

Tesis

**Análisis de la pertinencia de los indicadores misionales y estratégicos de la Agencia de
Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana**

**Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI
Medellín**

Natalia Laverde Torres

Tatiana Mora Gañan

Diana Isabel Mazo Nevado

Profesor

Jaime Alberto Beltrán

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ

Facultad De Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables

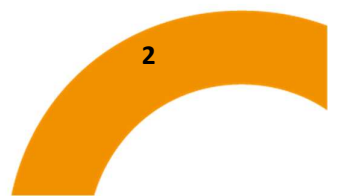
Administración De Empresas

Medellín

2020

Dedicatoria

A la Universidad Católica Luis Amigó



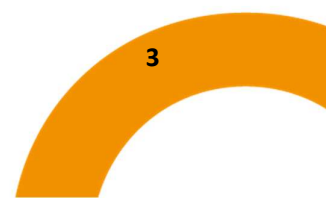
Agradecimientos

Agradecemos primero que todo a Dios por acompañarnos en el camino recorrido durante toda la carrera entregándonos como recompensa a nuestro esfuerzo y dedicación, el logro de concluir la exitosamente.

A la Universidad y a nuestros asesores por su diligencia y acompañamiento durante el desarrollo de nuestro proceso de formación como profesionales.

A todas las personas que nos acompañaron en este proceso, compañeros, amigos y familia, que siempre nos brindaron todo su apoyo.

¡Muchas Gracias!



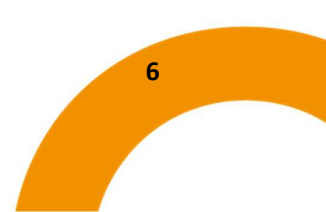
Contenido

1.	Información del contexto corporativo	10
1.1.	Misión	12
1.2.	Visión	12
1.3.	Organigrama.....	12
2.	Antecedentes	13
3.	Justificación	15
4.	Pregunta objeto de estudio	17
5.	Objetivo general	18
6.	Objetivos específicos	18
7.	Marco teórico	19
8.	Alcance del proyecto	29
9.	Calendario operativo	30
10.	Glosario de términos	31
11.	Referentes teóricos	33
12.	Metodología	39
12.1.	Desarrollo de cada uno de los objetivos específicos	40
12.1.2.	Indicadores misionales y estratégicos de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín 40	
12.2.	Funcionalidad de cada uno de los indicadores que actualmente miden los resultados obtenidos por la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín.....	45
12.2.1.	Fichas técnicas indicadores	45
12.2.2.	Fichas proceso gestión de cooperación e inversión	45
12.2.3.	Fichas gestión del conocimiento	54
12.2.4.	Fichas proceso relaciones locales e internacionales	61
12.2.5.	Fichas proceso comunicaciones	69
12.2.6.	Fichas proceso relaciones administrativas	79
12.3.	Pertinencia de los indicadores de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín	82
13.	Análisis de resultado de las encuestas	91
14.	Conclusiones	100
15.	Recomendaciones	101
16.	Bibliografía y cibergrafía	111
	Trabajos citados.....	111

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama ACI Medellín.....	12
Ilustración 2: Características de los indicadores.....	26
Ilustración 3: Ficha técnica Indicador Gestión para la atracción de centros de innovación.....	45
Ilustración 4: Ficha técnica Indicador Monto de cooperación técnica y financiera, nacional e internacional recibida.....	46
Ilustración 5: Ficha técnica Indicador Proyectos impactados con cooperación técnica o financiera a partir de alianzas de cooperación gestionadas para la ciudad.....	47
Ilustración 6: Ficha técnica Indicador Inversiones y reinversiones nacionales y extranjeras realizadas para el desarrollo y la competitividad.....	48
Ilustración 7: Ficha técnica Indicador alianzas de cooperación nacional e internacional gestionadas para la ciudad.....	49
Ilustración 8: Ficha técnica Indicador Monto de inversión nacional y extranjera reportada para el desarrollo y competitividad.....	50
Ilustración 9: Ficha técnica Indicador empleos generados a partir de inversión nacional y extranjera reportada.....	51
Ilustración 10: Ficha técnica Indicador propuestas de valor construidas para la atracción de compañías nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo local.....	52
Ilustración 11: Ficha técnica Indicador gestión para desarrollo de la inversión.....	53
Ilustración 12: Ficha técnica Indicador nuevos aliados gestionados.....	54
Ilustración 13: Ficha técnica Indicador oportunidades de inversión identificadas.....	55
Ilustración 14: Ficha técnica Indicador buenas prácticas a nivel internacional gestionadas para implementar en la ciudad.....	56
Ilustración 15: Ficha técnica Indicador cátedras ACI realizadas.....	57
Ilustración 16: Ficha técnica Indicador evidenciar acciones adelantadas para la realización de eventos ¿Por qué Medellín?.....	58
Ilustración 17: Ficha técnica Indicador acciones en redes internacionales en las que participa la ACI Medellín.....	59
Ilustración 18: Ficha técnica Indicador espacios de aprendizaje de transferencia de conocimiento implementados por la ACI Medellín.....	60
Ilustración 19: Ficha técnica Indicador alianzas de cooperación COL-COL en las que Medellín actúa como oferente.....	61
Ilustración 20: Ficha técnica Indicador número de agendas desarrolladas.....	62
Ilustración 21: Ficha técnica Indicador red de aliados locales.....	63
Ilustración 22: Ficha técnica Indicador acciones de cooperación Sur-Sur en las que Medellín comparte sus buenas prácticas.....	64
Ilustración 23: Ficha técnica Indicador cooperación técnica ofrecida por la ciudad.....	65
Ilustración 24: Ficha técnica Indicador eventos internacionales de carácter estratégico en los que participa el alcalde o su delegado.....	66
Ilustración 25: Ficha técnica Indicador validadores VIP que visitan la ciudad de Medellín.....	67
Ilustración 26: Ficha técnica Indicador validadores que visitan la ciudad de Medellín.....	68
Ilustración 27: Ficha técnica Indicador aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.....	69
Ilustración 28: Ficha técnica Indicador eventos ¿porque Medellín? realizados con aliados internacionales y empresarios estratégicos.....	70
Ilustración 29: Ficha técnica Indicador periodistas de medios internacionales atendidos por la ACI.....	71
Ilustración 30: Ficha técnica Indicador gestión para el relacionamiento con prensa.....	72

Ilustración 31: Ficha técnica Indicador premios internacionales postulados con iniciativas desarrolladas por la alcaldía de Medellín	73
Ilustración 32: Ficha técnica Indicador publicaciones en medios internacionales resultado de la atención la ACI Medellín a periodistas internacionales	74
Ilustración 33: Ficha técnica Indicador encuentros con paisas en el exterior.....	75
Ilustración 34: Ficha técnica Indicador campañas de activación de la Red sos paisa realizadas durante el año	76
Ilustración 35: Ficha técnica Indicador publicación donde la ACI es el foco de interés.....	77
Ilustración 36: Ficha técnica Indicador porcentaje de impacto del plan de bienestar laboral	78
Ilustración 37: Ficha técnica Indicador porcentaje de impacto del plan de capacitación.....	79
Ilustración 38: Ficha técnica Indicador cumplimiento en la implementación de MPG.....	80
Ilustración 39: Ficha técnica Indicador promedio del resultado de la evaluación de desempeño por competencias	81
Ilustración 40: Evidencia entrevista.....	98
Ilustración 41: Evidencia entrevista	98
Ilustración 42: Evidencia entrevista.....	99
Ilustración 43: Evidencia entrevista.....	99



Lista de tablas

Tabla 1: Calendario operativo	30
Tabla 2: Ficha Bibliográfica 1	33
Tabla 3: Ficha Bibliográfica 2	33
Tabla 4: Ficha Bibliográfica 3	34
Tabla 5: Ficha Bibliográfica 4	34
Tabla 6: Ficha Bibliográfica 5	35
Tabla 7: Ficha Bibliográfica 6	35
Tabla 8: Ficha Bibliográfica 7	36
Tabla 9: Ficha Bibliográfica 8	36
Tabla 10: Ficha Bibliográfica 9	37
Tabla 11: Ficha Bibliográfica 10	37
Tabla 12: Indicadores misionales y estratégicos de la ACI	40
Tabla 13: Indicadores ACI por Proceso	43
Tabla 14: Pertinencia de indicadores y observaciones	82
Tabla 15: Respuestas entrevista pregunta 1	91
Tabla 16: Respuestas entrevista pregunta 2	92
Tabla 17: Respuestas entrevista pregunta 3	93
Tabla 18: Respuestas entrevista pregunta 4	94
Tabla 19: Respuestas entrevista pregunta 5	95
Tabla 20: Respuestas entrevista pregunta 6	96

Introducción

La sociedad está en una constante renovación y cambio para la toma de decisiones, el mercado cambiante y la economía dinámica provoca que las organizaciones necesiten de diseños flexibles dentro de su planeación estratégica que respondan a las particularidades de cada situación.

Es por esto, que el establecer sistemas de gestión de la calidad se ha convertido en una necesidad para cualquier Organización, independientemente si es pública o privada, o del producto o servicio que realice; donde se pueda enlazar la responsabilidad que tiene la organización con el entorno y la sociedad, que se adapte a las exigencias técnicas en los mercados nacionales e internacionales, y así enfrentar el gran reto de reorientar sus estrategias para enfrentar los impactos del entorno, disponiendo de sistemas de control que apunten hacia la efectividad de los procesos, contando con herramientas como los sistemas de indicadores de efectividad que midan la gestión y el desempeño organizacional, con vistas al perfeccionamiento efectivo del sistema de dirección y por ende la toma de decisiones.

Es aquí donde los indicadores se crean como herramientas que permiten a las empresas tanto públicas como privadas la manera de evaluar sus procesos definidos en lo que se es y la meta que se quiere lograr, de tal manera que se pueda cuantificar para la mejor toma de decisiones.

En este orden de ideas, permiten clarificar y definir de forma más precisa los objetivos e impactos que se pueden tener dentro de las organizaciones; y así verificar los cambios o resultados para el logro de la misión y la visión propuestas y facilitan el diagnóstico para definir dónde se está y hacia dónde va.

Pero para que los indicadores de gestión sean efectivos, se debe contar con un adecuado diagnóstico situacional, y así saber qué acciones se deben medir, evaluar, ajustar y regular.

En el estudio realizado dentro de la ACI Medellín, encontramos que, aunque cuenta con una planeación estratégica proyectada al 2023 y tener los indicadores de gestión que consideran ser los recomendables para medir su gestión, estos no han sido evaluados, lo que no ha permitido concluir su relevancia y alineación con su propósito, así como su efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, incidencia de la gestión, todos claves para la organización.

Dado esto, el presente trabajo de grado busca el análisis de los indicadores de gestión de la ACI Medellín, su pertinencia e identificar aquellos los cuales, según su planeación estratégica, se encuentran desalineados con las metas propuestas.

De igual manera, dar aportes que les ayuden a mejorar la evaluación de sus procesos e integrar a sus colaboradores con el fin de obtener mejores resultados e incorporar sus ideas como un punto de partida para el mejoramiento de la Organización, y así obtener el reconocimiento en su gestión activa con la comunidad de Medellín.

1. Información del contexto corporativo

La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI Medellín, es una asociación de entidades públicas: Alcaldía de Medellín, EPM, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y EMVARIAS.

Desde su creación en el año 2002, se ha consolidado como actor clave del proceso de internacionalización para el desarrollo del territorio a través de la construcción de relaciones internacionales estratégicas, facilitando el acceso a la ciudad y a la región de recursos de cooperación internacional y la llegada de inversión nacional y extranjera.

En 2001, el Concejo de Medellín mediante el acuerdo No.73, autorizó al alcalde de la ciudad para crear una institución que buscara cooperación internacional. De allí que el **19 de junio de 2002**, de acuerdo con el artículo 95 de la Ley 489 de 1998, se constituyera la **Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín (A.C.I.)** como resultado de una asociación entre entidades públicas: **Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Empresas Varias de Medellín.**

En **2004**, la ACI ganó importancia porque en el Plan de Desarrollo 2004 – 2007 incluyó la Línea cinco: Medellín Integrada con la región y con el mundo, fijó parámetros para poner en marcha de manera efectiva el proceso de internacionalización de la ciudad y consecuentemente brindó mejores condiciones y presupuesto, para que la entidad adelantara su gestión estratégica.

Luego de una asesoría que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) prestó a la ciudad, en **2006** se determinó que la ACI también se encargara de atraer recursos de inversión extranjera directa para la ciudad.

Fruto de esa decisión, el **7 de marzo de 2007**, la entidad cambió su nombre por el de **A.C.I. – Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana**, para denotar, en su razón social, el rol que le compete y el territorio que le concierne.

Ese mismo año, la ACI logra la certificación de todos sus procesos en la Norma ISO 9001 y NTCGP1000, certificaciones que han sido ratificadas desde entonces.

En **2009**, por el interés creciente de personalidades e instituciones de todo el mundo en conocer los aciertos del desarrollo de la ciudad, la ACI empezó a promover la transformación de Medellín y sus buenas prácticas, como una acción estratégica para extender y fortalecer relaciones internacionales clave para posicionar la ciudad como modelo de administración pública.

En **2010**, la ACI apuesta por posicionarse dando a conocer su aporte al desarrollo de la ciudad y la región metropolitana, y, para ello, reunió en un área nueva las acciones de comunicación que hacía, con diferentes enfoques, para divulgar los avances y aciertos del desarrollo de Medellín en el exterior y para posicionarla como sede ideal de eventos de negocios, académicos o políticos de interés internacional.

En **2013** después de una planeación estratégica la ACI cambia de estructura organizacional y comienza a trabajar en **2014** por gestión de procesos: Proyectos y propuestas de Valor, Gestión de Conocimiento, Relaciones Locales e Internacionales, Relaciones Administrativas y Posicionamiento.

En **2016** se decidió incluir a la sigla ACI la palabra Medellín, para que el nombre y logo de la entidad, sea ACI Medellín. Ya en **2017** y después de años de trabajo en beneficio del desarrollo social y económico de la ciudad, la **ACI Medellín** es actor clave del proceso de internacionalización de Medellín y la región, pues establece y fortalece relaciones internacionales estratégicas que favorecen la consolidación de una imagen nueva y positiva,

facilitan el acceso a recursos de cooperación internacional y propician el aumento de los flujos de negocios e inversión para todo el territorio antioqueño.

1.1. Misión

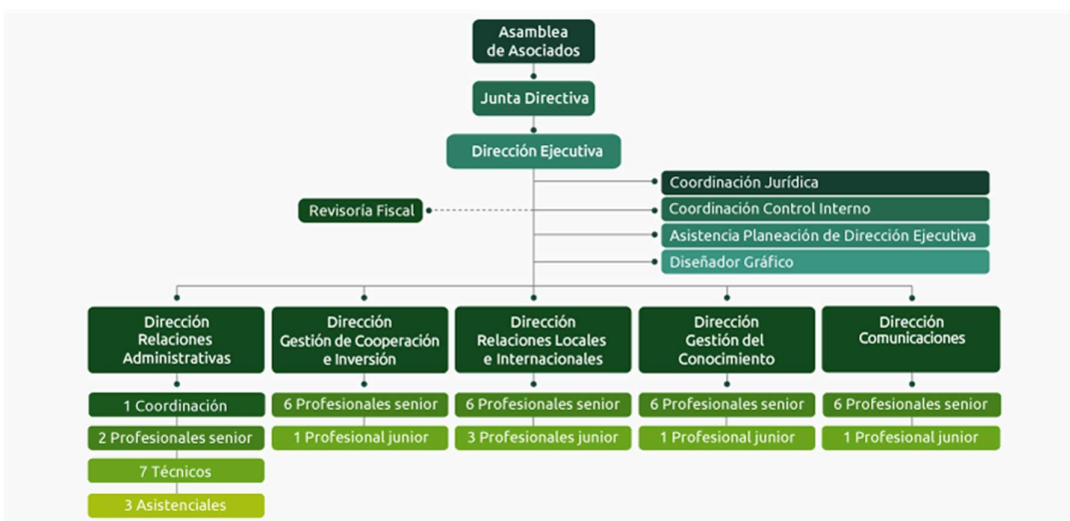
Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad desde el desarrollo económico y social de Medellín y la región, mediante la articulación de actores nacionales e internacionales con los cuales se consolidan alianzas de cooperación e inversión.

1.2. Visión

“Ser actor infaltable en la definición y materialización de las estrategias de desarrollo económico y social de Medellín y la región”.

1.3. Organigrama

Ilustración 1: Organigrama ACI Medellín



Fuente: <https://www.acimedellin.org/quienes-somos/#/1497562982108-207a33f6-6474>

2. Antecedentes

Desde sus estatutos, la Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín – ACI- se concibe como una organización que contribuye a aumentar la competitividad e insertar a Medellín en el contexto global. Pretende desarrollar acciones orientadas a crear una conciencia de internacionalización, a fomentar la cooperación y las relaciones internacionales a partir de un trabajo solidario y coordinado del gobierno en sus diferentes instancias, y con los agentes del desarrollo local y regional, alrededor de proyectos estratégicos de ciudad que generen competitividad, justicia social, e incremento de los índices de desarrollo humano.

