayendo recursos de diversa naturaleza y procedencia, reembolsables y no-reembolsables, para apoyar el desarrollo económico, social y ambiental de Medellín y la región.

Desde nuestro rol como oferentes de cooperación posibilitamos que otros actores (principalmente otras ciudades) conozcan las soluciones que Medellín ha dado a sus retos de ciudad, y que encuentren respuestas u otras perspectivas a los retos comunes que enfrentan los gobiernos locales.

Finalmente, trabajamos en la proyección de nuestro territorio como buen socio de cooperación, y en la incidencia como gobierno local en el escenario internacional especialmente mediante la participación en redes internacionales de ciudad, eventos, y premios. Para seguir avanzando en los propósitos de la gestión de cooperación nos hemos planteado los siguientes retos:

- Comprender e incursionar en nuevos mecanismos de financiamiento al desarrollo.
- Contar con un banco de proyectos de cooperación para cada una de las líneas temáticas que oriente la promoción y la gestión.
- Contar con un programa de apoyo a organizaciones de la sociedad civil que fortalecer su estructura de gestión de cooperación.
- Fortalecer la oferta de cooperación de la ciudad de Medellín.
- Documentar y dar a conocer a la ACI Medellín como buena práctica con otras ciudades de Colombia y el mundo.
- Fortalecer los lazos de cooperación e intercambio de conocimiento con otras ciudades del mundo que sean consideradas hubs de tecnología para fortalecer la cooperación asociada a la Estrategia Valle del Software.
- Potenciar la diplomacia de ciudad por medio de las redes de ciudad y ciudades priorizadas.

4.4.3 Promoción de ciudad-región

La estrategia de internacionalización mediante cooperación e inversión la soportamos con promoción y posicionamiento de Medellín y la región, en el mundo. Para ello, nos relacionamos con la prensa internacional para fortalecer la imagen de la ciudad y difundir las buenas prácticas y los avances del Plan de Desarrollo Medellín Futuro.

Para llevar a cabo esta estrategia utilizaremos la marca ciudad “Medellín Florece” para posicionarla con nuestros aliados en el exterior y usarla en nuestras publicaciones y canales tanto internos como externos, de acuerdo con los lineamientos y el manual dado por la Alcaldía de Medellín.

También promovemos la participación en eventos internacionales con alta incidencia política y en los gobiernos, así como la postulación a premios internacionales de los proyectos y programas bandera de la administración.

Los retos que nos hemos propuesto en este tema son:

- Crear una campaña integral de mercadeo para la proyección de la ciudad/región que nos permita mejorar nuestra estrategia de venta del territorio a cooperantes e inversionistas, y que vaya más allá de los Por Qué Medellín.
- Fortalecer la relación con periodistas internacionales que nos permitan promocionar a Medellín y la región como el mejor lugar para desarrollar cooperación e instalar inversión extranjera directa.
- Darle mayor visibilidad a la Red Sos Paisa en ferias y eventos internacionales, para dinamizar y aumentar las acciones de cooperación de los antioqueños que viven en el exterior.
- Fortalecer la narrativa de por qué es beneficioso cooperar e invertir en Medellín y la región, incluyendo los conceptos del storytelling para generar emoción y acciones de cooperación e inversión para la ciudad.
- Afianzar la posición de Medellín en el mundo como una ciudad que continúa transformándose a través de la innovación, el emprendimiento y la Tecnología, esta vez de la mano de la Estrategia del Valle del Software.
- Genera una estrategia de relacionamiento con Think Tanks y centros académicos de relevancia global para potenciar el posicionamiento internacional de la ciudad.

4.5 Plan de Desarrollo 2020-2023 Medellín Futuro

Línea Estratégica 1. Reactivación Económica y Valle Del Software.

Medellín Futuro - Reactivación Económica y Valle del Software es una estrategia de desarrollo económico que apunta a convertir de nuevo a nuestra ciudad en la capital industrial de Colombia, esta vez en el marco de la Cuarta Revolución Industrial y de la Economía Digital. Nuestro objetivo es el de generar a partir de la educación, la ciencia, la tecnología, la innovación y el emprendimiento nuevas oportunidades para la diversificación y modernización de la economía de la ciudad, incrementando su competitividad a través de una mayor sofisticación y especialización de la dinámica empresarial hasta lograr un lugar en el mercado regional y mundial. Lo lograremos apoyados en una transformación educativa y cultural sin precedentes, con una potente articulación universidad-empresa-estado y a través de la alineación de los propósitos de la ciudad con los retos de nuestros emprendedores, empresarios y universidades.

