

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OSCAR DE JESÚS RUIZ JARAMILLO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2015**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OSCAR DE JESUS RUIZ JARAMILLO

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración

Asesora temática

VIVIANA MARÍA TABORDA VILLA

Asesor metodológico

ULISES ORESTES CUELLAR BERMÚDEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN**

2015

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Oscar de Jesús Ruiz Jaramillo

oruizja@eafit.edu.co

Resumen

La planeación estratégica es una herramienta indispensable de la alta gerencia para el desarrollo de las ciudades actuales. El Municipio de Medellín cuenta con diferentes instrumentos de planeación para realizar sus funciones, lograr sus objetivos y cumplir con su cometido estatal. A través de este documento se expone la forma como el Municipio de Medellín necesita la evaluación de sistema de planeación estratégica con el fin de mejorar su gestión.

El interrogante ¿Cómo mejorar la planeación estratégica del Municipio de Medellín, mediante la evaluación del proceso de planeación?, fue el punto de partida sobre el cual se desprende el trabajo realizado. Para darle respuesta se tomó como marco conceptual lo establecido en las diferentes leyes nacionales y otras normas de nivel nacional y territorial. Posteriormente, fueron citados diferentes autores nacionales e internacionales, que han escrito sobre el tema de planeación, tanto del sector privado como del sector público, textos de los cuales se fueron extrayendo las buenas prácticas en este asunto, que pudieran ser tenidas en cuenta en el método de solución.

Por último, se dio solución al interrogante mediante la realización de un inventario de los diferentes planes con que cuenta el Municipio de Medellín, en los cuales se plasman sus objetivos estratégicos y los retos, con el fin de analizar la aplicación de diferentes instrumentos, su coherencia y la evaluación del cumplimiento desde el punto de vista de la normativa expuesta y la diferente bibliografía. Asimismo, este análisis fue corroborado mediante la realización de una encuesta efectuada con algunos de los responsables de la realización de los planes de la Entidad y un representante del direccionamiento estratégico. Todo esto con el fin de obtener como resultado final una serie de recomendaciones para mejorar la planeación estratégica del Municipio de Medellín, basadas en las buenas prácticas.

Palabras clave: Plan, planeación estratégica, desarrollo, estructura, decreto, ley, proceso, plazo, coherencia.

Abstract

Strategic planning is an indispensable tool for senior management to the development of modern cities. The Municipality of Medellin has different planning instruments to perform its functions, achieve its goals and fulfill its state role. Through this document the way Medellin needs assessment strategic planning system in order to improve its management is exposed.

The question How to improve the strategic planning of Medellin, by evaluating the planning process? was the starting point on which the work appears. To give response to that question the conceptual framework was taken to establish the different national laws and other rules from the national and territorial level. They were later cited various national and international authors who have written both the private and the public sector on the issue of planning, from which were extracted good practices in this matter, which could be considered in the method of solution.

Finally, the solution to the question was made of an inventory of the different plans available to the Municipality of Medellin in which its strategic objectives and challenges are reflected, in order to analyze the application of different instruments, consistency and compliance assessment from the point of view of regulation and different exposed literature. Also, this analysis was confirmed by conducting a survey with some of those responsible for carrying out the plans of the Company and a representative of the strategic direction. All of this in order to get the final result a series of recommendations to improve the strategic planning of the Municipality of Medellin-based best practices.

Key words: Plan, strategic planning, development, structure, order, law, process, term, consistency.

1. Introducción

El Municipio de Medellín es una entidad pública del orden territorial que presta servicios públicos con el fin de lograr el progreso local. Por lo tanto, tiene la necesidad y responsabilidad de mejorar cada día sus procesos y procedimientos internos, con el fin de dar cumplimiento al cometido estatal contemplado en los principios de la Constitución Política, las leyes y demás normas en las que se enmarca su gestión administrativa y pública. Para lograr dicho cometido utiliza diferentes instrumentos, en su mayoría impuestos por las normas que rigen su operación y otros internos que le ayudan a direccionar su actuar, entre los cuales está la planeación.