En el año 2004 la Agencia de cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana con el propósito de consolidarse y orientarse hacia el cumplimiento de sus objetivos, solicitó a las Empresas Públicas de Medellín una propuesta de consultoría, que contemplara el plan a seguir por la Agencia en el mediano y largo plazo, enmarcado en los lineamientos estratégicos de sus estatutos.

Las empresas públicas de Medellín a través de la Gerencia de EPM – Consulting presentó a consideración de la Agencia una propuesta con el plan para la consultoría solicitada, basada en la siguiente estructura:

Etapa 1: Identificación y Análisis de las Tendencias de la Cooperación

Etapa 2: Pensamiento estratégico

Etapa 3: Plan de Largo Plazo

Etapa 4: Procesos

Etapa 5: Plan de corto Plazo

Etapa 6: Cuadro de Mando Integral

Esta estructura estratégica se planteó con el fin de que la ACI consolide su qué hacer, defina procesos y grupos de interés (stakeholders), desarrolle un tablero de indicadores de gestión que muestren el avance de los objetivos y metas, evalúe el cumplimiento de las estrategias propuestas.

Los cuadros de mando integral que se desarrollaron en esta consultoría se presenta para cada objetivo general de la Agencia. Es una herramienta gerencial que permite administrar y comunicar la estrategia, monitorear permanentemente la organización y utilizar los resultados de las medidas para la evaluación del desempeño, facilitando el esfuerzo conjunto de las distintas líneas de la ACI.

En esta etapa se construyó un tablero de indicadores de gestión para los objetivos generales que permite monitorear el avance del plan estratégico en las perspectivas financiera, operacional, clientes y aprendizaje, y que aportan elementos útiles para reforzar o redireccionar los planes de corto y largo plazo.

3. Justificación

Como en toda empresa sea pública o privada, los indicadores de gestión permiten construir el plan de acción para el cumplimiento a corto, mediano y largo plazo de su misión y su visión planteados en la planeación estratégica, y así evaluar los procesos para la toma acciones correctivas o preventivas, según el caso, para así tomar decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta, logrando de esta manera la Calidad Total.

Es por esto que la ACI Medellín: Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín, como entidad pública en la búsqueda de ese mejoramiento continuo también ha implementado los indicadores de gestión en sus procesos, de tal manera que estos puedan proporcionar un panorama de la situación actualizada de sus actividades para obtener una retroalimentación, monitorear el avance de los objetivos propuestos y tomar las decisiones acertadas para su crecimiento.

Planteado esto, se pudo evidenciar que la ACI Medellín aunque cuenta con estos indicadores, no ha realizado la revisión correspondiente de estos para establecer su pertinencia y/o conveniencia en el core del negocio y si estos se encuentran alineados en lo propuesto en su planeación estratégica; por lo que el presente trabajo, busca realizar una revisión de los indicadores de gestión misionales y estratégicos, su nivel de cumplimiento, los logros obtenidos, su medición, y si se han logrado obtener los resultados esperados apuntando a su crecimiento como entidad pública.

Para este fin, se quiere determinar la simplicidad, la adecuación, la validez en el tiempo, la participación de los colaboradores responsables, la utilidad y la oportunidad de dichos indicadores. De igual manera, se busca analizar la relación entre estos y los objetivos estratégicos y misionales que se encuentran planteados.

Adicionalmente, poder contribuir con un diagnóstico, realizando propuestas que se puedan implementar para el cumplimiento de los indicadores propuestos y la inoperancia si se tiene, de algunos de ellos y como focalizarlos para realizar las acciones correspondientes para la toma de decisiones acertadas.

4. Pregunta objeto de estudio

¿Son útiles los indicadores misionales y estratégicos de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín para medir el logro de los objetivos que se ha planteado, o por el contrario no reflejan la realidad de sus alcances y deberían reestructurarse?

5. Objetivo general

- ✓ Analizar la pertinencia de los indicadores misionales y estratégicos de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana y su impacto en la gestión.

6. Objetivos específicos

- ✓ Identificar los indicadores misionales y estratégicos de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín
- ✓ Describir la funcionalidad de cada uno de los indicadores que actualmente miden los resultados obtenidos por la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín
- ✓ Determinar la pertinencia de los indicadores de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín

7. Marco teórico

En las sociedades modernas, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) se convierten en medios a través de los cuales los diferentes niveles de gobierno pueden brindar información y rendir cuentas de sus políticas mediante los indicadores de desempeño, favoreciendo la transparencia y llevando a un gobierno más confiable. (Barbei, Neira, González, & Zinno Arbio, 2018, pág. 3)

Lo que hace necesario una evaluación de desempeño que requiere de métodos de seguimiento que implican una medición y un control.

La evaluación de desempeño en el sector público cuenta con diferencias sustanciales a la realizada en la actividad privada, ya que los organismos públicos tienen objetivos muy distintos. Los gobiernos cuentan con objetivos que se direccionan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y para su medición se requiere información de tipo financiera y no financiera. Evaluar la gestión de una institución exige el desarrollo de un conjunto de indicadores particulares. (Barbei, Neira, González, & Zinno Arbio, 2018, pág. 9)

Un indicador de gestión se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados. (Rodríguez T, 2014)

De acuerdo con lo que dice la guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública La acción gubernamental, como se encuentra planteada actualmente a nivel mundial, exige a las instituciones fortalecer el desarrollo de mecanismos que permitan medir sus planes, programas y proyectos. Estos mecanismos de evaluación a la gestión son comúnmente conocidos como indicadores y constituyen un elemento importante en la gerencia pública moderna, la cual se enfoca en lo que

se denomina la “gestión pública orientada a resultados”. Ahora bien, actualmente la noción de indicador se encuentra relacionada con el proceso de toma de decisiones, especialmente en temas relacionados con la planeación y el presupuesto de las entidades públicas. Por ello, es necesario que se cuente, no solamente con sistemas de indicadores de nivel macro, sino también que se faciliten las herramientas para aquellos indicadores que implican el día a día en las operaciones que realizan las diferentes entidades y organismos del Estado. es por ello que, construir indicadores presupone, ante todo, tratamiento responsable de la información relacionada con el tema objeto de estudio, dado que de ahí se derivan las decisiones más importantes de las empresas para su crecimiento y/o mejoramiento en pro de su presente y su futuro para de esta manera, brindar mejores soluciones a los desafíos que se presentan día a día, y con una sociedad que avanza a pasos agigantados, lo que permite conocer la eficiencia real que tiene, para que se descubran los puntos débiles y fuertes y la mejor manera de abordar sus planes de mejoramiento. (DANE, 2015)

Es de vital importancia entender que, en el contexto actual, los ciudadanos y usuarios de los servicios del sector público son conscientes de su papel frente al desarrollo gubernamental a nivel tanto Nacional como Regional, por lo que cada vez y con mayor frecuencia se está al tanto de evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades, determinando a su vez la cantidad, oportunidad y calidad de los servicios que reciben. En este sentido, los indicadores de gestión cobran gran importancia para la mejora del desempeño institucional, debido a la capacidad de generar información objetiva en torno al avance de la ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. Sin embargo, el diseño e implementación de los mismos implican, en la mayoría de los casos, un desafío, dada la complejidad de las entidades que requieren emplearlos. Por lo tanto, los indicadores deben, en principio, proporcionar información concreta acerca de lo que se quiere evaluar; de allí que la información y su modo de recolección alrededor de él tienen que ser cuidadosamente escogidos,

y en el evento en que se realicen preguntas, éstas deben ser muy bien formuladas, identificando el objeto de la medición y lo que se quiere alcanzar con este, de tal manera, que todo esté relacionado, e involucre a los procesos para así alcanzar su correcta gestión. (DANE, 2015).

Es importante realizar una medición adecuada de los indicadores porque no es necesario medirlo todo dado que no todo lo que importa puede ser contado, ni todo lo que puede ser contado importa (Albert Einstein) y es por esto que en la elaboración de todo sistema de indicadores es clave la necesidad de establecer las características de la información entrante de modo que los datos suministrados por las distintas fuentes de información oficiales estén relacionados con las dimensiones de la evaluación previamente seleccionadas. De esta forma, el contenido de la información requerida por el sistema de medición se ajustará a los parámetros establecidos y se evita acumular información poco relevante para los objetivos de la Administración. (Alfaro & Gómez, 2016, pág. 281).

La decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser medidos o evaluados dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, por lo que no es deseable medirlo todo. Un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medir los procesos que se tienen, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio. (DANE, 2015)

Es evidente que en muchas ocasiones las entidades están obsesionadas con medirlo todo, ¿la razón?: se desea evitar la incertidumbre y por ende garantizar la seguridad. Sin embargo, aunque esta práctica de medir pudiese resultar cómoda, trae consigo una trampa: en la mayoría de los casos se está midiendo lo que es sencillo de medir, pero no precisamente lo más significativo, entre otras cosas porque se desconoce el cómo medirlo. Por ello, es

necesario tener en cuenta estas premisas antes de decidir sobre que medir y por ende cuáles indicadores utilizar:

- Evitar el diseño de indicadores que inducen a resultados no esperados o incentivos perversos. Ejemplo: N° de comparendos/N° de conductores.
- Evitar medir atendiendo el criterio de “quedar bien”. Ejemplo: Numero de planes ejecutados/Número de planes programados.
- Medir no garantiza el éxito de una actividad, sino que por el contrario evidencia los aspectos a reformar de aquellos que hemos decidido monitorear.
- La esencia y existencia de un indicador sólo se debe dar y justificarse si éste sirve para la toma de decisiones.

Por lo anterior, es importante definir que un indicador es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso.

La herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. (Alveiro Montoya, 2011)

Es de precisar que los indicadores tienen sentido si se enmarcan en una visión estratégica de la organización, con políticas claras que les den sentido a los resultados y con significados compartidos que permitan asumir cursos de acción acordes con los parámetros de referencia que se estén empleando¹¹. En general al establecer un sistema de indicadores se debe involucrar tanto los procesos operativos como los estratégicos, teniendo en cuenta la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos de la entidad.

Según (Monroy González & Simbaqueba Prieto, 2017, pág. 7) Para poder comprender de una manera adecuada la importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones, es importante tener lo suficientemente claro el contexto respecto a ellos, y (Monroy González & Simbaqueba Prieto, 2017, pág. 8) Otro concepto importante entregado por Bahamón, quien afirma que “los indicadores son ante todo información, utilizada por los mecanismos de control para monitorear y ajustar las acciones que un determinado sistema, subsistema o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, sus objetivos y sus metas” (2003, p. 80). En ese orden de ideas, se considera que la siguiente definición abarca todos los aspectos considerados anteriormente: “Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, la importancia de los Indicadores de Gestión 9 proveedores, gobierno, etc.) En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando el mejoramiento continuo de la organización”. (Uribe M., Reinoso L., 2014, p. 13).

Funciones de un indicador

Desde la posición de las funciones que tiene el indicador se pueden señalar dos:

I. Función Descriptiva: que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo, el número de estudiantes que reciben beca en un periodo determinado comparado con otro periodo.

II. Función Valorativa: que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso “número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados”. Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para estudiantes carenciados” (suponiendo que este es un objetivo intermedio).

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de las diferentes actividades planteadas dentro de un proceso específico, desarrolladas por las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva) desde el sector donde se desenvuelve. Es de vital importancia mencionar que cualquier indicador deberá estar orientado a “medir aquellos aspectos clave” o factores críticos en los cuales la institución se encuentra interesada en realizar seguimiento y evaluación. Esta situación trae de forma implícita la necesidad de establecer adecuadamente los objetivos estratégicos de la entidad, realizando una identificación clara de aquellas variables que sean relevantes y que se relacionen con los productos estratégicos y los efectos esperados. La relación entre los objetivos y los indicadores, se evidencia en cuanto son estos primeros quienes simbolizan lo que se espera alcanzar como desempeño, mientras que los segundos identifican lo que será

medido, más no cuánto ni en qué dirección, es decir los indicadores sirven de aviso, al entregar información respecto del cómo se está progresando respecto de los objetivos.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa, y así poner en marcha los planes de acción necesarios para el mejoramiento continuo. (Blog, 2016)

Características de los Indicadores Los indicadores deben satisfacer, en la medida de lo posible, todas las siguientes características:

Ilustración 2: Características de los indicadores

Características	Descripción
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución.
Independencia	No condicionado a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).
Costo	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.
Confiabilidad	Digno de confianza independiente de quién realice la medición.
Simplicidad	Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.
Oportunidad	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
No Redundancia	Debe ser único y no repetitivo.
Focalizado en áreas controlables	Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal.
Participación	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización.
Disponibilidad	Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
Sensibilidad	El indicador debe ser capaz de poder identificar los distintos cambios de las variables a través del tiempo.

¹⁵ Adaptado de lo expuesto en: National Center for Public Productivity, Rutgers University(1997). A Brief Guide for Performance Measurement in Local Government and el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1996). Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos. Santiago, Chile.

Fuente:

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaConstruccionyAnalisisIndicadoresGestionV3_Noviembre2015/dd2a4557-5ca1-48e3-aa49-3e688aeabfb2

Existe un consenso bastante generalizado sobre la consideración del indicador como un índice cuantitativo de carácter objetivo, expresado tanto en términos monetarios como en unidades físicas o técnicas, con cuyo diseño se pretende explicar, revelar o medir de forma aproximada la presencia, el grado o la intensidad de un fenómeno, de un sistema o de una variable con la que se asoció en su diseño. Estos indicadores desempeñan dos funciones, una descriptiva

sobre el conocimiento del estado y evolución del sistema, y otra valorativa, la cual permite apreciar los efectos provocados por una actuación (Ortigueira, 1987, p.13; López et al., 1992, p. 55).

Beneficios de los Indicadores

Para el sector Público el tema de la medición cobra una importancia mayor en la medida en que, a diferencia del sector privado, los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño, dada la complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen, así como la multiplicidad de usuarios, entre otros aspectos.

Por otra parte, las entidades públicas no cuentan con el “bottom line” que poseen las instituciones privadas, en efecto, “la justificación de la existencia de cualquier entidad pública, está dada por un mandato legal, que la faculta a realizar dicha producción de bienes y servicios, sin establecer muy claramente cuál es el resultado esperado”

Ahora bien, algunos de los beneficios de adelantar procesos de medición en las entidades, son los siguientes:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.

- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales
 - Satisfacción del cliente, que, aunque no se trate de una entidad pública, la buena gestión ayuda a que se derive la identificación de las prioridades que se deben tener y comunicarlas a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
 - Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través de la evaluación de los servicios, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.
 - Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

De esta manera, la importancia de su correcta implementación y la alineación con los procesos y sus colaboradores. (ReliabilityWeb.com, 2019)

8. Alcance del proyecto

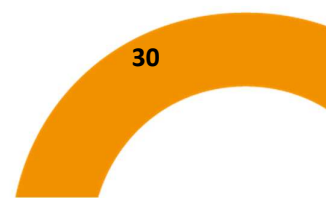
Se realizará un análisis a los indicadores de la ACI Medellín, los cuales están midiendo la gestión realizada por los procesos misionales de gestión del conocimiento, gestión de cooperación e inversión, relaciones locales e internacionales y comunicaciones a través de una metodología que nos permita identificar la pertinencia y utilidad de cada uno de los 39 indicadores que actualmente son utilizados y reflejan el logro de los resultados de la Agencia. Se realizará la entrega de un informe con la hoja de vida de cada uno de los indicadores con su respectivo análisis en el cual se evaluará si cumplen con los objetivos para los cuales fueron diseñados o si deberán ser modificados para obtener respuestas más claras acerca de los logros obtenidos. Además, en caso de establecer la no pertinencia de algunos indicadores se recomendará la modificación de su diseño el cual deberá estar más acorde con los objetivos estratégicos de la entidad.

9. Calendario operativo

Tabla 1: Calendario operativo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
INDICADORES ACI MEDELLÍN																	
Actividad	Responsable	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semana																	
Identificar los indicadores que tiene la ACI Medellín	Natalia laverde - Tatiana Mora - Diana Mazo	■	■														
Revisar cada uno de los indicadores				■	■												
Elaborar hoja de vida de cada indicador						■	■	■	■								
Analizar los indicadores										■	■						
Verificar el tipo de medición que se realiza a cada indicador										■	■						
Comparar los indicadores desde que se elaboró la planeación estratégica para revisar los cambios que se han presentado año a año										■	■						
Describir la funcionalidad de cada uno de los indicadores												■	■				
Validar el cumplimiento de los indicadores												■	■				
Determinar la pertinencia de los indicadores														■	■		
Verificar los controles existentes en cada indicador														■	■		
Realizar informe de recomendaciones de acuerdo con el análisis realizado																■	■

Fuente: Elaboración propia



10. Glosario de términos

- **Indicador:** un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico. Deber haber por lo menos un indicador por cada resultado. El indicador debe estar enfocado, y ser claro y específico
- **Cuadro de mando integral:** es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.
- **Medición:** es un proceso básico que consiste en comparar un patrón elegido con otro objeto o fenómeno que tenga una magnitud física igual a éste para poder así calcular cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud en especial. Sin embargo, esta acción que parece tan simple de calcular, se dificulta cuando lo que se desea medir y expresar numéricamente es un poco más intangible o incluso evanescente.
- **Control:** control es un mecanismo del proceso administrativo creado para verificar que los protocolos y objetivos de una empresa, departamento o producto cumplen con las normas y las reglas fijadas. El control tiene como objetivo evitar irregularidades y corregir aquello que frena la productividad y eficiencia del sistema como, por ejemplo, los mecanismos de control de calidad.
- **Variables:** una variable estadística es una característica que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de adoptar diferentes valores, los cuales pueden medirse u observarse. Las variables adquieren valor cuando se relacionan con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o de una teoría.