Propósito: la reactivación económica y el Valle del Software conforman una estrategia de desarrollo económico con el objetivo de gestionar a partir de la educación, la innovación y el emprendimiento nuevas oportunidades, aprovechando nuestras necesidades y fortalezas para potenciar, sofisticar y diversificar la economía de la ciudad a través de la apertura de nuevos escenarios y la generación de miles de empleos, en áreas asociadas a la economía digital y la Cuarta Revolución Industrial.

Componente 1.3. Productividad, Competitividad e Internacionalización.

Objetivo: aumentar las capacidades productivas y competitivas de las empresas de la ciudad para avanzar hacia la creación y exportación de productos de mayor complejidad y valor agregado.

Programa Muévete A Medellín

Descripción: promover la atracción de empresas nacionales e internacionales multisectoriales, dando prioridad a las que tengan alto valor agregado e intensivas en conocimiento, y consolidar alianzas de cooperación internacional multi actor que impacten positivamente los proyectos prioritarios de la Alcaldía de Medellín y sus aliados estratégicos; con el fin de fortalecer el ecosistema de ciencia, tecnología e innovación, la generación de nuevos empleos, las cadenas de valor del tejido empresarial, la competitividad y eficiencia económica, la calidad de vida de los habitantes del territorio y el posicionamiento de la ciudad como destino de inversión y cooperación.

Objetivo general: contribuir al desarrollo económico y social de Medellín a través de la internacionalización orientada a la atracción de inversión y la gestión de cooperación.

Objetivos específicos

- Atraer inversión nacional y extranjera para el desarrollo y la competitividad.
- Captar cooperación técnica y financiera nacional e internacional.
- Promocionar a Medellín como destino de inversión.
- Fortalecer la red de antioqueños en el exterior (Sos Paisa)
- Posicionar a Medellín como oferente de cooperación.

Proyectos Incluidos en el Programa

- **Desarrollo de Estrategias para el Impulso de Cooperación Nacional e Internacional:** Fortalecer la inserción de la ciudad en la gestión de cooperación.
- **Desarrollo de estrategias para el impulso de inversión nacional y extranjera en la ciudad:** Apoyar el desarrollo de la dinámica económica local en la atracción de inversión nacional y extranjera
- **Apoyo a la presencia de zonas francas en el territorio:** Aumentar el nivel de desarrollo de proyectos de inversión nacional y extranjera en el territorio. Este proyecto corresponde al Programa Internacionalización Empresarial. * *Este proyecto pertenece al Programa Internacionalización Empresarial.*

Indicadores de Resultado

Indicadores de resultado		
Indicador de resultado	Unidad de medida	Meta

Monto de inversión nacional y extranjera reportada para el desarrollo y la competitividad	Millones de USD	850
Monto de cooperación técnica y financiera nacional e internacional recibida	Millones de USD	30
Monto de alianzas para el desarrollo Monto a partir de las alianzas público-privadas y con la sociedad civil para el desarrollo	Millones USD	288,3

Indicadores de Producto

Indicador de producto	Unidad de medida	Meta
Nuevas inversiones y reinversiones nacionales y extranjeras realizadas para el desarrollo y la competitividad	Número	90
Eventos ¿Por qué Medellín? realizados con empresarios nacionales y/o internacionales	Número	20
Aportes de paisas en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local	Número	40
Acciones de cooperación sur-sur en las cuales Medellín comparte sus buenas prácticas	Número	26
Proyectos impactados por las acciones de cooperación para la ciudad y su área de influencia	Número	75
Gestiones encaminadas a fortalecer la presencia de zonas francas para atraer y retener la inversión extranjera directa. <i>* Este indicador pertenece al Programa Internacionalización Empresarial.</i>	Porcentaje	100

4.6 Oportunidades para la ciudad¹

Definición: El despliegue de la operación se realiza basado en las oportunidades que desde Inversión, Cooperación y los proyectos especiales se canalizan para la ciudad. De acuerdo con ellas, se les hace seguimiento personalizado a todos los casos, orientados por las metas del plan del desarrollo de la ciudad y los objetivos internos que nos trazamos.