En consecuencia, la planeación contribuye para la organización y el logro de los objetivos estratégicos establecidos por el Municipio de Medellín. Sin embargo; debido a la complejidad del manejo de dichos instrumentos, se ha visto la necesidad de evaluar el proceso de planeación estratégica, de manera que se puedan visualizar recomendaciones con miras a mejorar la articulación de tal proceso. Asimismo, para realizar las recomendaciones se basará en bibliografía disponible de diferentes autores que abordan el tema de la planeación con miras a obtener mejores prácticas en el direccionamiento estratégico del Municipio de Medellín, que se vean reflejadas en una mejor toma de decisiones y una mejor operación.

A su vez, el Municipio de Medellín, cuenta con instrumentos de Planeación como el Plan de Desarrollo, El Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el Presupuesto Anual, el Plan de Anual de Adquisiciones que conforman todo el proceso de planeación, los cuales van acompañados de políticas, objetivos estratégicos y otros mecanismos que permitan su materialización. Sin embargo, a raíz de la certificación de Calidad obtenida en el año 2011, no se han evaluado de manera integral dichos instrumentos, de modo que se verifique el grado de articulación en la organización de los diferentes componentes del sistema que le sirvan a la alta gerencia para canalizar esfuerzos desde la dirección en aras de mejorar la eficiencia y la eficacia de gestión.

Por lo anterior, existe desarticulación en el proceso estratégico de planeación, lo que ocasiona que no se gestione la institución con una visión global que puede impedir que se maximice el potencial del desarrollo al interior del Municipio de Medellín y su proyección en la aplicación de los recursos de la ciudad.

La evaluación del proceso de planeación del Municipio de Medellín se justifica ya que daría una visión de la organización que actualmente no existe, de tal manera que contribuya al mejoramiento de la planeación y la toma de decisiones.

Diferente bibliografía que incluye normativa e instrumentos de planeación al interior del Municipio de Medellín será relacionada para la elaboración del presente documento, que sirva de base para la evaluación de la planeación actual que permita el mejoramiento de planeación estratégica del Municipio de Medellín y pueda ser replicado en otras entidades públicas tanto del conglomerado como a nivel territorial y nacional.

Con base en lo descrito anteriormente, se procede a realizar la pregunta que describe el problema: ¿Cómo mejorar la planeación estratégica del Municipio de Medellín, mediante la evaluación del proceso de planeación?, a la cual se dará respuesta con la elaboración de este trabajo.

2. Marco conceptual

El marco conceptual de este documento lo constituyen la Constitución Nacional, algunas Leyes y Decretos expedidos por el Gobierno Nacional y Municipal y diferentes autores nacionales e internacionales que son referenciados.

2.1 Normas nacionales y territoriales sobre el proceso de planeación

El Estado Colombiano es reglamentario, es decir, sus diferentes actuaciones deben estar enmarcadas en la normativa vigente, principalmente la Constitución Política de Colombia de 1991, las Leyes o Decretos; por consiguiente, es importante enmarcar el actuar del Municipio de Medellín en la normativa vigente sobre la planeación.

En la Constitución se encuentran los fines y principios que autorizan a las entidades estatales como el Municipio de Medellín a servir a la comunidad mediante la creación de normas y mecanismos e instrumentos que permitan ejercer la actividad estatal, garantizando su cumplimiento y fijando los responsables de gestionar dichas herramientas.

El artículo 209 de la Constitución Nacional establece que “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones”. (Congreso de Colombia,

1991) Tales principios rigen todas las funciones públicas, por consiguiente, se evaluará si el proceso de planeación de Medellín cumple con estas características.

Por otro lado, es importante referirse a la base normativa del Municipio de Medellín como entidad pública, la cual se define en el artículo 311 de la Constitución Nacional “Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes”. (Congreso de Colombia, 1991)

2.1.1 Responsables del proceso de planeación

Es primordial relacionar los artículos 313 y 315 de la Carta Magna, ya que en ellos se les dan los atributos, tanto a los Concejos como al Alcalde, de responsables del proceso de planeación en las entidades territoriales. El Alcalde como orientador y ejecutor de los planes y al Concejo como aprobador y evaluador político de dichos planes. Corresponde entonces a los Concejos “Adoptar los correspondientes planes y programas de desarrollo económico y social y de obras públicas”, “Dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos” y “Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias” (Congreso de Colombia, 1991)

Al Alcalde le corresponde “Presentar oportunamente al Concejo los proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas, presupuesto anual de rentas y gastos y los demás que estime convenientes para la buena marcha del municipio” y “Ordenar los gastos municipales de acuerdo con el plan de inversión y el presupuesto”.