- **Desempeño:** se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos, una máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para la que fue creada, un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya
- **Planeación estratégica:** la Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.
- **Objetivos estratégicos:** se denomina objetivos estratégicos a los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.
- **Planificación:** es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento. En una organización, los directivos son quienes tienen que realizar los planes que serán regidos por la planificación.

11. Referentes teóricos

Proyecto: Tesis revisión indicadores misionales y estratégicos de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín.

Responsables: Tatiana Mora Gañan – Natalia Laverde – Diana Isabel Mazo Nevado

Tabla 2: Ficha Bibliográfica 1

Ficha bibliográfica		Nro: 1
Autor:	Monroy González, Laura Lizeth ; Simbaqueba Prieto, Neila	
Título:	La Importancia de los Indicadores de Gestión	
Lugar de publicación:	Bogotá	
Editorial:	Universidad La Salle	
Dirección electrónica:	http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/28250/11121763_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y	
Año de publicación:	2017	
ISBN:		
Breve descripción del libro	<p>Artículo de investigación presentado para optar por el título de Administradoras de empresas otorgado por la Universidad de la Salle.</p> <p>Es el resultado de la revisión bibliográfica relacionada con los temas asociados a la importancia de la implementación de los indicadores de gestión. Lo que se pretende presentar es una metodología sencilla y clara para la construcción de indicadores que agreguen valor a la toma de decisiones en las organizaciones. Para ello es necesario mencionar aspectos tales como definición, ventajas y desventajas, tipos y elementos que los componen.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Ficha Bibliográfica 2

Ficha bibliográfica		Nro: 2
Autor:	Barbei, Alejandro A. ; Neira, Graciela ; González, Paula Carolina ; Zinno Arbio, Florencia	
Título:	Indicadores de gestión en las entidades públicas	
Lugar de publicación:	Argentina	
Editorial:	CECIN	
Dirección electrónica:	http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68036/Documento_completo_.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y	
Año de publicación:	2018	

ISBN:	ISSN 2545-7896
Breve descripción del libro	Revisión de la literatura relacionada con la transparencia, las TIC's y el uso de indicadores, proponiendo un modelo de aplicación de indicadores de gestión en entidades públicas basado en los informes SEA (Service Efforts and Accomplishments Reporting). Se concluye sobre la importancia de la medición de la gestión y su conocimiento por parte de los distintos interesados y se percibe, de manera preliminar, la escasa emisión de información que, en general, no es de buena calidad debido a la heterogeneidad, falta de sistematicidad e integridad, por ejemplo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Ficha Bibliográfica 3

Ficha bibliográfica		Nro: 3
Autor:	Alfaro , César ; Gómez, Javier	
Título:	Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública	
Lugar de publicación:	Madrid, España	
Editorial:	methaodos.revista de ciencias sociales	
Dirección electrónica:	https://www.redalyc.org/pdf/4415/441548188006.pdf	
Año de publicación:	2016	
ISSN:	2340-8413	
Breve descripción del libro	Se presenta una aproximación a un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la Administración Pública. El sistema está enfocado a un modelo colaborativo que fomente la participación ciudadana y promueva la innovación social.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Ficha Bibliográfica 4

Ficha bibliográfica		Nro: 4
Autor:	Dane	
Título:	Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores	
Lugar de publicación:	Colombia	
Editorial:		
Dirección electrónica:	https://cursos.campusvirtuales.org/pluginfile.php/59358/mod_resource/content/1/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf	

Año de publicación:	2015
ISBN:	
Breve descripción del libro	Guía práctica para las definiciones, construcción y evaluación de los indicadores en las entidades públicas de Colombia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Ficha Bibliográfica 5

Ficha bibliográfica		Nro: 5
Autor:	Pro Optim Blog	
Título:	Los indicadores de gestión. Qué son y para qué sirven	
Lugar de publicación:		
Editorial:		
Dirección electrónica:	https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/los-indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven/	
Año de publicación:	2016	
ISBN:		
Breve descripción del libro	Definiciones y conceptos básicos de los indicadores de gestión para su correcta implementación	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Ficha Bibliográfica 6

Ficha bibliográfica		Nro: 6
Autor:	Reliabilityweb.com	
Título:	Los Indicadores de Gestion	
Lugar de publicación:		
Editorial:		
Dirección electrónica:	https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion#:~:targetText=Los%20Indicadores%20de%20Gestion,o%20preventivas%20seg%C3%BAAn%20el%20caso.	
Año de publicación:	2019.	
ISSN:		
Breve descripción del libro	Nos muestra desde la historia, la importancia de los indicadores y su implementación para el éxito de las empresas	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Ficha Bibliográfica 7

Ficha bibliográfica		Nro: 7
Autor:	Departamento administrativo de la función pública	
Título:	Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión	
Lugar de publicación:	Bogotá	
Editorial:		
Dirección electrónica:	https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf	
Año de publicación:	2015	
ISBN:		
Breve descripción del libro	La gestión basada en procesos como enfoque para el desarrollo de las organizaciones, es determinada y promovida desde herramientas como el Modelo Estándar de Control Interno –MECI y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000, permitiendo identificar y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí y los vínculos entre los diferentes procesos que desarrollan las entidades. Cabe aclarar que estos vínculos o interacciones permiten crear valor para los usuarios o beneficiarios y de esta forma dar cumplimiento a la misión de cada una de estas.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Ficha Bibliográfica 8

Ficha bibliográfica		Nro: 8
Autor:	Alveiro Montoya, Cesar	
Título:	El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa	
Lugar de publicación:	Misiones, Argentina	
Editorial:	Revista Científica "Visión de Futuro"	
Dirección electrónica:	https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf	
Año de publicación:	2011	
ISSN:	1669-7634	
Breve descripción del libro	Este documento hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del (BSC) Balanced Scorecard, a los procesos de gestión administrativa, en tal sentido que se aporte a las organizaciones de hoy se constituyan en instituciones altamente competitivas. De igual manera, se presenta el aporte presentado por Kaplan y Norton para la evaluación de la gestión organizacional como nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización. Del mismo modo, se hace un desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC en el cual se busca identificar el aporte que cada una de	

	éstas aporta al cumplimiento misional y competitivo de la organización.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Ficha Bibliográfica 9

Ficha bibliográfica		Nro: 9
Autor:	Rodríguez T, María A	
Título:	Indicadores de gestión en la gerencia estratégica	
Lugar de publicación:	Venezuela	
Editorial:	Orbis. Revista científica ciencias humanas	
Dirección electrónica:	https://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf	
Año de publicación:	2014	
ISSN:	1856 - 1594	
Breve descripción del libro	El artículo analiza a las universidades venezolanas y su pertinencia como objetivo fundamental dentro de la sociedad. La educación superior venezolana está atravesando uno de sus más críticos momentos, desde el punto de vista ético, político y organizacional; es necesario que los especialistas en gerencia y administración que hacen vida en ella formulen planes estratégicos acordes con su visión, misión y objetivos, que pudieran ser redimensionados según la realidad presente. A partir de un estudio teórico se propone la definición y construcción de indicadores de gestión, que permitan el establecimiento de mecanismos que garanticen el seguimiento de ellos, permitiendo al nivel directivo en cualquiera de los niveles de la organización, la toma de decisiones de manera acertada y oportuna, los indicadores de gestión podrán contribuir a través de la medición de los resultados de los planes estratégicos, todo ello dentro del macro objetivo de la calidad. Palabras clave: Indicadores de Gestión, Gerencia Estratégica, Calidad, Universidad.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Ficha Bibliográfica 10

Ficha bibliográfica		Nro: 10
Autor:	José Manuel Prado Lorenzo Catedrático de la Universidad de Salamanca Isabel María García Sánchez Profesor Ayudante de la Universidad de Salamanca	
Título:	Los indicadores de gestión en el ámbito municipal	
Lugar de publicación:		
Editorial:		

Dirección electrónica:	http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/28250/11121763_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Año de publicación:	
ISBN:	
Breve descripción del libro	La aplicación de los indicadores como instrumentos de control ha tenido un auge especial en la administración municipal, debido principalmente a dos motivos: la dificultad para introducir mecanismos de mercado que permitan utilizar la capacidad de elección de los ciudadanos para favorecer la obtención de servicios de mayor calidad; y, la prestación del mismo tipo de servicios en diferentes ámbitos geográficos, lo que permite la comparación del nivel de eficiencia relativa con que cada municipio utiliza los recursos aportados por sus habitantes. Dicha comparación fomentará que cada municipio se esfuerce en incrementar la calidad de sus servicios, a la vez que supondrá una aportación de información importante para el conjunto

Fuente: Elaboración propia

12. Metodología

Se consultaron fuentes primarias, buscando en la biblioteca de la ACI Medellín aquellos documentos que permitieran realizar una primera identificación de las planeaciones estratégicas formuladas por la entidad, y de los indicadores que se habían establecido desde el año 2013.

También se consultaron las siguientes fuentes secundarias:

Se sostuvieron varias reuniones con el profesional senior de gestión del conocimiento, quien es el encargado de monitorear la matriz de indicadores y de validar que cada uno de los procesos reporte la información a tiempo. En las reuniones, nos compartió el archivo virtual donde se evidencian todos los indicadores que tiene actualmente la entidad y así mismo los archivos con los históricos de aquellos que han sido formulados desde el año 2013.

Por otra parte, se sostuvo reunión con la asistente de planeación de la dirección ejecutiva, quien nos explicó todo el procedimiento que tiene establecido la ACI Medellín para reportar los indicadores de plan de acción y plan de desarrollo a la Alcaldía de Medellín.

La recolección de la información necesaria para realizar el análisis sobre los indicadores, se realizó de forma virtual a través de una entrevista con la herramienta Microsoft Teams, dada la emergencia sanitaria generada por el COVID-19, que impidió que se pudieran realizar de manera presencial. Se elaboró un cronograma el cual se coordinó con los líderes de cada proceso para realizarles la entrevista, la cual constaba de varias preguntas abiertas que lograran ampliar el procedimiento establecido para formular cada uno de los indicadores pertenecientes a los procesos. En total se entrevistaron 5 profesionales, quienes son los encargados de vigilar el cumplimiento de los indicadores correspondientes a sus procesos.

Para lograr cumplir con el primer objetivo planteado, se organizó la información aportada por el profesional senior de gestión del conocimiento, relacionando todos los indicadores que se

encuentran en la matriz clasificándolos de acuerdo con el tipo de indicador y realizando una explicación del procedimiento que se tiene actualmente.

Para el segundo objetivo, se elaboraron fichas de cada uno de los indicadores, las cuales permitieran describir toda la información con la que se cuenta actualmente y la que sería necesaria implementar para tener un mejor control de los mismos, y obtener un resultado mucho más claro y preciso.

Por último, para el tercer objetivo, se elaboró un cuadro donde se relacionaron cada uno de los indicadores y, de acuerdo con las entrevistas, la información obtenida por la ACI Medellín y la literatura revisada, se determinó la pertinencia de cada uno de los indicadores, realizando las respectivas observaciones.

12.1. Desarrollo de cada uno de los objetivos específicos

12.1.2. Indicadores misionales y estratégicos de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín

Tabla 12: Indicadores misionales y estratégicos de la ACI

	INDICADOR	PD	PA	INT	META
1	1.1 Gestión para la atracción de centros de innovación.			X	3
2	2.1 Monto de cooperación técnica y financiera nacional e internacional recibida.	X			5,5
3	2.2 Proyectos impactados con cooperación técnica o financiera a partir de las alianzas de cooperación gestionadas para la ciudad y su área de influencia.	X			16
4	2.3 Nuevos aliados gestionados.		X		10
5	2.4 Alianzas de cooperación nacional e internacional gestionadas la ciudad y su área de influencia.		X		5

6	2.5 Alianzas de cooperación COL-COL en las que Medellín actúa como oferente.			X	5
7	3.1 Inversiones y reinversiones nacionales y extranjeras realizadas para el desarrollo y la competitividad.	X			17
8	3.2.Monto de inversión nacional y extranjera reportada para el desarrollo y competitividad.	X			237,5
9	3.3 Empleos generados a partir de inversión nacional y extranjera reportada.	X			1200
10	3.4.Propuestas de valor construidas para la atracción de compañías nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo local.		X		24
11	3.5 Gestión para desarrollo de la inversión		X		100%
12	3.6.Oportunidades de inversión identificadas.			X	80
13	3.7. Número de agendas desarrolladas.			X	45
14	3.8 Red de aliados locales.			X	1
15	4.1.Buenas prácticas a nivel internacional gestionadas para implementar en la ciudad y su área de influencia.	X			1
16	4.2. Cátedras ACI realizadas.			X	4
17	5.1. Acciones de cooperación sur-sur en las cuales Medellín comparta sus buenas prácticas.	X			4
18	5.2. Cooperación técnica ofrecida por la ciudad.			X	80
19	6.1 Aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.	X			12
20	6.2 Evidenciar las acciones adelantadas por el equipo de trabajo participante en la realización de los eventos ¿Por qué Medellín?.		X		100%
21	6.3.Eventos "Por qué Medellín" realizados con aliados internacionales y empresarios estratégicos.	X			5

22	6.4 Periodistas de medios internacionales atendidos por la ACI.		X		250
23	6.5 Eventos internacionales de carácter estratégico en los que participa el Alcalde o su delegado.		X		15
24	6.6 Gestión para el relacionamiento con prensa.		X		100%
25	6.7 Premios internacionales postulados con iniciativas desarrolladas por la Alcaldía de Medellín.		X		6
26	6.8 Publicaciones en medios internacionales resultado de la atención de la ACI Medellín a periodistas internacionales atendidos presencial y virtualmente.			X	20
27	6.9 Validadores VIP que visitan la ciudad de Medellín.			X	80
28	6.10 Validadores que visitan la ciudad de Medellín.			X	900
29	6.11 Acciones en redes internacionales en las que participa la ACI Medellín.			X	6
30	7.1 Encuentros con paisas en el exterior.		X		5
31	7.2 Campañas de activación de la Red Sos Paisa realizadas durante el año.		X		8
32	7.3 Publicación donde la ACI es el foco de interés.			X	1
33	8.1. Porcentaje de impacto del plan de bienestar laboral.			X	1
34	8.2. Porcentaje de impacto del plan de capacitación.			X	1
35	9.1. Cumplimiento en la implementación de MIPG.			X	80%
36	10.1 Promedio del resultado de la evaluación de desempeño por competencias.			X	80%
37	11. Espacios de aprendizaje de transferencia de conocimiento o aprendizaje implementados por la ACI Medellín.			X	4

*PD= Plan de desarrollo

*PA= Plan de acción

*Int= Internos

Fuente: Elaboración propia

La agencia de Cooperación e inversión de Medellín actualmente cuenta con 37 indicadores de gestión, con los cuales realiza el seguimiento de su misión de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos de la región, distribuidos de la siguiente manera:

- 9 indicadores pertenecen al plan de desarrollo - Alcaldía de Medellín
- 11 indicadores pertenecen al plan de acción - Alcaldía de Medellín
- 17 Indicadores internos de la ACI Medellín – Planeación estratégica

Asimismo, los indicadores están distribuidos por procesos de la siguiente manera:

Tabla 13: Indicadores ACI por Proceso

Proceso	Cantidad indicadores			
	PD	PA	INT	TOTAL PROCESOS
Relaciones Administrativas	0	0	4	4
Relaciones locales e internacionales	1	1	6	8
Gestión de cooperación e inversión	5	3	1	9
Comunicaciones	2	5	2	9
Gestión del conocimiento	1	2	4	7
TOTAL INDICADORES	9	11	17	37

Fuente: Elaboración propia

Además, los indicadores de la ACI Medellín están planteados de la siguiente manera:

- Existe un resultado general de la ACI Medellín que corresponde a la *efectividad* que representa el 100%
- La efectividad se mide en cuatro (4) perspectivas:
 - Impacto - 40%
 - Legitimidad - 30%
 - Eficiencia Operacional - 10%
 - Aprendizaje - 20%


- C. Cada perspectiva tiene asociado un objetivo estratégico para un total de 11 objetivos estratégicos.
- D. Cada objetivo estratégico tiene asociado un objetivo táctico.
- E. Cada objetivo táctico tiene asociado un indicador. Así mismo, cada objetivo táctico tiene un peso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en consecuencia en el cumplimiento de las perspectivas y finalmente en la efectividad de la agencia.
- F. Los indicadores se clasifican en tres grupos. Indicadores de Plan Indicativo o Plan de Desarrollo (PI), Indicadores de plan de acción (PA) e indicadores internos ACI.
- G. La responsabilidad en el cumplimiento de cada indicador está asociada a los diferentes procesos de la agencia.
- H. Durante cada mes la ACI Medellín registra el avance que se tiene en cada uno de los indicadores reportando las evidencias respectivas, lo que va generando un porcentaje de cumplimiento a la meta.
- I. Los indicadores de la ACI son indicadores de resultado, los cuales de acuerdo con la guía para la construcción y el análisis de indicadores de gestión del Departamento Administrativo de la Función pública detallan propiamente los efectos reales del accionar de una entidad a través de programas y proyectos sobre la sociedad o sus usuarios.
- J. Los indicadores que más peso tienen son los que están relacionados con el plan indicativo y el plan de acción.