- Iniciativas: aquellas que ejecutamos por el beneficio de la ciudad.
- Proyectos especiales: Procesos por los que ejecutamos recursos privados y públicos para clientes específicos.

4.6.1 Proyectos especiales

Dentro de los procesos por los que ejecutamos recursos privados y públicos para los socios/ clientes específicos, se tiene proyectados los siguientes:

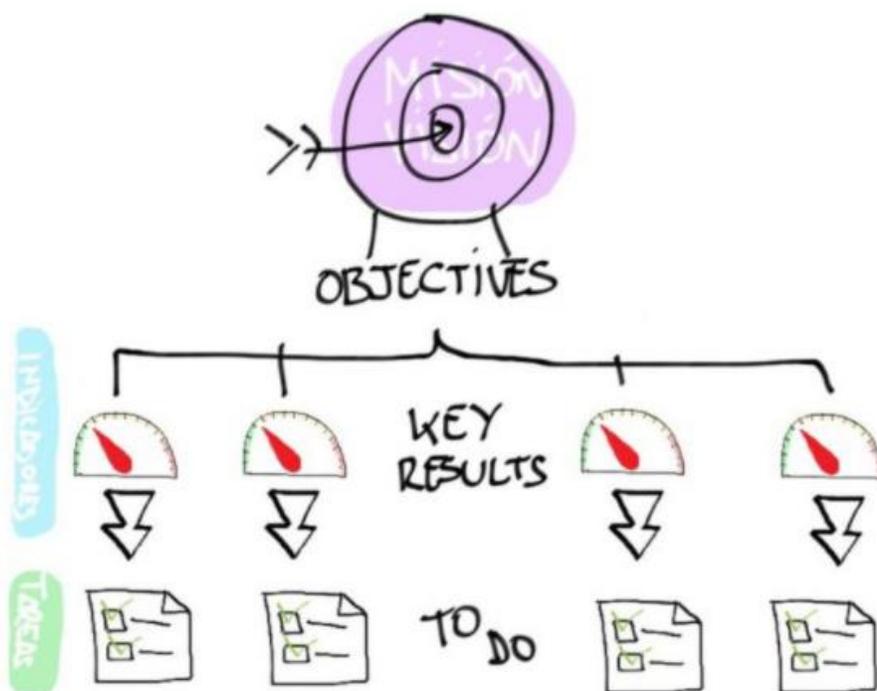
¹ Incluye proyectos especiales e iniciativas.

- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- Empresas Públicas de Medellín - EPM.
- Conexión sin Fronteras con la Secretaría de Desarrollo Económico.
- Empresa de Desarrollo Urbano - EDU.
- Empresa para la Seguridad Urbana - ESU.
- Fundación EPM.

5. Marco de resultados²

Definición: Marco de referencia para medir cómo nos acercamos a nuestra visión de éxito y de resultados establecidos por el Plan de Desarrollo de la ciudad y las metas internas que como equipo definimos perseguir año tras año.

Mientras que los enfoques tradicionales de planeación te obligan a pensar y a imaginar el futuro de una manera estática y a largo plazo, los OKR te permiten crear escenarios flexibles de planificación en donde tener margen de maniobra para cambiar el curso es lo usual, teniendo en claro el norte.



Los OKR son una metodología que se aplica cuando es necesario alinear a todo el equipo de una organización, para centrar los objetivos y trabajar en conjunto para alcanzarlos. En el caso de la ACI Medellín, su implementación en la ejecución del trabajo misional le permitirá trazar una

² Incluye metas del Plan de Desarrollo y las metas internas de la ACI Medellín.

línea de guía para todos los procesos y personas que la componen, dándoles la autonomía e independencia de ajustar los resultados a cada una de sus necesidades y prioridades, siempre orientadas hacia los objetivos mencionados anteriormente.

5.1 Resultados Clave (KR) ACI Medellín

OE1: Cooperación

Articular el ecosistema de cooperación internacional de la ciudad-región para generar valor a las acciones que aportan al desarrollo sostenible (agenda 2030).

OT1: Internacionalizar al sector social fomentando las alianzas para el desarrollo.

- R1 Lograr que al 2023 diez (10) organizaciones sociales cuenten con capacidades instaladas en gestión de recursos de cooperación.