(Congreso de Colombia, 1991). Adicionalmente la Ley 152 de 1994 establece que “El Alcalde o gobernador, que será el máximo orientador de la planeación en la respectiva entidad territorial” (Congreso de Colombia, 1994)

De igual manera, la Ley 152 define otros responsables del proceso de planeación de las entidades como son los directores de planeación y los secretarios de despacho, los consejos de gobierno, los consejos de planeación y los consejos territoriales de planeación.

2.1.2 Instrumentos de origen constitucional y principios de planeación

El plan de desarrollo y el presupuesto anual para las entidades públicas establecidos en los artículos 339 y 346 de la Constitución Nacional, son instrumentos de planeación propios de las entidades públicas de largo y corto plazo respectivamente. Por lo tanto, tales artículos establecen que “Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley” [...] “El Gobierno formulará anualmente el presupuesto de rentas y ley de apropiaciones, que será presentado al Congreso dentro de los primeros diez días de cada legislatura” [...] “El presupuesto de rentas y ley de apropiaciones deberá elaborarse,

presentarse y aprobarse dentro de un marco de sostenibilidad fiscal y corresponder al Plan Nacional de Desarrollo”. (Congreso de Colombia, 1991)

Ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, consagra los principios generales que rigen las actuaciones de autoridades en materia de planeación, entre los cuales están: autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad Ambiental, Desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad, coherencia, conformación de los planes de desarrollo, algunos de los cuales se analizarán en este trabajo.

Se destaca la definición que trae la ley del proceso de planeación “El plan de desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación” (Congreso de Colombia, 1994)

Si bien es cierto, existe el principio de autonomía, las entidades territoriales “deberán tener en cuenta para su elaboración las políticas y estrategias del Plan Nacional de desarrollo para garantizar la coherencia”. (Congreso de Colombia, 1994)

Asimismo, la ley define el contenido de los planes de desarrollo, los cuales “estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a mediano y corto plazo, en los términos y condiciones que de manera general reglamenten las Asambleas Departamentales y los Concejos Distritales y Municipales o las autoridades administrativas que hicieren sus

veces, siguiendo los criterios de formulación, establecidos en la presente Ley” (Congreso de Colombia, 1994)

2.1.3 Instrumentos de planeación de origen en otras normas

Ley 388 de 1997, contiene los lineamientos generales para la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el cual “es el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal. Se define como el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo” (Congreso de Colombia, 1997). Los planes de ordenamiento territorial deberán contemplar tres componentes: general, urbano y rural.

El Decreto Ley 111 de 1996 compila y modifica las Leyes 38 de 1989 y 179 de 1994, respecto al Sistema Presupuestal, estableciendo lo siguiente respecto a los planes que constituyen dicho sistema para las entidades públicas: plan financiero, plan operativo anual de inversiones y el programa anual mensualizado de caja, PAC.

El plan financiero es “un instrumento de planificación y gestión financiera del sector público, que tiene como base las operaciones efectivas de las entidades cuyo efecto cambiario, monetario y fiscal sea de tal magnitud que amerite incluirlas en el plan. Tomará en consideración las previsiones de ingresos, gastos, déficit y su financiación compatibles con el

programa anual de caja y las políticas cambiaria y monetaria.” (Presidente de la República de Colombia, 1996)

El plan operativo anual de inversiones “señalará los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas. Este plan guardará concordancia con el plan nacional de inversiones.” (Presidente de la República de Colombia, 1996)

El programa anual mensualizado de caja, PAC “es el instrumento mediante el cual se define el monto máximo mensual de fondos disponibles en la cuenta única nacional, para los órganos financiados con recursos de la Nación, y el monto máximo mensual de pagos de los establecimientos públicos del orden nacional en lo que se refiere a sus propios ingresos, con el fin de cumplir sus compromisos”. (Presidente de la República de Colombia, 1996)

El Municipio de Medellín, respecto al Presupuesto; además de lo correspondiente al Decreto Nacional 111 de 1996, cuenta con un Decreto Municipal en el que adapta el Decreto nacional, el 006 de 1998, por el cual se compilan el Acuerdo 52 de 1995 y el Acuerdo 38 de 1997, que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Municipio de Medellín, en el cual las definiciones y los planes no varían.