12.2. Funcionalidad de cada uno de los indicadores que actualmente miden los resultados obtenidos por la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín

12.2.1. Fichas técnicas indicadores


12.2.2. Fichas proceso gestión de cooperación e inversión

Ilustración 3: Ficha técnica Indicador Gestión para la atracción de centros de innovación

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín	
	FICHA TECNICA INDICADORES	1.1
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión de cooperación e Inversión	
OBJETIVO DEL PROCESO:	Crear, presentar y hacer seguimiento a los proyectos 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.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Apoyar la estrategia de innovación de la ciudad a través de la atracción de centros de innovación de manera articulada con Ruta N, para el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado en Medellín y su área de influencia.	
OBJETIVO TÁCTICO:	Apoyar la gestión de atracción de centros de innovación en la ciudad y su área de influencia.	
NOMBRE INDICADOR:	Gestión para la atracción de centros de innovación.	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Centros de I+D+i públicos o privados gestionados en la ciudad y reportados por la ACI Medellín.	
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Número de centros de innovación gestionados	
UNIDAD:	Número	META: 3
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE CENTROS DE INNOVACIÓN INSTALADOS	X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE CENTROS DE INNOVACIÓN GESTIONADOS	
PERIODICIDAD:	Medición mensual	


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4: Ficha técnica Indicador Monto de cooperación técnica y financiera, nacional e internacional recibida

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLIN Y EL AREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		2.1
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión de Cooperación e Inversión		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Crear, presentar y hacer seguimiento a los proyectos 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.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Establecer alianzas de cooperación que faciliten la consolidación de las apuestas de desarrollo de la región en los ejes temáticos priorizados en los planes de desarrollo.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Gestionar un monto de 5,5 millones de USD en cooperación técnica y/o financiera nacional e		
NOMBRE INDICADOR:	Monto de cooperación técnica y financiera nacional e internacional recibida.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Monto en millones de dólares de las acciones de cooperación nacional e internacional (técnica y financiera) reportadas por la ACI Medellín y certificadas por cooperantes internacionales.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Monto en millones de USD de cooperación técnica y/o financiera reportada por la ACI Medellín.		
UNIDAD:	Millones de USD	META:	5,5
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	TOTAL MONTO RECIBIDO		
	DENOMINADOR		
	TOTAL MONTO GESTIONADO		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Ficha técnica Indicador Proyectos impactados con cooperación técnica o financiera a partir de alianzas de cooperación gestionadas para la ciudad

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLIN Y EL AREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		2.2
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión de cooperación e Inversión		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Crear, presentar y hacer seguimiento a los proyectos 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.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Establecer alianzas de cooperación que faciliten la consolidación de las apuestas de desarrollo de la región en los ejes temáticos priorizados en los planes de desarrollo.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Impactar proyectos para la ciudad y su área de influencia con cooperación técnica y/o financiera.		
NOMBRE INDICADOR:	Proyectos impactados con cooperación técnica o financiera a partir de las alianzas de cooperación gestionadas para la ciudad y su área de influencia.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Número de proyectos impactados por las acciones de cooperación para la ciudad y su área de influencia, reportadas por la ACI Medellín.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Número de proyectos impactados con cooperación técnica.		
UNIDAD:	Número	META:	16
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE PROYECTOS EJECUTADOS		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE PROYECTOS PRESENTADOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6: Ficha técnica Indicador Inversiones y reinversiones nacionales y extranjeras realizadas para el desarrollo y la competitividad

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		3.1
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión de cooperación e inversión		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Crear, presentar y hacer seguimiento a los proyectos 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		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Ampliar el tejido empresarial de la región a través de la atracción de inversión nacional y extranjera para el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado		
OBJETIVO TÁCTICO:	Gestionar proyectos de inversión y/o reinversión de empresas nacionales y/o extranjeras en la ciudad y su área de influencia.		
NOMBRE INDICADOR:	Inversiones y reinversiones nacionales y extranjeras realizadas para el desarrollo y la competitividad.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Proyectos de inversión de nuevas compañías nacionales o extranjeras, o proyectos de reinversión de compañías extranjeras instaladas en la ciudad y su área de influencia, reportados por la ACI Medellín a la Alcaldía de Medellín		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de inversiones y reinversiones en la ciudad y su área de influencia.		
UNIDAD:	Número	META:	17
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE INVERSIONES Y REINVERSIONES CONCRETADAS		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE INVERSIONES Y REINVERSIONES GESTIONADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7: Ficha técnica Indicador alianzas de cooperación nacional e internacional gestionadas para la ciudad

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLIN Y EL AREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		2.4
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión de cooperación e Inversión		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Crear, presentar y hacer seguimiento a los proyectos 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.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Establecer alianzas de cooperación que faciliten la consolidación de las apuestas de desarrollo de la región en los ejes temáticos priorizados en los planes de desarrollo.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Concretar alianzas de cooperación nacional e internacional gestionadas la ciudad y su área de influencia.		
NOMBRE INDICADOR:	Alianzas de cooperación nacional e internacional gestionadas la ciudad y su área de influencia.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Alianzas de cooperación técnica o financiera que impacten la ciudad y su área de influencia.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Número de Alianzas de cooperación nacional e internacional gestionadas para la ciudad y su área de influencia.		
UNIDAD:	Número	META:	5
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NUMERO DE ALIANZAS CONCRETADAS DENOMINADOR		
	NÚMERO DE ALIANZAS GESTIONADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8: Ficha técnica Indicador Monto de inversión nacional y extranjera reportada para el desarrollo y competitividad

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLIN Y EL AREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín	
	FICHA TECNICA INDICADORES	3.2
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión de cooperación e inversión	
OBJETIVO DEL PROCESO:	Crear, presentar y hacer seguimiento a los proyectos 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	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Ampliar el tejido empresarial de la región a través de la atracción de inversión nacional y extranjera para el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado.	
OBJETIVO TÁCTICO:	Gestionar un monto de inversión de 237,5 millones de USD.	
NOMBRE INDICADOR:	Monto de inversión nacional y extranjera reportada para el desarrollo y competitividad.	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Monto en millones de dólares de proyectos de inversión de nuevas compañías nacionales o extranjeras, o proyectos de reinversión de compañías extranjeras instaladas en la ciudad o su área de influencia, reportados por la ACI Medellín.	
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Monto en millones de USD de inversión nacional y extranjera reportada para la ciudad y su área de influencia.	
UNIDAD:	Millones de USD	META: 237,5
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR	X 100
	VALOR MONTO DE INVERSIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA REPORTADA	
	DENOMINADOR	
	VALOR MONTO DE INVERSIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA GESTIONADOS	
PERIODICIDAD:	Medición mensual	


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9: Ficha técnica Indicador empleos generados a partir de inversión nacional y extranjera reportada

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		3.3
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión de cooperación e inversión		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Crear, presentar y hacer seguimiento a los proyectos 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		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Ampliar el tejido empresarial de la región a través de la atracción de inversión nacional y extranjera para el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Generar 1200 empleos derivados de la gestión de inversión nacional y extranjera en la ciudad y su área de influencia.		
NOMBRE INDICADOR:	Empleos generados a partir de inversión nacional y extranjera reportada.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Empleos generados por proyectos de inversión de nuevas compañías nacionales o extranjeras, o proyectos de reinversión de compañías extranjeras instaladas en la ciudad y su área de influencia, reportados por la ACI Medellín.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Número de empleos generados por inversión pública, privada, nacional y extranjera.		
UNIDAD:	Número	Meta	1200
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE EMPLEOS GENERADOS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE EMPLEOS GESTIONADOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10: Ficha técnica Indicador propuestas de valor construidas para la atracción de compañías nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo local

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		3.4
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión de cooperación e inversión		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Crear, presentar y hacer seguimiento a los proyectos 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		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Ampliar el tejido empresarial de la región a través de la atracción de inversión nacional y extranjera para el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Construir 24 propuestas de valor para la llegada de empresas nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo local.		
NOMBRE INDICADOR:	Propuestas de valor construidas para la atracción de compañías nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo local.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Propuestas de valor presentadas a compañías nacionales y extranjeras con el fin de promover a la ciudad como destino para su proyecto de inversión. Se entiende como propuesta de valor el conjunto de contenidos facilitados por la ACI Medellín que atienden necesidades de información particulares de la compañía a cerca de factores críticos para la toma de su decisión de inversión, así como la formalización de la oferta y los compromisos de los aliados involucrados en el proceso de atracción del proyecto de la compañía a la ciudad.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Número de propuestas de valor construidas para la atracción de compañías que fortalezcan el desarrollo local		
UNIDAD:	Número	META:	24
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE PROPUESTAS DE VALOR ACEPTADAS DENOMINADOR NÚMERO DE PROPUESTAS DE VALOR CONSTRUIDAS		X 100
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia


Ilustración 11: Ficha técnica Indicador gestión para desarrollo de la inversión

 <p>ACI Medellín <small>AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</small></p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		3.5
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión de cooperación e inversión		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Crear, presentar y hacer seguimiento a los proyectos 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		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Ampliar el tejido empresarial de la región a través de la atracción de inversión nacional y extranjera para el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Atender inversionistas potenciales (nuevos inversionistas) e inversionistas instalados.		
NOMBRE INDICADOR:	Gestión para desarrollo de la inversión		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Se refiere a nuevos inversionistas potenciales y a inversionistas instalados atendidos por la ACI Medellín. Se entiende como nuevos inversionistas a las compañías con las cuales la ACI Medellín entra en contacto por primera vez; es decir, que no han sido atendidas o contactadas previamente por la Agencia.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Porcentaje de avance para la gestión de inversionistas.		
UNIDAD:	Porcentaje	META:	100%
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE INVERSIONISTAS ATENDIDOS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE ALIADOS GESTIONADOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia

12.2.3. Fichas gestión del conocimiento

Ilustración 12: Ficha técnica Indicador nuevos aliados gestionados

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		2.3
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión del conocimiento		
OBJETIVO DEL PROCESO:	asuntos referentes a la gestión de cooperación internacional y atracción de inversión nacional y extranjera que repercutan en el fortalecimiento de la organización, sus aliados y en la toma de decisiones para el desarrollo del territorio.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Establecer alianzas de cooperación que faciliten la consolidación de las apuestas de desarrollo de la región en los ejes temáticos priorizados en los planes de desarrollo.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Nuevos aliados gestionados activamente en la ciudad y su área de influencia.		
NOMBRE INDICADOR:	Nuevos aliados gestionados.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Aliados que establecen un vínculo por primera vez con la ciudad para realizar acciones de cooperación.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de nuevos aliados gestionados activamente en la ciudad y su área de influencia.		
UNIDAD:	Número	META:	10
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE ALIADOS NUEVOS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE ALIADOS GESTIONADOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13: Ficha técnica Indicador oportunidades de inversión identificadas

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		3.6
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión del conocimiento		
OBJETIVO DEL PROCESO:	asuntos referentes a la gestión de cooperación internacional y atracción de inversión nacional y extranjera que repercutan en el fortalecimiento de la organización, sus aliados y en la toma de decisiones para el desarrollo del territorio.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Ampliar el tejido empresarial de la región a través de la atracción de inversión nacional y extranjera para el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Identificar oportunidades de inversión a través del monitoreo del entorno.		
NOMBRE INDICADOR:	Oportunidades de inversión identificadas.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Compañías identificadas a través del monitoreo del entorno (monitoreo de prensa, monitoreo de FDI Marquet y otras fuentes secundarias).		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de oportunidades de inversión identificadas de manera proactiva a través del monitoreo del entorno.		
UNIDAD:	Número	META:	80
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN IDENTIFICADAS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14: Ficha técnica Indicador buenas prácticas a nivel internacional gestionadas para implementar en la ciudad

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLIN Y EL AREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		4.1
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión del conocimiento		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Hacer inteligencia del entorno para generar información, intercambio de conocimiento y aprendizajes en asuntos referentes a la gestión de cooperación internacional y atracción de inversión nacional y extranjera que repercutan en el fortalecimiento de la organización, sus aliados y en la toma de decisiones para el desarrollo del territorio		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Consolidar el centro de pensamiento de la ACI Medellín a través del Laboratorio Medellín para la transferencia de buenas prácticas en Latinoamérica.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Gestionar la implementación de 1 buena práctica internacional en programas y proyectos de la ciudad y su área de influencia. (Transferencias de terceros a Medellín)		
NOMBRE INDICADOR:	Buenas prácticas a nivel internacional gestionadas para implementar en la ciudad y su área de influencia.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Buenas prácticas internacionales que gracias a la gestión de cooperación de la ACI se implementan en la ciudad y su área de influencia.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de buenas prácticas gestionadas para implementar en la ciudad y su área de influencia.		
UNIDAD:	Número	META:	1
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE BUENAS PRACTICAS IMPLEMENTADAS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE BUENAS PRACTICAS GESTIONADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15: Ficha técnica Indicador cátedras ACI realizadas

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín								
	FICHA TECNICA INDICADORES		4.2						
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión del conocimiento								
OBJETIVO DEL PROCESO:	Hacer inteligencia del entorno para generar información, intercambio de conocimiento y aprendizajes en asuntos referentes a la gestión de cooperación internacional y atracción de inversión nacional y extranjera que repercutan en el fortalecimiento de la organización, sus aliados y en la toma de decisiones para el desarrollo del territorio								
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Consolidar el centro de pensamiento de la ACI Medellín a través del Laboratorio Medellín para la transferencia de buenas prácticas en Latinoamérica.								
OBJETIVO TÁCTICO:	Realizar cátedras ACI como escenarios de discusión estratégica entre la ACI y Aliados locales.								
NOMBRE INDICADOR:	Cátedras ACI realizadas.								
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Cátedras ACI realizadas entendidas como espacios de interacción generados por la Agencia en los cuales comparte conocimiento con sus públicos de interés, en torno a temáticas alineadas con su labor misional como entidad descentralizada de la Alcaldía de Medellín a cargo de la gestión de IED y de cooperación internacional para la ciudad.								
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de Cátedras ACI realizadas.								
UNIDAD:	Número	META:	4						
FORMULA DEL INDICADOR:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">NUMERADOR</td> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">X 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NÚMERO DE CATEDRAS REALIZADAS</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">DENOMINADOR</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NÚMERO DE CATEDRAS PROGRAMADAS</td> <td></td> </tr> </table>		NUMERADOR	X 100	NÚMERO DE CATEDRAS REALIZADAS	DENOMINADOR	NÚMERO DE CATEDRAS PROGRAMADAS		
NUMERADOR	X 100								
NÚMERO DE CATEDRAS REALIZADAS									
DENOMINADOR									
NÚMERO DE CATEDRAS PROGRAMADAS									
PERIODICIDAD:	Medición mensual								


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Ficha técnica Indicador evidenciar acciones adelantadas para la realización de eventos ¿Por qué Medellín?