OT2: Gestionar recursos financieros y técnicos reembolsables y no reembolsables para la administración pública local.

- R1 Construir un (1) programa de formación para los puntos focales.
- R2 Consolidar un (1) portafolio de proyectos para la captación de recursos de cooperación.
- R3 Establecer la ruta de trabajo de los trámites administrativos que deben efectuarse para lograr la firma de documentos oficiales por parte del Alcalde.
- R4 Gestionar un monto de cooperación técnica o financiera por USD 30 millones.
- R5 Impactar 75 proyectos por las acciones de cooperación para la ciudad y su área de influencia.
- R6 Asegurar la transferencia de conocimiento en nuevos mecanismos de financiación al conglomerado.

OT3: Movilizar las acciones de cooperación del sector privado para el desarrollo de la ciudad región.

- R1 Identificar proyectos de RSE de las empresas Instaladas.
- R2 Asegurar la identificación de 4 proyectos del Plan de Desarrollo para su financiación por RSE.

OT4: Consolidar a Medellín como referente de oferta de cooperación.

- R1 Posicionar a Medellín a través de realizar 26 acciones de cooperación Sur-Sur.
- R2 Preparar una (1) Hoja de Ruta para la oferta de la cooperación Sur-Sur de mediano plazo.
- R3 Realizar 26 acciones de cooperación col-col.

OE2: Inversión

Atraer y retener inversión nacional y extranjera al territorio que permita fortalecer apuestas y encadenamientos productivos locales, para contribuir a la generación de empleo, competitividad y desarrollo sostenible.

OT1: Consolidar una estrategia de atracción proactiva de proyectos de inversión.

- R1: Establecer un (1) repositorio de datos e información sectorial, económica y legal.
- R2: Para 2023 instalar una (1) empresa “Ancla” en el territorio.

- R3: Atraer USD 850 millones de Inversión nacional y extranjera al territorio.
- R4: Rediseñar e implementar el 100% de la Red de Aliados.
- R5: Realizar veinte (20) eventos PQM.

OT2: Cuidar y retener los proyectos de inversión asentados en el territorio a través de la estrategia de after-care.

- R1: Visitar 50 empresas instaladas en el territorio.
- R2: Construir un (1) portafolio de servicios aftercare.

OT3: Gestionar proyectos de inversión hacia nuestro territorio que apunten a la creación de nuevas zonas francas.

- R1: Cumplir el 100% del Plan de gestión para la creación de nuevas Zonas Francas en el territorio.
- R2: Apoyo en la creación de una zona franca especial o multiempresarial.

OT4: Generar una dinámica de encuentros entre la oferta de proyectos locales con la inversión nacional y extranjera a través del banco de proyectos ACI.

- R1: Crear un (1) banco de proyectos susceptibles de recibir inversión nacional y extranjera.

OE3: Posicionamiento

Situar a la ciudad-región como un actor estratégico en la agenda global gestionando cooperación internacional y atrayendo inversión.

OT1: Impulsar las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo de la ciudad en escenarios clave del contexto global.

- R1: Acompañamiento estratégico en el 90% de los escenarios clave de interés internacional (eventos presenciales y online, webinars, debates y diálogos globales, foros, paneles) con presencia estratégica del Alcalde o su delegado.
- R2: 20 publicaciones gestionadas en medios internacionales sobre la ciudad y los proyectos del Plan de Desarrollo al año.
- R3: Acompañar 100% de los eventos propios o de participación como invitados que propicien contactos y conexiones de cooperación e inversión.
- R4: Apoyo en el posicionamiento de la marca ciudad ante los aliados internacionales.

OT2: Fortalecer la diplomacia de ciudad con los diferentes públicos: empresas (diplomacia corporativa), ciudades y gobiernos, sociedad civil (Sos Paisa).

- R1: Alta calificación promedio en la encuesta de satisfacción de eventos propios.
- R2: Resultados de las estrategias del plan de relacionamiento.
- R3: Afianzar la relación con la red de antioqueños en el exterior logrando más aportes de conocimiento al territorio.

OT3: Generar visibilidad de la ciudad-región en el mundo a través de las buenas prácticas y proyectos estratégicos.