De conformidad con la Ley 819 de 2003 se establece el Marco Fiscal de Mediano Plazo para las entidades territoriales, el cual se prepara anualmente y debe contener como mínimo el Plan Financiero, metas, acciones e informe de resultados, entre otros. De acuerdo con lo

establecido en el artículo 2 de la Ley 819 de 2003, el Marco Fiscal de Mediano Plazo está concebido para diez vigencias fiscales de un año. (Congreso de Colombia, 2003)

La Ley 1474 de 2011 establece la realización del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano que debe ser elaborado por el Municipio de Medellín, y según el artículo 73: “deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Dicha estrategia contemplará, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano”. (Congreso de Colombia, 2011)

El Decreto Nacional 1082 de 2015, establece que las entidades estatales:

deben elaborar un Plan Anual de Adquisiciones, el cual debe contener la lista de bienes, obras y servicios que pretenden adquirir durante el año. En el Plan Anual de Adquisiciones, la Entidad Estatal debe señalar la necesidad y cuando conoce el bien, obra o servicio que satisface esa necesidad debe identificarlo utilizando el Clasificador de Bienes y Servicios, e indicar el valor estimado del contrato, el tipo de recursos con cargo a los cuales la Entidad Estatal pagará el bien, obra o servicio, la modalidad de selección del contratista, y la fecha aproximada en la cual la Entidad Estatal iniciará el Proceso de Contratación. (Presidente de la República de Colombia, 2015)

La ley 1503 de 2011 consagró la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vial entre otras, a toda entidad que posea flotas de vehículos automotores superiores a diez unidades. Toda vez que el Municipio de Medellín cumple con estas condiciones, debe elaborar este plan, con una duración de dos años. (Congreso de Colombia, 2011)

La ley 1622 de 2013 estableció la elaboración del Plan Decenal de Juventud, para una duración de 10 años. (Congreso de Colombia, 2013)

2.1.4 Evaluación y cumplimiento

El seguimiento y la evaluación son dos aspectos fundamentales del proceso de planeación uno de los cuales hace referencia el artículo 29 de la Ley 152 de 1994, es decir, la evaluación “Corresponde al Departamento Nacional de Planeación, en su condición de entidad nacional de planeación, diseñar y organizar los sistemas de evaluación de gestión y de resultados de la administración” y “Dichos sistemas tendrán en cuenta el cumplimiento de las metas, la cobertura y calidad de los servicios y los costos unitarios, y establecerán los procedimientos y obligaciones para el suministro de la información por parte de las entidades” (Congreso de Colombia, 1994)

El plan indicativo y los planes de acción son instrumentos de planeación con los cuales se realiza la evaluación de los planes de desarrollo de las entidades públicas, al respecto la ley establece: “[...] todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de las funciones que le señale

la ley, un plan indicativo cuatrienal con planes de acción anuales que se constituirá en la base para la posterior evaluación de resultados” (Congreso de Colombia, 1994). Los planes de acción son preparados por cada secretaría con la coordinación del departamento de planeación.

2.1.5 Sistema de calidad

En adición a lo anteriormente relacionado, el Municipio de Medellín se encuentra certificado en la norma de calidad según la aprobación del Concejo Municipal, procedimiento que está consagrado en la Ley 872 de 2003 y la Norma Técnica de Calidad para el Sector Público, NTCGP 1000:2009.

El sistema de gestión de la calidad se desarrollará y se pondrá en funcionamiento en forma obligatoria en los organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden Nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público en el orden nacional. Así mismo en las Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social Integral de acuerdo con lo definido en la Ley 100 de 1993, y de modo general, en las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o las privadas concesionarios del Estado.