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.2
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión del conocimiento		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Hacer inteligencia del entorno para generar información, intercambio de conocimiento y aprendizajes en asuntos referentes a la gestión de cooperación internacional y atracción de inversión nacional y extranjera que repercutan en el fortalecimiento de la organización, sus aliados y en la toma de decisiones para el desarrollo del territorio		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Gestión para la realización de los eventos ¿Por qué Medellín?.		
NOMBRE INDICADOR:	Evidenciar las acciones adelantadas por el equipo de trabajo participante en la realización de los eventos ¿Por qué Medellín?		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Para dar a conocer a Medellín como destino atractivo de inversión, a través de los eventos ¿Por qué Medellín? se hace necesario gestionar una serie de actividades desarrolladas por los diferentes procesos de la entidad.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de actividades realizadas para la ejecución de cada evento ¿Por qué Medellín?.		
UNIDAD:	Porcentaje	META:	100%
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE ACCIONES REALIZADAS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE ACCIONES PROGRAMADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17: Ficha técnica Indicador acciones en redes internacionales en las que participa la ACI Medellín

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.11
PROCESO QUE REPORTA:	Gestión del conocimiento		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Hacer inteligencia del entorno para generar información, intercambio de conocimiento y aprendizajes en asuntos referentes a la gestión de cooperación internacional y atracción de inversión nacional y extranjera que repercutan en el fortalecimiento de la organización, sus aliados y en la toma de decisiones para el desarrollo del territorio.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Gestionar una participación activa de la ACI Medellín en redes internacionales.		
NOMBRE INDICADOR:	Acciones en redes internacionales en las que participa la ACI Medellín.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Vinculación de la ACI a actividades desarrolladas por las Redes internacionales en las que participa la ciudad, visibilizando buenas prácticas locales.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de acciones (participaciones) de la ACI Medellín en redes internacionales.		
UNIDAD:	Número	META:	6
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE PARTICIPACIONES REALIZADAS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE PARTICIPACIONES PROPUESTAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia


Ilustración 18: Ficha técnica Indicador espacios de aprendizaje de transferencia de conocimiento implementados por la ACI Medellín

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	<p>Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín</p>		
	<p>FICHA TECNICA INDICADORES</p>		<p>11</p>
<p>PROCESO QUE REPORTA:</p>	<p>Gestión del conocimiento</p>		
<p>OBJETIVO DEL PROCESO:</p>	<p>Hacer inteligencia del entorno para generar información, intercambio de conocimiento y aprendizajes en asuntos referentes a la gestión de cooperación internacional y atracción de inversión nacional y extranjera que repercutan en el fortalecimiento de la organización, sus aliados y en la toma de decisiones para el desarrollo del territorio.</p>		
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</p>	<p>Garantizar la transferencia del conocimiento por medio de un modelo de gestión organizacional, que permita potenciar el aprendizaje del equipo de trabajo.</p>		
<p>OBJETIVO TÁCTICO:</p>	<p>Implementar espacios de aprendizaje organizacional para fortalecer las capacidades del equipo de profesionales de la ACI Medellín.</p>		
<p>NOMBRE INDICADOR:</p>	<p>Espacios de aprendizaje de transferencia de conocimiento o aprendizaje implementados por la ACI Medellín</p>		
<p>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</p>	<p>Acciones desarrolladas que buscan facilitar procesos de intercambio y transferencia de conocimiento encaminados al fortalecimiento de las capacidades del equipo de profesionales de la ACI.</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DE VARIABLES</p>	<p>V0: Número de acciones de aprendizaje organizacional para fortalecer las capacidades del equipo de profesionales de la ACI.</p>		
<p>UNIDAD:</p>	<p>Número</p>	<p>META:</p>	<p>4</p>
<p>FORMULA DEL INDICADOR:</p>	<p>NUMERADOR</p> <p>NÚMERO DE ESPACIOS DE APRENDIZAJE REALIZADOS</p> <hr/> <p>DENOMINADOR</p> <p>NÚMERO DE ESPACIOS DE APRENDIZAJE PROGRAMADOS</p>		<p>X 100</p>
<p>PERIODICIDAD:</p>	<p>Medición mensual</p>		

Fuente: Elaboración propia

12.2.4. Fichas proceso relaciones locales e internacionales

Ilustración 19: Ficha técnica Indicador alianzas de cooperación COL-COL en las que Medellín actúa como oferente

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		2.5
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones locales e internacionales		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Generar, mantener y potenciar relaciones estratégicas con entes locales e internacionales de interés para la Agencia.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Establecer alianzas de cooperación que faciliten la consolidación de las apuestas de desarrollo de la región en los ejes temáticos priorizados en los planes de desarrollo.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Alianzas de cooperación COL-COL en las que Medellín actúa como oferente.		
NOMBRE INDICADOR:	Alianzas de cooperación COL-COL en las que Medellín actúa como oferente.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Acciones de cooperación realizadas por la ACI Medellín que buscan compartir las buenas prácticas de la ciudad con las diferentes regiones de territorio nacional.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de alianzas de cooperación COL-COL		
UNIDAD:	Número	META:	5
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE ALIANZAS REALIZADAS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE ALIANZAS GESTIONADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20: Ficha técnica Indicador número de agendas desarrolladas

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		3.7
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones locales e internacionales		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Generar, mantener y potenciar relaciones estratégicas con entes locales e internacionales de interés para la Agencia		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Ampliar el tejido empresarial de la región a través de la atracción de inversión nacional y extranjera para el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Desarrollar agendas para atender potenciales inversionistas con proyectos de inversión que estén alineados con los sectores priorizados dentro de la estrategia de desarrollo económico de la ciudad y su área de influencia.		
NOMBRE INDICADOR:	Número de agendas desarrolladas.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Agendas atendidas a potenciales inversionistas con proyectos de inversión que estén alineados con los sectores priorizados dentro de la estrategia de desarrollo económico de la ciudad.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de agendas atendidas.		
UNIDAD:	Número	Meta	45
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE AGENDAS ATENDIDAS		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE GENDAS GESTIONADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21: Ficha técnica Indicador red de aliados locales

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLIN Y EL AREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		3.8
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones locales e internacionales		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Generar, mantener y potenciar relaciones estratégicas con entes locales e internacionales de interés para la Agencia		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Ampliar el tejido empresarial de la región a través de la atracción de inversión nacional y extranjera para el fortalecimiento económico y la generación de empleo calificado.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Gestionar la red de aliados locales para inversionistas.		
NOMBRE INDICADOR:	Red de aliados locales.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Red de Aliados ACI Medellín, son las entidades, organizaciones e instituciones de apoyo a la atracción y retención de inversión, que participan ofertando servicios que facilitan el asentamiento de empresas nacionales y extranjeras en Medellín y su área de influencia.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Red de aliados		
UNIDAD:	Número	META:	1
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE ALIADOS NUEVOS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE ALIADOS GESTIONADOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22: Ficha técnica Indicador acciones de cooperación Sur-Sur en las que Medellín comparte sus buenas prácticas

 <p>ACI Medellín <small>AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</small></p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		5.1
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones locales e internacionales		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Generar, mantener y potenciar relaciones estratégicas con entes locales e internacionales de interés para la Agencia		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Concretar alianzas de cooperación sur - sur que consoliden a Medellín como referente de oferta de cooperación.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Alianzas de cooperación Sur - Sur en las que Medellín comparte sus buenas prácticas.		
NOMBRE INDICADOR:	Acciones de cooperación sur-sur en las cuales Medellín comparte sus buenas prácticas.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Acciones de cooperación que plantean un marco de colaboración entre Medellín y otras ciudades ubicadas en países del sur (países en vía de desarrollo).		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Número de acciones de cooperación sur-sur concretadas en las que Medellín comparte sus buenas prácticas.		
UNIDAD:	Número	META:	4
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE ACCIONES CONCRETADAS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE ACCIONES GESTIONADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23: Ficha técnica Indicador cooperación técnica ofrecida por la ciudad

 <p>ACI Medellín <small>AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</small></p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		5.2
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones locales e internacionales		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Generar, mantener y potenciar relaciones estratégicas con entes locales e internacionales de interés para la Agencia		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Concretar alianzas de cooperación sur - sur que consoliden a Medellín como referente de oferta de cooperación.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Valorar la cooperación técnica ofrecida por la ciudad a través de intercambios.		
NOMBRE INDICADOR:	Cooperación técnica ofrecida por la ciudad.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Se refiere al monto de la valoración de las actividades de cooperación ofrecidas por la ciudad.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Monto en USD de cooperación técnica ofrecida por la ciudad.		
UNIDAD:	Millones de USD	META:	80
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	MONTO COOPERACIÓN TÉCNICA CONCRETADA		
	DENOMINADOR		
	MONTO COOPERACIÓN TÉCNICA OFRECIDA POR LA CIUDAD		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24: Ficha técnica Indicador eventos internacionales de carácter estratégico en los que participa el alcalde o su delegado

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.5
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones locales e internacionales		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Generar, mantener y potenciar relaciones estratégicas con entes locales e internacionales de interés para la Agencia		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Asistir a 15 eventos internacionales de carácter estratégico en los que participa el Alcalde o su delegado.		
NOMBRE INDICADOR:	Eventos internacionales de carácter estratégico en los que participa el Alcalde o su delegado.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Eventos internacionales en los cuales participa la ciudad y son de carácter estratégico ya que permiten el posicionamiento de la ciudad y el intercambio de buenas prácticas.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de eventos internacionales de carácter estratégico en los que participa el Alcalde o su delegado.		
UNIDAD:	Número	META:	15
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	$\frac{\text{NÚMERO DE EVENTOS ASISTIDOS}}{\text{NÚMERO DE EVENTOS PROGRAMADOS}}$		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25: Ficha técnica Indicador validadores VIP que visitan la ciudad de Medellín

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.9
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones locales e internacionales		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Generar, mantener y potenciar relaciones estratégicas con entes locales e internacionales de interés para la Agencia.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Promover la visita de validadores VIP a la ciudad de Medellín.		
NOMBRE INDICADOR:	Validadores VIP que visitan la ciudad de Medellín.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	<p>Los validadores se clasifican según la importancia que representan para la ciudad su visita y la realización de una agenda de trabajo con los mismos.</p> <p>Para esto la ACI cuenta con la siguiente clasificación:</p> <p>AAA: Altos ejecutivos de empresas nacionales e internacionales o funcionarios gubernamentales de alto nivel; líderes de opinión con relevancia global (estrellas internacionales con conciencia social), directores o editores de medios extranjeros políticos y económicos, directores de organismos multilaterales, directores de agencias internacionales, Alcaldes de ciudades capitales; Embajadores, Parlamentarios y presidentes de redes internacionales.</p>		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	VO: Número de validadores VIP que visitan la ciudad de Medellín.		
UNIDAD:	Número	META:	80
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE VALIDADORES QUE VISITAN LA CIUDAD CONCRETADOS		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE VALIDADORES QUE VISITAN LA CIUDAD GESTIONADOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia


Ilustración 26: Ficha técnica Indicador validadores que visitan la ciudad de Medellín

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.10
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones locales e internacionales		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Generar, mantener y potenciar relaciones estratégicas con entes locales e internacionales de interés para la Agencia.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Promover la visita de validadores a la ciudad de Medellín.		
NOMBRE INDICADOR:	Validadores que visitan la ciudad de Medellín.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	<p>Los validadores se clasifican según la importancia que representan para la ciudad su visita y la realización de una agenda de trabajo con los mismos.</p> <p>Para esto la ACI cuenta con la siguiente clasificación:</p> <p>AAA: Altos ejecutivos de empresas nacionales e internacionales o funcionarios gubernamentales de alto nivel; líderes de opinión con relevancia global (estrellas internacionales con conciencia social), directores o editores de medios extranjeros políticos y económicos, directores de organismos multilaterales, directores de agencias internacionales, Alcaldes de ciudades capitales; Embajadores, Parlamentarios y presidentes de redes internacionales.</p> <p>AA: Alcaldes de ciudades intermedias y pequeñas, funcionarios y directivos de gobiernos y entidades reconocidas, regidores y concejales de ciudades intermedias, agregados, empresarios con responsabilidad social empresarial, Presidentes de empresas nacionales medianas.</p> <p>A: Técnicos, regidores y concejales de ciudades pequeñas.</p>		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de validadores que visitan la ciudad de Medellín.		
UNIDAD:	Número	META:	900
FORMULA DEL INDICADOR:	<p>NUMERADOR</p> <p>NÚMERO DE VALIDADORES QUE VISITAN LA CIUDAD CONCRETADOS</p> <hr/> <p>DENOMINADOR</p> <p>NÚMERO DE VALIDADORES QUE VISITAN LA CIUDAD GESTIONADOS</p>		X 100
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia


12.2.5. Fichas proceso comunicaciones

Ilustración 27: Ficha técnica Indicador aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.1
PROCESO QUE REPORTA:	Comunicaciones		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lograr en los actores relevantes para la Agencia, una percepción sobre Medellín y la región metropolitana de manera que sean reconocidas como la mejor opción para hacer inversión y cooperación mediante la ACI Medellín		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Concretar acciones de cooperación realizadas por miembros de la red SOS PAISA que contribuyan con el fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.		
NOMBRE INDICADOR:	Aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Número de aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de acciones de cooperación realizadas por miembros de la red SOS PAISA que contribuyan con el fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.		
UNIDAD:	Número	META:	12
FORMULA DEL INDICADOR:	$\frac{\text{NÚMERO DE ACCIONES REALIZADAS}}{\text{NÚMERO DE ACCIONES REQUERIDAS}} \times 100$		X 100
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28: Ficha técnica Indicador eventos ¿por qué Medellín? realizados con aliados internacionales y empresarios estratégicos

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.3
PROCESO QUE REPORTA:	Comunicaciones		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lograr en los actores relevantes para la Agencia, una percepción sobre Medellín y la región metropolitana de manera que sean reconocidas como la mejor opción para hacer inversión y cooperación mediante la ACI Medellín		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Realizar eventos ¿Por qué Medellín? con aliados internacionales y empresarios estratégicos.		
NOMBRE INDICADOR:	Eventos "Por qué Medellín" realizados con aliados internacionales y empresarios estratégicos.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Dar a conocer a Medellín como destino atractivo de inversión, es el gran objetivo de los eventos "Por qué Medellín". Estos espacios permiten visibilizar a la ciudad, fortalecer su imagen internacional y crear nuevas relaciones para el desarrollo de futuros procesos de inversión extranjera.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de eventos ¿Por qué Medellín? Realizados con aliados internacionales y empresarios estratégicos.		
UNIDAD:	Número	META:	5
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR		X 100
	NÚMERO DE EVENTOS REALIZADOS		
	DENOMINADOR		
	NÚMERO DE EVENTOS PROGRAMADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29: Ficha técnica Indicador periodistas de medios internacionales atendidos por la ACI

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.4
PROCESO QUE REPORTA:	Comunicaciones		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lograr en los actores relevantes para la Agencia, una percepción sobre Medellín y la región metropolitana de manera que sean reconocidas como la mejor opción para hacer inversión y cooperación mediante la ACI Medellín		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Atender periodistas de medios internacionales interesados en la iniciativas desarrolladas por la administración municipal.		
NOMBRE INDICADOR:	Periodistas de medios internacionales atendidos por la ACI.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Estrategia de relacionamiento internacional que permite visibilizar a Medellín de manera decisiva en medios de comunicación internacionales. Este indicador se presenta en número de periodistas internacionales atendidos.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de periodistas de medios internacionales atendidos por la ACI.		
UNIDAD:	Número	META:	250
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE PERIDISTAS ATENDIDOS		x 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE PERIODISTAS INTERESADOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 30: Ficha técnica Indicador gestión para el relacionamiento con prensa

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.6
PROCESO QUE REPORTA:	Comunicaciones		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lograr en los actores relevantes para la Agencia, una percepción sobre Medellín y la región metropolitana de manera que sean reconocidas como la mejor opción para hacer inversión y cooperación mediante la ACI Medellín		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Gestión para el relacionamiento con prensa.		
NOMBRE INDICADOR:	Gestión para el relacionamiento con prensa.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	La gestión para el relacionamiento con prensa busca dinamizar la relación con periodistas internacionales mediante acciones que propicien una buena interacción con este público importante para la ACI Medellín. De esta manera, la ACI se presenta como un aliado estratégico de los reporteros que llegan a la ciudad, creando una relación activa y un relacionamiento clave para la publicación de trabajos periodísticos sobre la ciudad de Medellín en diversos medios internacionales.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de actividades realizadas para el cubrimiento en medios internaciones.		
UNIDAD:	Porcentaje	META:	100%
FORMULA DEL INDICADOR:	$\frac{\text{NÚMERO DE ACTIVIDADES REALIZADAS}}{\text{NÚMERO DE ACTIVDADES PROPUESTAS}} \times 100$		X 100
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 31: Ficha técnica Indicador premios internacionales postulados con iniciativas desarrolladas por la alcaldía de Medellín

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLIN Y EL AREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.7
PROCESO QUE REPORTA:	Comunicaciones		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lograr en los actores relevantes para la Agencia, una percepción sobre Medellín y la región metropolitana de manera que sean reconocidas como la mejor opción para hacer inversión y cooperación mediante la ACI Medellín		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Postular iniciativas desarrolladas por la Alcaldía de Medellín a premios internacionales		
NOMBRE INDICADOR:	Premios internacionales postulados con iniciativas desarrolladas por la Alcaldía de Medellín.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Postulación ante organizaciones internacionales de las iniciativas destacadas de ciudad, que han logrado sobresalir y vale la pena visibilizar ante la comunidad internacional.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de postulaciones a premios internacionales postulados de las iniciativas desarrolladas por la Alcaldía de Medellín.		
UNIDAD:	Número	META:	6
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE PREMIOS OBTENIDOS		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE POSTULACIONES REALIZADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 32: Ficha técnica Indicador publicaciones en medios internacionales resultado de la atención la ACI Medellín a periodistas internacionales

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		6.8
PROCESO QUE REPORTA:	Comunicaciones		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lograr en los actores relevantes para la Agencia, una percepción sobre Medellín y la región metropolitana de manera que sean reconocidas como la mejor opción para hacer inversión y cooperación mediante la ACI Medellín		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar positivamente a Medellín en el ámbito nacional e internacional estableciendo relaciones que promuevan la cooperación y la inversión.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Lograr publicaciones en medios internacionales resultado de la atención de la ACI Medellín a periodistas internacionales.		
NOMBRE INDICADOR:	Publicaciones en medios internacionales resultado de la atención de la ACI Medellín a periodistas internacionales atendidos presencial y v		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Artículos, informes especiales, reportajes, entrevistas, crónicas, videos y proyectos de comunicación escrita, visual, radial y digital que dan cuenta de procesos de investigación e intereses puntuales de periodistas internacionales que llegan a la ciudad. Este indicador se ve representado en número de publicaciones.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de publicaciones en medios internacionales resultado de la atención de la ACI Medellín a periodistas internacionales.		
UNIDAD:	Número	META:	20
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE PUBLICACIONES EN MEDIOS INTERNACIONALES		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE PERIODISTAS INTERNACIONALES ATENDIDOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 33: Ficha técnica Indicador encuentros con paisas en el exterior