- R1: 20 publicaciones gestionadas en medios internacionales sobre la ciudad y los proyectos del Plan de Desarrollo.

- R2: Intercambio de experiencias con otras ciudades, gobiernos o instituciones que impacten la totalidad de sus delegados (validadores).
- R3: Activación y consolidación del banco de proyectos.
- R4: Uso activo de la red de aliados por los inversionistas instalados (número de aliados utilizando la red).

OT4: Consolidar a la ACI Medellín como referente local para la atracción y oferta de cooperación y la inversión en la ciudad.

- R1: Participación en juntas directivas.
- R2: Reputación fortalecida con el conglomerado del municipio y demás aliados locales.
- R3: 40 publicaciones gestionadas en medios locales con mención especial a la gestión de la ACI Medellín.
- R4: Medir las interacciones en las redes sociales para definir una meta de crecimiento porcentual.
- R5: Participación en 60% de eventos locales y nacionales.

OE4: Conocimiento e innovación

Agregar valor a través del conocimiento para innovar y hacer más eficiente la gestión.

OT1: Crear, implementar y difundir el modelo de intercambio de conocimiento.

- R1 Definir el modelo de intercambio de conocimiento interno y externo de la entidad.

OT2: Desarrollar la línea de productos de conocimiento de uso interno y acceso público.

- R1 Desarrollar 12 espacios internos de conocimiento para promover la apropiación del conocimiento interno.
- R2 Desarrollar 9 productos de conocimiento y comunicación de acceso público.
- R3 Sistematizar el Modelo de gestión de la ACI Medellín para su intercambio.

OT3: Consolidar la estrategia de gestión de datos e información.

- R1 Implementar el nuevo CRM.
- R2 Implementar la herramienta de gestión de datos de la entidad- DatACI.

OT4: Crear e implementar un modelo de innovación.

- R1 Diseñar y poner en marcha el modelo de innovación de la entidad.

OE5: Gestión Interna

Crear un sistema de gestión institucional que potencie el logro del propósito de la entidad.

OT1: Fortalecer las capacidades y habilidades del personal de la ACI Medellín para la gestión técnica de la entidad. (Plan de capacitación, aplicabilidad del conocimiento y la réplica del mismo para generar capacidad instalada).

- R1: Dar cumplimiento al 80% del Plan de Capacitación Institucional y replicar los conocimientos al interior al 100% a los servidores directamente interesados.
- R2: Fortalecer el equipo de trabajo de gestión humana para dar respuesta oportuna a todos los requerimientos técnicos y normativos que aplican al subproceso.

OT2: Integrar las diferentes fuentes y herramientas de información en una sola, para facilitar la labor de los servidores y la gestión de la memoria institucional. (intranet o ERP como único repositorio).

- R1: Identificar el 100% de las fuentes y herramientas de información con que cuenta la entidad.
- R2: Levantamiento de las necesidades técnicas y económicas para determinar la manera adecuada para llevar a cabo la integración del sistema de información.
- R3: Actualizar la documentación relacionada con el SIG para cada uno de los procesos y subprocesos de la entidad alineada con la planeación estratégica.

OT3: Reforzar una cultura institucional que facilite el intercambio de conocimiento, comunicación y sentido de pertenencia al interior de la entidad.

- R1: Diseñar y ejecutar un plan anual de comunicaciones y cultura organizacional, que facilite el intercambio de conocimiento y fortalezca el sentido de pertenencia.
- R2: Redefinir y estandarizar el proceso de inducción y entrenamiento (mentoría) en un 100% que permita transferir la cultura organizacional, el conocimiento de la institución y que genere sentido de pertenencia.

5.2 Planes Operativos

Los Planes Operativos definidos por cada proceso y subproceso se entran en la siguiente ruta:

<https://acimedellinn.sharepoint.com/SIGACI/Forms/AllItems.aspx?id=%2FSIGACI%2FPlaneaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%2FPlaneacion%20Estrategica%202022%2FPlanes%20Operativos%202022&viewid=a6ad710e%2Dd34e%2D4809%2D9870%2D629b922fad6c>

6. Seguimiento a la planeación

Como parte integral de la planeación 2022 que venimos adelantando estas son las actividades que se van a realizar para hacer el seguimiento periódico de los indicadores y de los planes operativos por parte de planeación y calidad, para que sea un ejercicio conjunto que permita dar respuesta a los diferentes requisitos normativos y a simplificar y agilizar las actividades tendientes al seguimiento de la planeación y la toma de decisiones.