Parágrafo 1°. La máxima autoridad de cada entidad pública tendrá la responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el Sistema de Gestión de la Calidad que se establezca de acuerdo con lo dispuesto en la presente ley. El

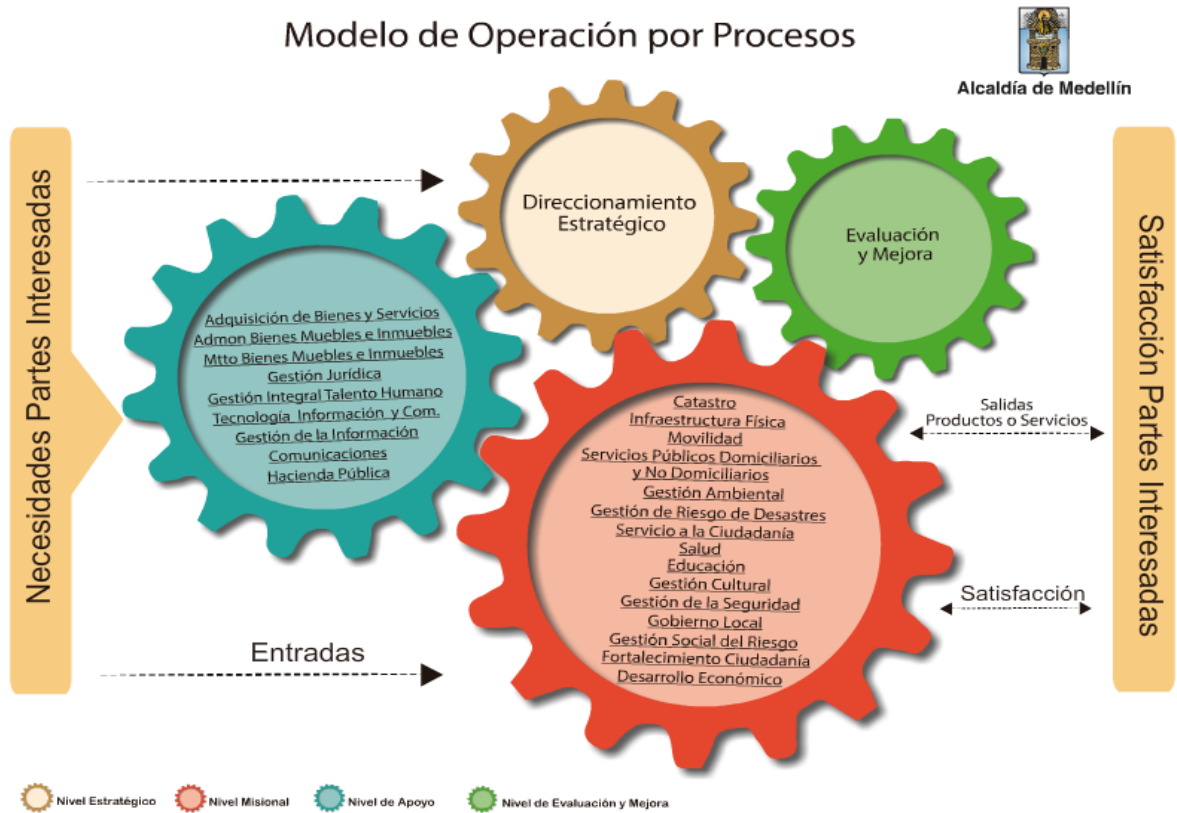
incumplimiento de esta disposición será causal de mala conducta. (Presidente de la República de Colombia, 2009)

La norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2009 establece que las entidades deben tener un enfoque basado en procesos para realizar su gestión, preceptuando que “en las entidades existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.” (Presidente de la República de Colombia, 2009)

De igual manera, en su numeral 5.4 – Planificación, subnumeral 5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, preceptúa “La alta dirección debe asegurarse de que la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el numeral 4.1, así como los objetivos de la calidad, y se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste” (Presidente de la República de Colombia, 2009)