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		7.1
PROCESO QUE REPORTA:	Comunicaciones		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lograr en los actores relevantes para la Agencia, una percepción sobre Medellín y la región metropolitana de manera que sean reconocidas como la mejor opción para hacer inversión y cooperación mediante la ACI Medellín		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar a la ACI Medellín como referente de buena práctica pública en internacionalización generando contenidos relevantes para públicos de interés.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Realizar encuentros en el exterior con paisas de la Red SosPaisa.		
NOMBRE INDICADOR:	Encuentros con paisas en el exterior.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Con el objetivo de fomentar y fortalecer la Red de antioqueños y antioqueñas en el exterior - SOS Paisa, se promueve el encuentro con paisas residentes en diferentes lugares del mundo. Estos eventos sirven como espacios de promoción de ciudad, para dar a conocer las apuestas de desarrollo de la ciudad y su área de influencia y fomentar su vinculación a la red.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de encuentros de la Red Sos Paisa desarrollados en el exterior.		
UNIDAD:	Número	META:	5
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE ENCUENTROS REALIZADOS		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE ENCUENTROS PROGRAMADOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 34: Ficha técnica Indicador campañas de activación de la Red sos paisa realizadas durante el año

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACION E INVERSION DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		7.2
PROCESO QUE REPORTA:	Comunicaciones		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lograr en los actores relevantes para la Agencia, una percepción sobre Medellín y la región metropolitana de manera que sean reconocidas como la mejor opción para hacer inversión y cooperación mediante la ACI Medellín		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar a la ACI Medellín como referente de buena práctica pública en internacionalización generando contenidos relevantes para públicos de interés.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Realizar campañas de activación de la Red Sos Paisa.		
NOMBRE INDICADOR:	Campañas de activación de la Red Sos Paisa realizadas durante el año.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Las campañas son estrategias de promoción para dar a conocer el programa Sos Paisa, mediante temáticas que permitan conectar a los paisas residentes en el exterior con iniciativas relevantes de ciudad que creen recordación y promuevan la participación.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de campañas de activación de la Red Sos Paisa realizadas durante el año.		
UNIDAD:	Número	META:	8
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE CAMPAÑAS DE ACTIVACIÓN REALIZADAS		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE CAMPAÑAS DE ACTIVACIÓN PROGRAMADOS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 35: Ficha técnica Indicador publicación donde la ACI es el foco de interés

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		7.3
PROCESO QUE REPORTA:	Comunicaciones		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lograr en los actores relevantes para la Agencia, una percepción sobre Medellín y la región metropolitana de manera que sean reconocidas como la mejor opción para hacer inversión y cooperación mediante la ACI Medellín		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar a la ACI Medellín como referente de buena práctica pública en internacionalización generando contenidos relevantes para públicos de interés.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Realizar una publicación donde la ACI sea el foco de interés.		
NOMBRE INDICADOR:	Publicación donde la ACI es el foco de interés.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Publicación de la revista institucional de la ACI Medellín.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Número de publicaciones donde la ACI sea el foco de interés.		
UNIDAD:	Número	META:	1
FORMULA DEL INDICADOR:	$\frac{\text{PUBLICACIÓN REALIZADA}}{\text{PUBLICACIÓN PROGRAMADA}} \times 100$		X 100
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia


Ilustración 36: Ficha técnica Indicador porcentaje de impacto del plan de bienestar laboral

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		8.1
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones Administrativas		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Planear, gestionar, ejecutar, coordinar los recursos, bienes y servicios con el fin de garantizar el funcionamiento administrativo de la ACI Medellín, para el logro de los objetivos institucionales.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Establecer un modelo de trabajo institucional acorde con las tendencias internacionales (organización flexible), que permita mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Promover un buen clima laboral a través de la consolidación de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos institucionales.		
NOMBRE INDICADOR:	Porcentaje de impacto del plan de bienestar laboral.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Medir el impacto generado en el equipo humano por las actividades desarrolladas en el plan de bienestar laboral.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Porcentaje de impacto del plan de bienestar.		
UNIDAD:	Porcentaje	META:	1
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE BIENESTAR REALIZADAS		X 100
	DENOMINADOR NÚMEROS DE ACTIVIDADES PLAN DE BIENESTAR LABORAL		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia


12.2.6. Fichas proceso relaciones administrativas

Ilustración 37: Ficha técnica Indicador porcentaje de impacto del plan de capacitación

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		8.2
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones Administrativas		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Planear, gestionar, ejecutar, coordinar los recursos, bienes y servicios con el fin de garantizar el funcionamiento administrativo de la ACI Medellín, para el logro de los objetivos institucionales.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Establecer un modelo de trabajo institucional acorde con las tendencias internacionales (organización flexible), que permita mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos.		
OBJETIVO TÁCTICO:			
NOMBRE INDICADOR:	Porcentaje de impacto del plan de capacitación.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Medir el impacto generado en el equipo humano por las capacitaciones ejecutadas conforme al plan de capacitación.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Porcentaje de impacto del plan de capacitación.		
UNIDAD:	Porcentaje	META:	100%
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE CAPACITACIONES REALIZADAS		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE CAPACITACIONES PROGRAMADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 38: Ficha técnica Indicador cumplimiento en la implementación de MPG

 <p>ACI Medellín AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</p>	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		9.1
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones Administrativas		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Planear, gestionar, ejecutar, coordinar los recursos, bienes y servicios con el fin de garantizar el funcionamiento administrativo de la ACI Medellín, para el logro de los objetivos institucionales.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Fortalecer el sistema de información de la ACI Medellín respondiendo a las necesidades de los procesos misionales de forma ágil, innovadora y simple.		
OBJETIVO TÁCTICO:	Implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) a través de la puesta en marcha de sus siete (7) dimensiones para continuar con el proceso de mejoramiento continuo.		
NOMBRE INDICADOR:	Cumplimiento en la implementación de MIPG.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Mejorar la calificación inicial obtenida en los autodiagnósticos de MIPG.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Calificación de autodiagnósticos conforme al DAFP.		
UNIDAD:	Puntaje	META:	80%
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR TOTAL ACTIVIDADES REALIZADAS		X 100
	DENOMINADOR TOTAL ACTIVIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MIPG		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia

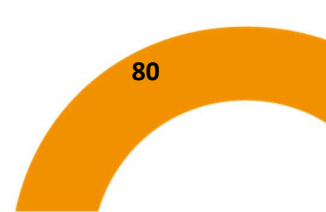



Ilustración 39: Ficha técnica Indicador promedio del resultado de la evaluación de desempeño por competencias

	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín		
	FICHA TECNICA INDICADORES		10.1
PROCESO QUE REPORTA:	Relaciones Administrativas		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Planear, gestionar, ejecutar, coordinar los recursos, bienes y servicios con el fin de garantizar el funcionamiento administrativo de la ACI Medellín, para el logro de los objetivos institucionales.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Contar con el talento humano calificado necesario para que la ACI Medellín se fortalezca como la organización experta en asuntos de internacionalización para el desarrollo social y económico de la región		
OBJETIVO TÁCTICO:	Contar con el talento humano con las competencias requeridas para el cumplimiento de sus responsabilidades.		
NOMBRE INDICADOR:	Promedio del resultado de la evaluación de desempeño por competencias.		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Corresponde al promedio de la evaluación de desempeño por competencia que se realiza a todo el equipo humano cada año.		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	V0: Puntaje promedio de la evaluación de desempeño por competencias de acuerdo al modelo de evaluación definido.		
UNIDAD:	Puntaje	META:	80%
FORMULA DEL INDICADOR:	NUMERADOR NÚMERO DE COMPETENCIAS EVALUADAS DONDE LA CALIFICACIÓN ES SUPERIOR A 3.0		X 100
	DENOMINADOR NÚMERO DE COMPETENCIAS EVALUADAS		
PERIODICIDAD:	Medición mensual		

Fuente: Elaboración propia

12.3. Pertinencia de los indicadores de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín

Tabla 14: Pertinencia de indicadores y observaciones

	PROCESO	INDICADOR	PERTINENTE		OBSERVACIONES
			SI	NO	
1	Gestión de cooperación e inversión	1.1 Gestión para la atracción de centros de innovación.		X	De acuerdo con las entrevistas realizadas se considera que este indicador debe ser excluido, porque en la gestión de la ACI no existe una propuesta de valor que permita atraer centros de innovación. Por lo tanto, se considera que no está articulado con la misión de la ACI.
2	Gestión de cooperación e inversión	2.1 Monto de cooperación técnica y financiera nacional e internacional recibida.	X		El indicador está totalmente alineado con la misión, porque es uno de los objetos principales: la atracción de cooperación internacional. Además es claro, explícito y de fácil medición
3	Gestión de cooperación e inversión	2.2 Proyectos impactados con cooperación técnica o financiera a partir de las alianzas de cooperación gestionadas para la ciudad y su área de influencia.	X		El indicador está totalmente alineado con la misión, porque es uno de los objetos principales: la atracción de cooperación internacional.
4	Gestión de cooperación e inversión	2.4 Alianzas de cooperación nacional e internacional gestionadas la ciudad y su área de influencia.	X		El indicador es pertinente porque estas alianzas permiten cumplir con el objeto social de la ACI y establecer lazos con actores nacionales e internacionales que ayuden en el desarrollo de la región.
5	Gestión de cooperación e inversión	3.1 Inversiones y reinversiones nacionales y extranjeras realizadas para el desarrollo y la competitividad.	X		El indicador es oportuno porque para la ACI Medellín es fundamental la medición de la inversión en la ciudad, porque le permite evidenciar toda la gestión adelantada.
6	Gestión de cooperación e inversión	3.2.Monto de inversión nacional y extranjera reportada para el desarrollo y competitividad.	X		Es un indicador estratégico porque mide la inversión reportada por las diferentes compañías, ya sean nuevas o instaladas. Es consecuente con la misión y los objetivos estratégicos de la ACI Medellín

7	Gestión de cooperación e inversión	3.3 Empleos generados a partir de inversión nacional y extranjera reportada.	X		Aunque el indicador mide un punto importante dentro de la labor que realiza la ACI Medellín, debe ser modificado en cuanto a que la Agencia no tiene la certeza de que se estén generando los empleos que los inversionistas reportan. Por eso, debería ser cambiado por expectativa de empleos para que sea más clara su medición.
8	Gestión de cooperación e inversión	3.4. Propuestas de valor construidas para la atracción de compañías nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo local.		X	Debería estar en plan operativo porque las propuestas de valor son el contenido que la ACI facilita al inversionista para que tome la decisión de asentar su empresa en la ciudad. Es claro que con la propuesta la entidad no garantiza que el inversionista decida instalarse.
9	Gestión de cooperación e inversión	3.5 Gestión para desarrollo de la inversión		X	Es un indicador que debería estar en plan operativo y no en la matriz de indicadores estratégicos porque corresponde a la atención de inversionistas y a las gestiones que realiza la entidad para entrar en contacto con ellos.
10	Relaciones locales e Internacionales	2.5 Alianzas de cooperación COL-COL en las que Medellín actúa como oferente.	X		El indicador es oportuno, permite obtener la información, es claro y preciso, apropiado con el objetivo propuesto, este indicador permite identificar de manera precisa las alianzas de cooperación Col-Col que ayudan a promover el desarrollo local por medio de conocimientos recíprocos que ayudan a adquirir habilidades que contribuyen con el mejoramiento de la ciudad ayudando a impulsar directamente la misión de la ACI.
11	Relaciones locales e Internacionales	3.7. Número de agendas desarrolladas.	X		El indicador es oportuno, permite obtener la información, es claro y preciso, apropiado con el objetivo propuesto. La

					realización de agendas con potenciales inversionistas está directamente ligada con la misión de la ACI abriendo puertas en la ciudad a nuevas e importantes posibilidades de proyectos que impacten en el desarrollo local.
12	Relaciones locales e Internacionales	3.8 Red de aliados locales.		X	El indicador no es oportuno, no es claro ni preciso, entendemos que es gestión sobre la red de aliados locales, sin embargo, no se comprende que quiere medir el indicador, si son nuevas redes gestionadas por la ACI, nuevas redes reportadas o la cantidad de redes existentes y que se sostienen, debe ser más explícito para evitar interpretaciones ambiguas
13	Relaciones locales e Internacionales	5.1. Acciones de cooperación sur-sur en las cuales Medellín comparta sus buenas prácticas.	X		El indicador es oportuno, permite obtener la información, es claro y preciso, apropiado con el objetivo propuesto, este indicador permite identificar de manera precisa las alianzas de cooperación Sur - Sur donde se logran intercambios de conocimiento, recursos y tecnología, logrando beneficiar los países de esta región y mejorar la situación económica, lo cual le agrega sentido a la misión de la ACI.
14	Relaciones locales e Internacionales	5.2. Cooperación técnica ofrecida por la ciudad.		X	El indicador no nos parece pertinente, no es claro, se debe replantear y ser más preciso, no se entiende si es dinero que invierte la Ciudad o que invierten en la ciudad, por lo que la meta tampoco quedaría clara si esos 80 millones dólares es lo máximo o lo mínimo esperado.
15	Relaciones locales e Internacionales	6.5 Eventos internacionales de carácter estratégico en los que participa el Alcalde o su delegado.		X	El indicador no es oportuno, ni preciso, pensamos que medir si el Alcalde o su delegado asiste a un evento, no impacta la misión de la

					ACI, es un indicador que mide algo que consideramos no se debe monitorear, es un indicador que muestra más la gestión del alcalde que de la ACI. Más que medir que el alcalde asista se debe medir el impacto o lo que se logra con cada asistencia del alcalde.
16	Relaciones locales e Internacionales	6.9 Validadores VIP que visitan la ciudad de Medellín.		X	Consideramos que este debe ser excluido y unificarlo en el indicador 6.10.
17	Relaciones locales e Internacionales	6.10 Validadores que visitan la ciudad de Medellín.	X		El indicador es oportuno, permite obtener la información, es claro y preciso, apropiado con el objetivo propuesto, este indicador permite cuantificar de manera precisa las visitas de los validadores a la ciudad, consideramos que se debe eliminar el de los validadores VIP y unificarlos todos en este mostrando el total de los validadores y realizando la clasificación en este mismo mostrando cuantos fueron de cada categoría, si es importante y se requiere esta información.
18	Gestión del conocimiento	2.3 Nuevos aliados gestionados.		X	Debería estar en los indicadores de plan operativo porque obedece a una gestión que aún no se ha materializado en inversión o cooperación para la ciudad
19	Gestión del conocimiento	3.6.Oportunidades de inversión identificadas.	X		Es estratégico porque obedece a la identificación de inversionistas que tienen intenciones claras de invertir en la ciudad y que están buscando quien les brinde la información adecuada para realizarlas.
20	Gestión del conocimiento	4.1.Buenas prácticas a nivel internacional gestionadas para implementar en la ciudad y su área de influencia.	X		Las buenas practicas permiten obtener conocimiento de estrategias implementadas en otras ciudades que han sido exitosas, lo que se convierte en un tipo de cooperación para la región. Por eso es un

					indicador que aunque no le apunta directamente a la misión, si se pueden obtener ventajas positivas para la ciudad.
21	Gestión del conocimiento	4.2. Cátedras ACI realizadas.	X		El indicador es oportuno, permite obtener la información, es claro y apropiado con el objetivo propuesto, es una actividad que hace parte de la transferencia de conocimiento.
22	Gestión del conocimiento	6.2 Evidenciar las acciones adelantadas por el equipo de trabajo participante en la realización de los eventos ¿Por qué Medellín?.	X		El indicador es oportuno, permite obtener la información, es claro y preciso, apropiado con el objetivo propuesto, entendemos que la realización de los eventos ¿Por qué Medellín? Son actividades importantes para la gestión de la ACI, porque en ellos se da a conocer la mejor cara de la ciudad y se despierta interés por visitar, conocer e invertir en nuestra ciudad.
23	Gestión del conocimiento	6.11 Acciones en redes internacionales en las que participa la ACI Medellín.	X		El indicador es oportuno, permite obtener la información, es claro y preciso, apropiado con el objetivo propuesto, ser participantes activos en actividades de carácter internacional promueve e impulsa la gestión de la ACI dando a conocer la ciudad y sus características positivas.
24	Gestión del conocimiento	11.Espacios de aprendizaje de transferencia de conocimiento o aprendizaje implementados por la ACI Medellín.		X	El indicador no es oportuno, pensamos que no debería hacer parte de los indicadores misionales, la formación y capacitación del equipo de profesionales de la ACI es más un proceso de gestión humana que ayuda a mejorar las aptitudes de cada uno para obtener mejores resultados, se debería excluir, lo sustancial y medible es la evaluación de la gestión que se logra en cooperación e inversión de la ciudad.