Seguimiento a los indicadores

1. Definir los indicadores de cada uno de los procesos.
 - Compartir el formato de ficha de indicadores con todos los directores y responsables de los indicadores.
 - Revisar los planes operativos de cada proceso para determinar los indicadores que se van a priorizar para el 2022.
 - Enviar las fichas con la definición de los indicadores por parte de cada proceso a la coordinadora de planeación.
2. Construir la matriz de indicadores para el seguimiento al cumplimiento de los indicadores priorizados conforme a la planeación 2022.

- Elaborar la Matriz de Indicadores 2022 de acuerdo con las fichas de indicadores enviadas por cada proceso.
 - Compartir el link de SharePoint con Matriz de Indicadores 2022 a los responsables del reporte.
3. Realizar el reporte oportuno al cumplimiento de los indicadores de Plan Indicativo, Plan de Acción e internos en la matriz definida, la última semana de cada mes.
- Enviar correo cada mes a los responsables del reporte de los indicadores informando fecha límite de reporte y actividades que se deben realizar. Responsable Yesenia Arango
 - Diligenciar el reporte de la Matriz de Indicadores en la fecha establecida por parte de cada uno de los responsables de los procesos. Responsables del reporte de indicadores de cada proceso.
 - Guardar las evidencias de soporte de cada indicador en la carpeta de las Tablas de Retención Documento del proceso. Responsables del reporte de indicadores de cada proceso.
 - Diligenciar el formato de reporte de evidencias de la Alcaldía de Medellín de Plan Indicativo y Plan de Acción (Lo comparto tan pronto no lo envíe de la SDE). Responsables del reporte de indicadores de cada proceso.
 - Enviar el formato de evidencias a la coordinadora de planeación para revisión. Responsables del reporte de indicadores de cada proceso.
4. Realizar la revisión de las evidencias del reporte de indicadores del Plan Indicativo y del Plan de Acción la última semana de cada mes.
- Recibir, revisar y aprobar el formato de evidencias de cada uno de los indicadores de Plan Indicativo y Plan de Acción por parte de la coordinadora de planeación.
 - Enviar el reporte con todas las evidencias a la subsecretaría de turismo por parte de la coordinadora de planeación.
5. Realizar la revisión de las evidencias del reporte de indicadores de manera trimestral en la última semana de marzo, junio, septiembre y diciembre, dejando acta de reunión con el responsable.
- Coordinar reunión trimestral con el responsable del reporte de los indicadores de cada proceso con la coordinadora de planeación y la profesional senior de calidad, para la revisión y verificación de las evidencias.
 - Elaborar acta de reunión para evidenciar el seguimiento de cada proceso y generar un resumen para ser compartido con el comité directivo de acuerdo con las conclusiones para tomar decisiones.
6. Realizar el reporte del avance de los indicadores (Plan Indicativo, Plan de Acción e Internos) al comité directivo de manera mensual (la primera semana de cada mes).
- Enviar por parte de la coordinadora de planeación el reporte del cumplimiento de los indicadores por correo electrónico a los miembros del comité directivo para que conozcan los avances.

Seguimiento a los planes operativos

1. Realizar el seguimiento al avance del plan operativo de manera periódica (bimensual) en las reuniones de equipo primario por parte de cada uno de los directores.

2. Coordinar reunión trimestral en la última semana de marzo, junio, septiembre y diciembre con el director de cada proceso más el profesional de apoyo de calidad con la coordinadora de planeación y la profesional senior de calidad, para el seguimiento y verificación de las evidencias del cumplimiento de las actividades.
3. Dejar acta de la reunión para evidenciar el seguimiento de cada proceso y generar un resumen para ser compartido con el comité directivo de acuerdo con las conclusiones para tomar decisiones.