El Modelo de Operación por Procesos está implementado en el Municipio de Medellín, como se muestra en la siguiente gráfica, tomada del Sistema Isolución para gestionar el sistema de calidad que relaciona los veintiséis procesos definidos por la entidad:

Gráfica 1. Modelo de operación por procesos



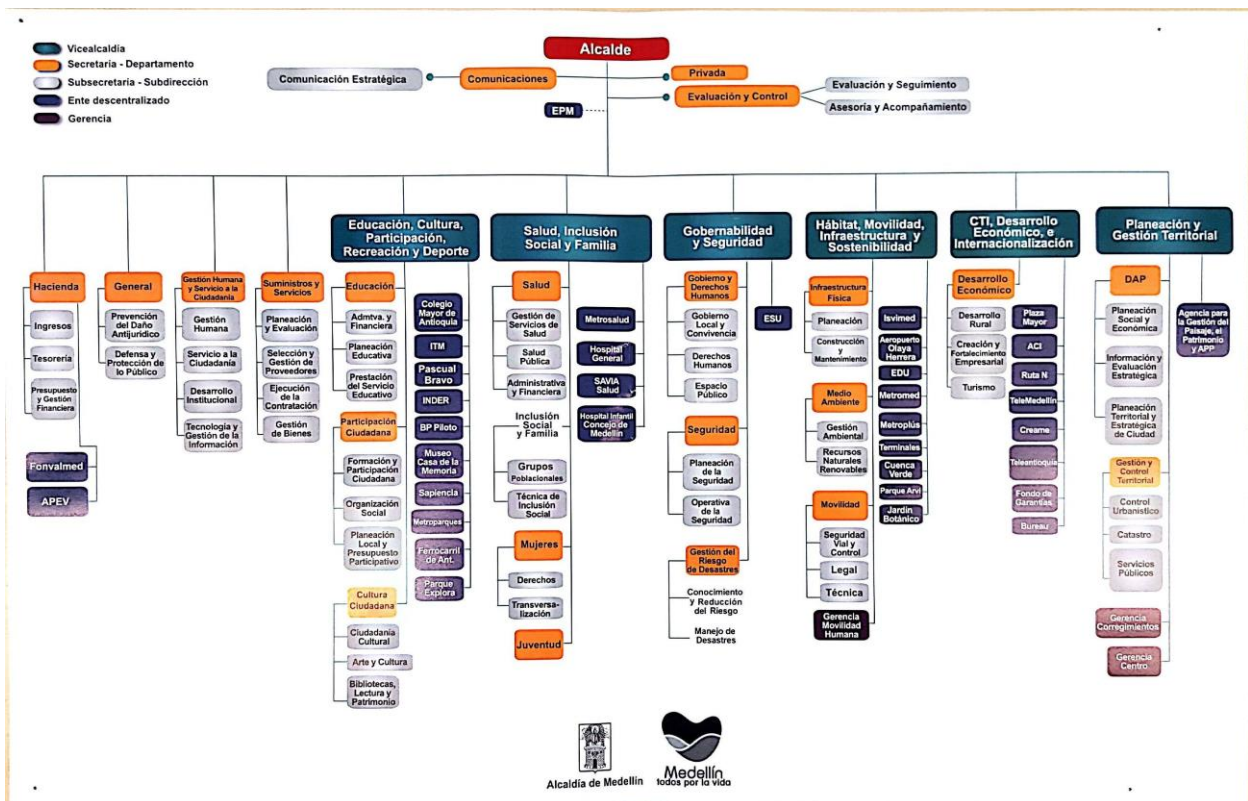
Fuente: (Municipio de Medellín, 2015)

2.1.6 Estructura del Municipio de Medellín y Conglomerado público

Mediante el Decreto 1364 de 2012 el Municipio de Medellín realizó el proceso de modernización de su estructura y de los procesos. Más recientemente, se realizó un ajuste a la primera modernización través del Decreto Municipal 883 de 2015, por el cual se adecúa la Estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones. Es de gran importancia tener en cuenta dicho Decreto en la

elaboración de este trabajo, ya que la estructura de una organización es la que soporta su estrategia y específicamente el proceso de planeación, como se muestra en la siguiente gráfica tomada del Decreto 883.