25	Comunicaciones	6.1 Aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.	X		Es pertinente porque permite medir la efectividad de la Red Sos Paisa para incentivar el crecimiento de los nuevos proyectos de emprendimiento en la ciudad, sin embargo, la medida no nos parece la adecuada, por lo que se plantea que se realice un indicador que sea cuantificable en recursos monetarios, y no en cuántas personas aportan para el proyecto, dado que de aquí se puede tener una meta que ayude a realizar la inversión más adecuada según las necesidades surgidas. INDICADOR MODIFICADO
26	Comunicaciones	6.3.Eventos "Por qué Medellín" realizados con aliados internacionales y empresarios estratégicos.	X		Lo consideramos que es un indicador que permite medir la gestión de la ACI y la atracción de nuevos impulsores para la misión de la ACI. Con este se logra tener claridad de los eventos que son efectivos, donde se puedan concretar nuevas negociaciones y alianzas. Aunque consideramos que los eventos son importantes deben ser más estratégicos y hacerle seguimiento a cada uno de los inversionistas que asisten para concretar a largo plazo alianzas que se materialicen en inversión para la ciudad.
27	Comunicaciones	6.4 Periodistas de medios internacionales atendidos por la ACI.		X	Consideramos que es un indicador operativo, que va ligado a la gestión del proceso de comunicaciones y no aporta a la misión y la visión de la ACI, por lo que lo consideramos inoperante. Su enfoque es en lograr las publicaciones en estos medios, y el atenderlos tampoco garantiza que las publicaciones se hagan efectivas.
28	Comunicaciones	6.6 Gestión para el relacionamiento con prensa.		X	Según lo recopilado en las entrevistas con las personas responsables, es un

					<p>indicador que no tiene relevancia dado que es similar al 6.4, por lo que lo consideran repetitivo. Para el análisis que realizamos, tampoco demuestra relevancia ni aporta al plan estratégico de la ACI</p>
29	Comunicaciones	6.7 Premios internacionales postulados con iniciativas desarrolladas por la Alcaldía de Medellín.	X		<p>Este indicador lo vemos pertinente, siempre y cuando las propuestas con las cuales participan sean enfocadas a la innovación y el crecimiento de la ACI. RECOMENDACIÓN (número de propuestas crecientes)</p>
30	Comunicaciones	6.8 Publicaciones en medios internacionales resultado de la atención de la ACI Medellín a periodistas internacionales atendidos presencial y virtualmente.		X	<p>Este indicador no nos parece relevante después del análisis realizado y la recopilación obtenida con las entrevistas, porque es posible que no se logren publicaciones en los medios atendidos a pesar de la gestión de la ACI, lo que conllevaría al no cumplimiento del indicador, y por ende, afectar la eficiencia en las actividades realizadas. De igual manera, las publicaciones no nos ayudarían a medir el impacto que estas tengan, y la atracción de nuevos inversionistas, es por esto que consideramos que se debe enfocar en acciones más concretas para el reconocimiento en medios. INDICADOR NUEVO</p>
31	Comunicaciones	7.1 Encuentros con países en el exterior.	X		<p>Consideramos un indicador que permite el fortalecimiento de la gestión y la razón de ser de la ACI, lo que permite la atracción de inversionistas al darse a conocer por medio de eventos en el exterior, sin embargo, también consideramos importante el crecimiento de la meta, porque se evidenció que</p>

					esta decreció en los últimos tres años y en el último se mantuvo estable, lo que no demuestra nuevos retos en la gestión.
32	Comunicaciones	7.2 Campañas de activación de la Red Sos Paisa realizadas durante el año.		X	Por las evidencias obtenidas en las entrevistas, se puede concluir que es un indicador irrelevante en los objetivos de la ACI, y no aportan para medir su funcionalidad. Para esto se pueden utilizar nuevas herramientas, apoyándose en la tecnología y teniendo una medición fusionada.
33	Comunicaciones	7.3 Publicación donde la ACI es el foco de interés.		X	Como conclusión en las entrevistas, este indicador es inoperante por ser una publicación anual que está siempre realizada, por lo que se puede interpretar como una tarea del proceso.
34	Relaciones Administrativas	8.1. Porcentaje de impacto del plan de bienestar laboral.		X	La manera de plantear el indicador no es el apropiado, dado que para medir el impacto se deben realizar una serie de preguntas y tener matrices de riesgo, entre otras, metodologías que no es utilizada para medir los programas de bienestar y su impacto en los colaboradores. REPLANTEAR EL INDICADOR
35	Relaciones Administrativas	8.2. Porcentaje de impacto del plan de capacitación.		X	La manera de plantear el indicador no es el apropiado, dado que para medir el impacto se deben realizar una serie de preguntas y tener matrices de riesgo, entre otras, metodologías que no es utilizada para medir los programas de capacitación y su impacto en los colaboradores. Para este tipo de indicadores la ACI puede plantearse: ¿Qué mejoras de la productividad pueden atribuirse a la acción de formación?

					<p>¿Se verifican cambios positivos en las condiciones de trabajo?</p> <p>¿Los procesos de trabajo son más eficientes como resultado de las nuevas competencias desarrolladas?</p> <p>¿El clima laboral ha mejorado como efecto de la acción formativa?</p> <p>REPLANTEAR EL INDICADOR</p>
36	Relaciones Administrativas	9.1. Cumplimiento en la implementación de MIPG.	X		<p>Por ser una entidad pública siempre será importante medir el cumplimiento con los direccionamientos de estas entidades y el Estado. De este cabe destacar, que la idea siempre será involucrar a todos los colaboradores y así demostrar el nivel de implementación.</p>
37	Relaciones Administrativas	10.1 Promedio del resultado de la evaluación de desempeño por competencias.	X		<p>Concluimos que es pertinente medir las evaluaciones de desempeño, sin embargo, la metodología utilizada actualmente no es la indicada, por lo que se plantea un indicador modificado en parte de su estructura.</p> <p>MODIFICADO</p>

Fuente: Elaboración propia

13. Análisis de resultado de las encuestas

Realizando el proceso de recolección de la información de la población seleccionada, procedemos a contar, interpretar y analizar las respuestas proporcionadas por la muestra obtenida para nuestro trabajo de intervención se realizaron 5 entrevistas, obteniendo los siguientes resultados:

13.2. ¿Cuáles son los criterios para construir el indicador?

Tabla 15: Respuestas entrevista pregunta 1

Profesional	Proceso	Respuesta
Diego Alejandro Vélez	Gestión de cooperación e Inversión	El plan de desarrollo municipal, el plan de desarrollo nacional, Departamento Administrativo de Planeación y Procolombia.
Ana María Villa	Comunicaciones	El plan de desarrollo municipal, el plan de desarrollo nacional
Sandra Milena Giraldo	Relaciones locales e internacionales	Cada proceso establece los indicadores de acuerdo con su quehacer, es decir todas las actividades que realiza en el día a día.
Catalina González	Gestión de Cooperación e Inversión	El plan de desarrollo municipal, el plan de desarrollo nacional.

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que el plan de desarrollo es una herramienta fundamental para la construcción de los indicadores de la ACI Medellín. Es el mapa que les permite identificar los objetivos a cumplir durante el año.

Se evidencia desconocimiento por parte de los funcionarios sobre los criterios que tiene la entidad para construir los indicadores, porque no tienen muy claro el procedimiento.

13.3. ¿Cuáles son las fuentes de información del indicador?

Tabla 16: Respuestas entrevista pregunta 2

Profesional	Proceso	Respuesta
Diego Alejandro Vélez	Gestión de cooperación e Inversión	La ACI realiza dos estudios: tendencias de cooperación y de inversión. Además analiza todo lo que tiene que ver con el contexto global.
Ana María Villa	Comunicaciones	Cuadro de Excel donde se registra la información de todas las actividades que se desarrollan para cumplir con el indicador. Se deja registro fotográfico, listados de participantes, entre otros.
Sandra Milena Giraldo	Relaciones locales e internacionales	En el CRM de la entidad queda registrada toda la información de las agendas que se atienden, con los compromisos y acuerdos que se generaron en cada una. Se dejan las evidencias en los formatos de calidad que se tienen establecidos.
Catalina González	Gestión de Cooperación e Inversión	Se dejan evidencias a través de certificados de encuesta de inversión, alimentan el cuadro de mando con información que el cooperante o inversionista le envía a través del correo o en las visitas.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información aportada por los profesionales encuestados, se evidencia que los estudios de cooperación e inversión son muy importantes para establecer los indicadores de la ACI Medellín, porque permiten tener un análisis del entorno.

13.4. ¿Cómo se define la meta del indicador?

Tabla 17: Respuestas entrevista pregunta 3

Profesional	Proceso	Respuesta
Diego Alejandro Vélez	Gestión de cooperación e Inversión	Con la información obtenida del contexto global se hace planeación del cuatrienio, de acuerdo con la visión del entorno.
Ana María Villa	Comunicaciones	Se define anualmente y obedece a los informes de tendencia de cooperación e inversión.
Sandra Milena Giraldo	Relaciones locales e internacionales	Lo define el director ejecutivo con el equipo directivo de subdirectores, los han estado haciendo basados en resultados de las metas de un periodo anterior y teniendo en cuenta análisis de tendencias y contexto del entorno. Revisión de eventos de ciudad
Catalina González	Gestión de Cooperación e Inversión	Línea base, es meta alcanzada en el 4treno anterior y en las prospectivas que tiene cada frente de la ACI, que son Cooperación e Inversión.

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que no tiene un procedimiento muy claro para establecer las metas, lo que se evidencia en metas que sobrepasan las expectativas esperadas y evidencian una inadecuada planeación.

13.5. ¿Cuáles indicadores incluirían o excluirían y por qué?

Tabla 18: Respuestas entrevista pregunta 4

Profesional	Proceso	Respuesta
Diego Alejandro Vélez	Gestión de cooperación e Inversión	Considera que se deben excluir los indicadores 1.1., 3.4. y 3,5.
Ana María Villa	Comunicaciones	Considera que se deben excluir los indicadores 6.6., 7.3 y 7.2
Sandra Milena Giraldo	Relaciones locales e internacionales	Considera que el indicador 5.2 debe ser formulado de una manera diferente.
Catalina González	Gestión de Cooperación e Inversión	Considera que solo deberían estar los indicadores que corresponden a inversión y cooperación.

Fuente: Elaboración propia

El profesional Diego Alejandro Vélez, considera que el indicador **1.1. Gestión para la atracción de centros de innovación** no está alineado con la misión de la ACI, el indicador **3.4 Propuestas de valor construidas para la atracción de compañías nacionales y extranjeras que fortalezcan el desarrollo local** y el indicador **3.5 Gestión para desarrollo de la inversión** son indicadores de plan operativo porque evidencian una actividad.

Así mismo, la profesional Ana María Villa, considera que el indicador **6.6. Gestión para el relacionamiento con prensa** es más una actividad que permite cumplir el indicador **6.4 Periodistas de medios internacionales atendidos por la ACI**, por lo tanto, debe ser de plan operativo. También considera que el indicador **7.3 Publicación donde la ACI es el foco de interés** no debería ser un indicador, porque corresponde a una revista que la entidad imprime cada año y lo considera poco relevante. Y excluiría el indicador **7.2 Campañas de activación de la Red Sos Paisa realizadas durante el año** porque corresponde a manejo de redes sociales, lo cual no es algo relevante.

Por último, con la información obtenida se evidencia que gran parte de los indicadores deberían corresponder a planes operativos y no a la matriz de indicadores.

13.6. ¿Consideran que los indicadores actuales miden la gestión que realiza la ACI Medellín?

Tabla 19: Respuestas entrevista pregunta 5

Profesional	Proceso	Respuesta
Diego Alejandro Vélez	Gestión de cooperación e Inversión	Si miden la gestión, pero no todos deberían estar en la matriz de indicadores, sino aquellos que se reportan a la Alcaldía.
Ana María Villa	Comunicaciones	Si miden la gestión, pero no todos deberían estar en la matriz de indicadores, sino aquellos que se reportan a la Alcaldía.
Sandra Milena Giraldo	Relaciones locales e internacionales	Si miden la gestión, pero no todos deberían estar en la matriz de indicadores, sino aquellos que se reportan a la Alcaldía.
Catalina González	Gestión de Cooperación e Inversión	Si miden la gestión, pero no todos deberían estar en la matriz de indicadores, sino aquellos que se reportan a la Alcaldía.

Fuente: Elaboración propia

Los profesionales respondieron que los indicadores si miden la gestión, solo que deberían ser reportados los que corresponde a cooperación e inversión, porque los demás ayudan al cumplimiento de los objetivos de la ACI, pero corresponden a las actividades que permiten el logro de los indicadores principales o a la planeación estratégica de la entidad como tal.

13.7. ¿Qué sucede cuando con la gestión realizada no se logra cumplir alguno de los indicadores establecidos?

Tabla 20: Respuestas entrevista pregunta 6

Profesional	Proceso	Respuesta
Diego Alejandro Vélez	Gestión de cooperación e Inversión	Se distribuye el indicador para los siguientes años del cuatrienio.
Ana María Villa	Comunicaciones	Se revisa y se toman las medidas correspondientes para darle cumplimiento el siguiente año.
Sandra Milena Giraldo	Relaciones locales e internacionales	Se revisa y se toman las medidas correspondientes para darle cumplimiento el siguiente año.
Catalina González	Gestión de Cooperación e Inversión	Se revisa y se toman las medidas correspondientes para darle cumplimiento el siguiente año.

Fuente: Elaboración propia

Los profesionales respondieron que se toman las medidas respectivas o se distribuye el indicador, pero es importante tener planes de contingencia que permita realizar los respectivos ajustes para el cumplimiento del indicador anualmente. Es fundamental monitorear constantemente el indicador.

De la información aportada por los profesionales en la entrevista se puede concluir que de 37 indicadores que actualmente tienen en la matriz la ACI Medellín 6 podrían ser excluidos, es decir el 16% y debería analizarse otros que deberían ser de plan operativo.

13.8. Anexos

Entrevista

Proceso: Gestión del conocimiento

Nombre profesional:

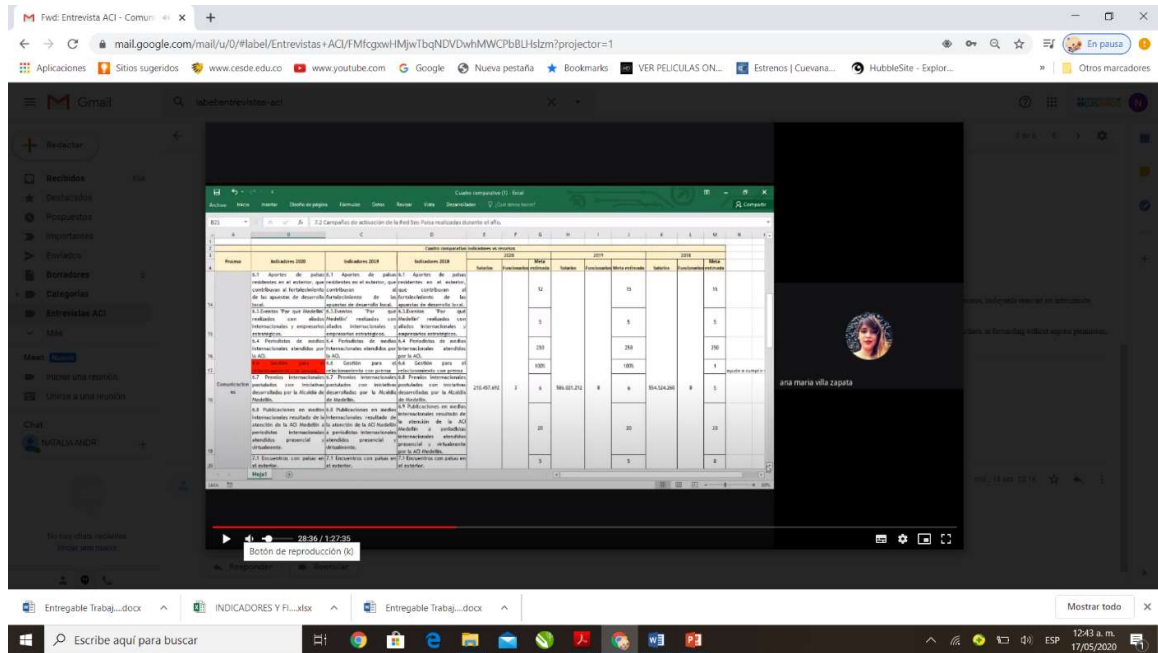
Cargo:

Fecha:

Objetivo: esta entrevista tiene como objetivo obtener información sobre la construcción de los indicadores de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI Medellín para validar la pertinencia de los mismos e identificar aquellos que miden adecuadamente la gestión.