7. Presupuesto Desagregado para el 2021

El presupuesto para el año 2022 se encuentra proyectado por un valor de \$4.433.211.604, conformado por aportes de \$3.555.151.885 millones por parte del Municipio de Medellín a través de la secretaría de desarrollo económico, unos rendimientos financieros de \$100.000.000 y recursos de terceros por \$778.059.719, distribuido así:

1	INGRESOS	4.433.211.604
1.1	Ingresos corrientes	4.333.211.604
1.1.02	Ingresos no tributarios	4.333.211.604
1.1.02.05	Venta de bienes y servicios	778.059.719
1.1.02.05.001	Ventas de establecimientos de mercado	778.059.719
1.1.02.05.001.08	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	778.059.719
1.1.02.06	Transferencias corrientes	3.555.151.885
1.1.02.06.006	Transferencias de otras entidades del gobierno general	3.555.151.885
1.1.02.06.006.06	Otras unidades de gobierno	3.555.151.885
1.2	Recursos de capital	100.000.000
1.2.05	Rendimientos financieros	100.000.000
1.2.05.02	Depósitos	100.000.000
2	EGRESOS	4.433.211.604
2.1	Funcionamiento	4.433.211.604
2.1.1	Gastos de personal	3.648.522.628
2.1.1.01	Planta de personal permanente	3.648.522.628
2.1.1.01.01	Factores constitutivos de salario	2.628.568.236
2.1.1.01.01.001	Factores salariales comunes	2.628.568.236
2.1.1.01.01.001.01	Sueldo básico	2.194.861.831
2.1.1.01.01.001.02	Horas extras, dominicales, festivos y recargos	1.200.000
2.1.1.01.01.001.05	Auxilio de transporte	1.334.933
2.1.1.01.01.001.06	Prima de servicio	172.468.589
2.1.1.01.01.001.08	Prestaciones sociales	258.702.883

2.1.1.01.01.001.08.01	Prima de navidad	172.468.589
2.1.1.01.01.001.08.02	Prima de vacaciones	86.234.294
2.1.1.01.02	Contribuciones inherentes a la nómina	814.507.056
2.1.1.01.02.001	Aportes a la seguridad social en pensiones	248.354.768
2.1.1.01.02.002	Aportes a la seguridad social en salud	175.917.960
2.1.1.01.02.003	Aportes de cesantías	193.164.819
2.1.1.01.02.004	Aportes a cajas de compensación familiar	82.784.923
2.1.1.01.02.005	Aportes generales al sistema de riesgos laborales	10.803.432
2.1.1.01.02.006	Aportes al ICBF	62.088.692
2.1.1.01.02.007	Aportes al SENA	41.392.462
2.1.1.01.03	Remuneraciones no constitutivas de factor salarial	205.447.336
2.1.1.01.03.001	Prestaciones sociales	205.447.336
2.1.1.01.03.001.01	Vacaciones	86.234.294
2.1.1.01.03.020	Estímulos a los empleados del estado	85.034.294
2.1.1.01.03.069	Apoyo de sostenimiento aprendices SENA	34.178.748
2.1.2	Adquisición de bienes y servicios	784.688.976
2.1.2.02	Adquisiciones diferentes de activos	784.688.976
2.1.2.02.01	Materiales y suministros	2.650.000
2.1.2.02.01.000	AGRICULTURA, SILVICULTURA Y PRODUCTOS DE LA PESCA	0
2.1.2.02.01.001	MINERALES; ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	0
2.1.2.02.01.002	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero	650.000
2.1.2.02.01.003	Otros bienes transportables (excepto productos metálicos, maquinaria y equipo)	550.000
2.1.2.02.01.004	Productos metálicos y paquetes de software	1.450.000
2.1.2.02.02	Adquisición de servicios	779.811.976
2.1.2.02.02.005	Servicios de la construcción	8.950.000
2.1.2.02.02.006	Servicios de alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas; servicios de transporte; y servicios de distribución de electricidad, gas y agua	88.800.000
2.1.2.02.02.007	Servicios financieros y servicios conexos, servicios inmobiliarios y servicios de leasing	257.718.487
2.1.2.02.02.008	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	406.529.049
2.1.2.02.02.009	Servicios para la comunidad, sociales y personales	17.814.440

2.1.2.02.02.010	Viáticos de los funcionarios en comisión	0
2.1.8	Gastos por tributos, multas, sanciones e intereses de mora	2.227.000
2.1.8.04	Contribuciones	2.227.000
2.1.8.04.01	Cuota de fiscalización y auditaje	2.227.000

El presupuesto de la entidad fue aprobado en Junta Directiva del 30 de noviembre mediante acta N° 156 de 2021.