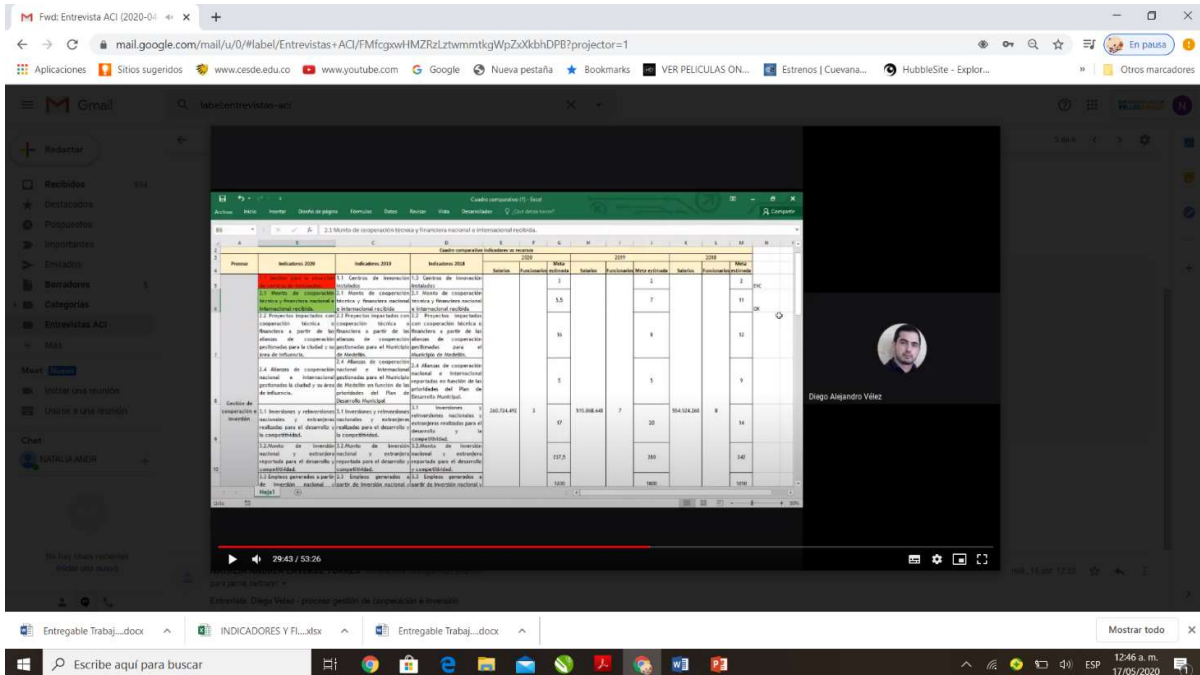
1. ¿Cuáles son los criterios para construir el indicador?
2. ¿Cuáles son las fuentes de información del indicador?
3. ¿Cómo se define la meta del indicador?
4. ¿Cuáles indicadores incluirían o excluirían y por qué?
5. ¿Consideran que los indicadores actuales miden la gestión que realiza la ACI Medellín?
6. ¿Qué sucede cuando con la gestión realizada no se logra cumplir alguno de los indicadores establecidos?

Ilustración 42: Evidencia entrevista



Fuente: Elaboración propia, Entrevista realizada a Ana María Villa, profesional senior de comunicaciones, por Google Meet

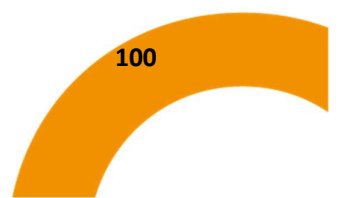
Ilustración 43: Evidencia entrevista



Fuente: Elaboración propia, Entrevista realizada a Diego Vélez, profesional senior de gestión de cooperación e inversión, por Google Meet

14. Conclusiones

- La ACI Medellín cuenta con una matriz de indicadores donde incluyen indicadores misionales e indicadores de plan operativo.
- Evidenciamos relativa inexperiencia de los funcionarios del sector público tanto en el diseño como en la utilización de las medidas de desempeño, lo cual se convierte en una desventaja a la hora de monitorear su gestión y el cumplimiento de los objetivos.
- La entidad no hace una adecuada interpretación de los resultados de los indicadores. Tienen indicadores pre elaborados sin un análisis previo de su utilidad.
- Se observó que no cuentan con indicadores de impacto para evaluar cómo se benefician los ciudadanos de la gestión que desarrollan.
- No cuentan con fichas técnicas que permitan tener información detallada sobre el indicador: fuentes de información, métodos de cálculo, formulas, entre otros.
- Algunos indicadores estaban mal formulados porque dice que miden el impacto, pero realmente arrojan el número de actividades que se desarrollan.
- Son indicadores de resultado que no cuentan con fórmulas compuestas que permitan comparar una gestión vs un logro obtenido.
- Algunos miden actividades que son poco relevantes como la impresión de una revista y la publicidad que se crea para las redes sociales.
- Hay indicadores que podrían ser unificados.



15. Recomendaciones

- Replantear la manera en la que está formulada la misión, dado que para la adecuada construcción de los indicadores de gestión se requiere contar con metas y objetivos claros, se debe ser lo suficientemente específico porque en ella se describe el concepto y la naturaleza de una organización.
- Construir un manual de indicadores que permita conocer a usuarios internos y externos, la forma que tiene establecida la entidad para medir el cumplimiento de sus metas. Es importante que se relacionen aspectos como: tipos de indicadores, fórmulas que se utilizan para llevar el control del cumplimiento, glosario de términos utilizados en cada una de las formulas, modo de cálculo de los indicadores, fuente del indicador, evidencias, histórico del cumplimiento de los indicadores año a año, para que la información pueda ser comparada y permita tomar decisiones en la entidad respecto de las metas que se deben establecer cada año, entre otros.
- Publicar en la página web de la entidad el seguimiento a los indicadores con el fin de que los usuarios externos puedan conocer de primera mano todos los avances de toda la gestión que realiza la entidad en la búsqueda de cooperación internacional e inversión extranjera. La importancia radica en que, como entidad pública los ciudadanos como principales beneficiarios de la gestión, evalúan la transparencia en el uso de los recursos públicos.
- Es importante que la ACI Medellín considere construir indicadores de impacto que permitan medir los efectos a mediano y largo plazo, que tiene la cooperación internacional y la inversión extranjera en cada uno de los ciudadanos de la región. Es decir, construir indicadores de ciudad que muestren como se beneficia el ciudadano común de toda la gestión realizada por la Agencia.

- Se recomienda tener un indicador por línea temática de monto de cooperación y monto de inversión, los cuales serían los que se reporten a la Alcaldía de Medellín y que los demás indicadores sean de plan operativo para que ayuden al cumplimiento de los que se reportan.
- Capacitar a los funcionarios en cuanto al manejo adecuado de los indicadores para que no solo reporten información del cumplimiento que se hace mes a mes, sino que puedan entender que se mide con cada uno de ellos y de qué manera se obtiene el resultado esperado.
- Dado que es importante medir el costo beneficio de las actividades que se realizan para lograr cumplir los objetivos de la entidad, es importante medir el resultado que se obtiene en la realización de un evento para el logro de la misión, porque pueden estarse utilizando muchos recursos que a la final no logran materializar inversión o cooperación para la ciudad.
- De acuerdo con las entrevistas a la ACI Medellín se recomienda tener en cuenta las siguientes características para construir sus indicadores de cooperación e inversión:
 1. Tener elemento de prospectiva, que vengan de fuentes especializadas y confiables, organismos multilaterales que contienen información de aspectos económicos, Banco Mundial, el BID, el Fondo Monetario Internacional, la CEPAL.
 2. Tener en cuenta la meta anterior y como fue el comportamiento en la consecución de la meta.
 3. El resultado o la consecución de la meta de ese 4trenio, Lo alcanzado.
 4. Tener en cuenta las oportunidades de inversión que están abiertas, empresas interesadas que aún no se han decidido.

- Tener una matriz de indicadores de plan operativo por cada subproceso, donde se relacionen los indicadores internos que mide la ACI Medellín, para que en la matriz general solo se controlen aquellos indicadores que son reportados a la Alcaldía de Medellín.
- Debido al porcentaje alcanzado en cada uno de los indicadores, se observa una subestimación en cuanto a la formulación de las metas. En este sentido, se recomienda evaluarlas de una forma más precisa.
- Es pertinente que se revise en cada uno de los procesos los indicadores de gestión establecidos, teniendo en cuenta que contribuyan a medir los objetivos estratégicos de la entidad, midan el objetivo del proceso y den valor agregado al mismo.
- Los documentos soporte de las mediciones adelantadas deberían ser guardadas por parte del responsable de la medición de los indicadores y tenerlos disponibles.
- Se recomienda a la ACI Medellín, para el proceso de relaciones administrativas, diseñar indicadores para los siguientes subprocesos:

1. Subproceso de gestión jurídica:

- Aumento de costos por errores en contratos.
- Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras.
- Porcentaje de recursos obtenidos a través de cooperación o inversión extranjera.
- Valor de contratos planeados – valor contratos suscritos.
- Oportunidad en la contratación
- Seguimiento a los contratistas

2. Subproceso de gestión humana:

- Ausentismos
 - Rotación de personal
- Se recomienda modificar el indicador 6.1, correspondiente al proceso de comunicaciones, donde se tenga claridad en los aportes realizados por medio de la red Sos Paisa en cuantía, y así poder disponer de estos dineros según las necesidades de los emprendimientos.

1. Información del indicador actual:

Nombre indicador: Aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.

Definición del indicador: Número de aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.

Descripción de variables: V0: Número de acciones de cooperación realizadas por miembros de la red SOS PAISA que contribuyan con el fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.

2. Información indicadora propuesto:

Nombre indicador: Aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.

Definición del indicador: Cuantía recolectada por los aportes de paisas residentes en el exterior, que contribuyan al fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.

Descripción de variables: V0: Cuantía recolectada por miembros de la red SOS PAISA que contribuyan con el fortalecimiento de las apuestas de desarrollo local.

Formula:

$$\frac{\text{Cuantía recibida}}{\text{Cuantía proyectada}} \times 100$$

Los aportes se pueden dar en especie y estos se cuantificarán según los precios en el mercado, y en efectivo, lo que permitirá tener claridad de los valores exactos y como estos se distribuirán entre los emprendimientos a patrocinar.

- Se recomiendan dos indicadores nuevos en el proceso de comunicaciones que permitirán medir el posicionamiento de la ACI a nivel nacional e internacional:

1. Indicador propuesto No. 1

Nombre indicador: Campañas publicitarias, notas por semana, reseñas, artículos en las redes sociales de la ACI.

Definición del indicador: Artículos, reseñas, campañas publicitarias, notas por semana, reportajes, entrevistas, crónicas, videos y proyectos de comunicación escrita, visual, radial y digital que dan cuenta de procesos de investigación e intereses puntuales de la gestión de la ACI. Este indicador se ve representado en número de publicaciones.

Descripción de variables: V0: Número de publicaciones en los diferentes medios digitales de la ACI Medellín

Formula:

$$\frac{\text{Número de publicaciones realizadas}}{\text{Número de publicaciones proyectadas}} \times 100$$

Publicaciones mensuales, las cuales son la sumatoria de todas las que se realicen en las diferentes modalidades, se medirán mensualmente, para un resultado final al año de 180 publicaciones.

2. Indicador propuesto No. 2

Nombre indicador: Eficiencia de las publicaciones en redes sociales mediante aumento de seguidores, likes, reenvíos, para generar recordación de marca en la comunidad.

Definición del indicador: "Resultados (Outtakes). Evalúa los resultados inmediatos de las publicaciones realizadas, su eficacia: aumento de seguidores en perfiles de RRSS. Engagement: mide impacto en los seguidores con la marca ACI, mediante: Cantidad de "me gusta", reenvíos, formas de compartir. "

Descripción de variables: V0: Número de movimientos en las redes sociales

Formula:

$$\frac{\text{Número de movimientos en redes sociales realizadas}}{\text{Número de movimientos en redes sociales proyectadas}} \times 100$$

Movimientos en redes sociales de la ACI mensuales, las cuales son la sumatoria de todas las que se realicen en las diferentes modalidades, se medirán mensualmente, para un resultado final al año de 450 movimientos en redes sociales

- Ajustar los indicadores del proceso de Relaciones Administrativas dado que muestran grandes vacíos en su estructura y definición, por lo que se recomiendan la modificación del indicador 10.1 y de incorporar cuatro indicadores que permitan medir la gestión de esta área:

1. Información del indicador actual:

Nombre del indicador: Porcentaje de impacto del plan de capacitación.

Definición del indicador: Medir el impacto generado en el equipo humano por las capacitaciones ejecutadas conforme al plan de capacitación.

Descripción de variables: V0: Porcentaje de impacto del plan de capacitación.

2. Información indicador propuesto N.1:

Nombre del indicador: % Cumplimiento del Plan de Capacitación.

Definición del indicador: Este indicador permite verificar cumplimiento del Plan de Capacitación.

Descripción de variables: V0: Porcentaje de capacitaciones realizadas

Formula:

$$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas en el plan de capacitaciones}} \times 100$$

Planificar las capacitaciones de manera trimestral y verificar mediante Informes de capacitaciones reportadas, certificados de asistencia a capacitaciones el cumplimiento de estas.

3. Información indicador propuesto N.2:

Nombre del indicador: Cobertura de las capacitaciones

Definición del indicador: Este indicador permite medir que porcentaje de colaboradores recibieron formación frente al total de colaboradores

Descripción de variables: V0: Número de colaboradores que recibieron la capacitación

Formula:

$$\frac{\text{Número de colaboradores que recibieron capacitación o formación}}{\text{Total colaboradores que necesitan formación}} \times 100$$

Realizar la programación de las capacitaciones y por medio de las Listas de asistencias y los programas de capacitación realizados, verificar los colaboradores capacitado.

4. Información indicador propuesto N.3:

Nombre del indicador: Efectividad de las capacitaciones realizadas.

Definición del indicador: Este indicador permite medir la efectividad de las capacitaciones realizadas por medio de las encuestas realizadas a los colaboradores.

Descripción de variables: V0: Porcentaje de satisfacción para las capacitaciones realizadas.

Formula:

$$\frac{\text{Capacitaciones evaluadas satisfactoriamente}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$$

Realizar las capacitaciones y por medio de encuestas de satisfacción evaluar la pertinencia del tema, del expositor y de la dinámica planteada.

Se debe tener presente aplicar previamente la matriz de riesgo y/u otras herramientas para verificar las necesidades de capacitaciones de los colaboradores.

5. Información del indicador actual:

Nombre del indicador: Promedio del resultado de la evaluación de desempeño por competencias.

Definición del indicador: Corresponde al promedio de la evaluación de desempeño por competencia que se realiza a todo el equipo humano cada año.

Descripción de variables: V0: Puntaje promedio de la evaluación de desempeño por competencias de acuerdo al modelo de evaluación definido.

6. Información indicador propuesto:

Nombre indicador: % Personal que cumple satisfactoriamente las competencias.

Definición del indicador: Grado de competencia de los colaboradores y la eficacia del proceso de Gestión Humana.

Descripción de variables: V0: Puntaje promedio de la evaluación de desempeño por competencias de acuerdo al modelo de evaluación definido.

Formula:

$$\frac{\text{Personal evaluado con calificación mayor o igual a satisfactorio}}{\text{Total personal evaluado}} \times 100$$

- Para el indicador **4.2. Cátedras ACI realizadas**, del proceso de gestión del conocimiento, evidenciamos que en realidad no muestra el efecto que están generando, es un indicador que se puede seguir llevando como parte del proceso operativo, sin embargo, consideramos que debe tener un complemento que mida que impacto están generando las cátedras realizadas.

Por el tipo de indicador se presta para que su unidad de medida sea más que un número, puede ser comparado con un histórico mostrando en que porcentaje se desea mejorar en cuanto el resultado de un periodo anterior o puede ser el resultado de una formula como: Numero de cátedras realizadas/ Numero de cátedras propuestas, para así fijar como meta un porcentaje que vaya superando periodos anteriores.

- Para el indicador **6.2 Evidenciar las acciones adelantadas por el equipo de trabajo participante en la realización de los eventos ¿Por qué Medellín?**, del proceso de gestión del conocimiento, está bien establecida su unidad de medida sin embargo consideramos que se debe agregar una fórmula que permita medir el cumplimiento actualmente son 5 eventos y se le asignó un 20% a cada uno, consideramos que debería ser Número de acciones realizadas/Número de acciones propuestas, debido a

que esta es uno de los factores importantes del indicador para cumplir con una estructura más adecuada.

- Para el indicador **3.7. Número de agendas desarrolladas**, del proceso de relaciones locales e internacionales, se recomienda agregar una formula ya que el indicador lo permite para que les arroje un porcentaje de cumplimiento: Numero de agendas atendidas/Numero de agendas propuestas.
- En general deben dar claridad que la meta en realidad está siendo retadora, realizar comparativos históricos o cumplimiento sobre meta propuesta, para que a simple vista se puedan observar los progresos y mejoras realizadas.
- Se sugiere relacionar la persona responsable del indicador, ya que este hace parte del ciclo de básico de la construcción de un indicador.
- Para que se permita ver y comprender mucho mejor el indicador y su avance, sugerimos realizar la gráfica de cada uno.
- En el análisis realizado a los indicadores en el 2019, notamos algunas metas que superaban el 100% del cumplimiento unas muy por encima, por lo que sugerimos planear y revisar detenidamente su meta, por ejemplo, el indicador **4.2. Cátedras ACI realizadas** para el año 2019 evidenciamos un cumplimiento de este indicador de un 225%, lo que nos indica que no se planeó adecuadamente o que el método utilizado para definirlo no fue el más apropiado.

16. Bibliografía y cibergrafía

Trabajos citados

- Alfaro , C., & Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *Methodos.revista de ciencias sociales*, 281.
- Alveiro Montoya, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 7.
- Barbei, A., Neira, G., González, P. C., & Zinno Arbio, F. (2018). Indicadores de gestión en las entidades públicas. *CECIN*, 3.
- Blog, P. O. (1 de Agosto de 2016). *Pro Optim Blog*. Obtenido de Pro Optim Blog:
<https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/los-indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven/>
- DANE. (2015). *DANE*. Obtenido de DANE:
https://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/59358/mod_resource/content/1/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf
- Monroy González, L. L., & Simbaqueba Prieto, N. (2017). La Importancia de los Indicadores de Gestión. *Artículo de investigación Universidad la Salle*, 7.
- ReliabilityWeb.com. (2019). *ReliabilityWeb.com*. Obtenido de ReliabilityWeb.com:
<https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion#:~:targetText=Los%20Indicadores%20de%20Gestion,o%20preventivas%20seg%C3%BAn%20el%20caso.>
- Rodríguez T, M. A. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 41.