Gráfica 2. Estructura del Municipio de Medellín



Fuente: (Alcalde de Medellín, 2015)

Aunque la planeación no se contempla dentro de los principios de la función administrativa Municipal establecidos en el Decreto 883 de 2015, se encuentra en las modificaciones que se destacan en comparación con el Decreto 1364 de 2012, la creación del Conglomerado Público,

definido en el artículo 73 del Decreto, con el que se busca dar orden al direccionamiento estratégico.

El conglomerado público del Municipio de Medellín “es el modelo de gerencia pública adoptado en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al Municipio de Medellín, cuyo objetivo es el direccionamiento estratégico la coordinación y articulación de las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios para lograr una mayor eficiencia eficacia y aprovechamiento de sinergias en la gestión administrativa y financiera, garantizando la sostenibilidad de las entidades que lo conforman y la autonomía que les es propia.” (Alcalde de Medellín, 2015)

El mencionado Decreto 883 contempla también el pilar de planeación y gestión, que:

tendrá como propósito establecer los lineamientos dirigidos a fortalecer la planeación integral del Municipio de Medellín como ente central y sus entidades descentralizadas, permitiendo homologar políticas y estándares de desarrollo administrativo a través de sistemas como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPYG), que articula las estrategias y planes al quehacer de las entidades y monitorea los resultados mediante los avances de la gestión en los sectores de desarrollo administrativo. Este modelo propenderá por la generación de valor social y económico, mayor impacto en el territorio, satisfacción de las necesidades de los habitantes y el óptimo cumplimiento de los fines estatales. (Alcalde de Medellín, 2015).

El responsable de dicho pilar es la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.

Esto puede observarse en la siguiente gráfica:

Gráfica 3. Conglomerado público



Fuente: (Municipio de Medellín, 2015)

2.1.7 Modelo integral de planeación y gestión

Como un intento del Gobierno Nacional para unificar el proceso de planeación de las entidades públicas ante la variedad de planes, tanto del nivel Nacional como del Territorial, se expide, en el año 2012 el Decreto 2482, por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, que, en sus considerandos, consagra:

Que actualmente, para el cumplimiento de diferentes leyes, decretos, directivas y circulares, las entidades públicas reportan y presentan información similar y en algunos casos duplicada a otras entidades del mismo Gobierno, por lo que se considera necesario unificar las herramientas de planeación y generación de información;

Que en la información que elaboran y presentan las entidades de la Rama Ejecutiva a diferentes actores del Gobierno, relacionada con la planeación de actividades, avances de ejecución y resultados de gestión, se encuentran los planes indicativos, planes de acción, planes de desarrollo administrativo, plan de eficiencia administrativa y cero papel, plan de racionalización de trámites, plan de Gobierno en Línea, plan anticorrupción y de atención al ciudadano, plan institucional de capacitación, plan de bienestar e incentivos, plan anual de vacantes y plan anual de adquisiciones, entre otros;

Que en aplicación de los principios constitucionales de la función pública y de los principios de buen gobierno y eficiencia administrativa, se requiere adoptar un modelo que permita, a través de una planeación integral, simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de planes, reportes e informes (Presidencia de la República de Colombia, 2012).

Por otro lado, los artículos I y II establecen, tanto la aplicación para las entidades de nivel nacional y territorial, como para el Municipio de Medellín, así como la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPYG).

El artículo 4 del citado Decreto 2482 da la instrucción para que mediante la metodología que expida el Departamento Administrativo de la Función Pública, se implemente el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Dicha metodología debe ser aplicada por el Municipio de Medellín para la planeación institucional en lo que tiene que ver con el Sistema de Desarrollo Administrativo.

La metodología fue elaborada “con el fin de proporcionarle a la ciudadanía los bienes y servicios que necesitan y de atender oportunamente sus exigencias, las entidades requieren que desde la planeación se trace el camino de la gestión institucional con principios de eficiencia y eficacia y que los colaboradores de los diferentes niveles y áreas de la entidad se sientan involucrados en el logro de las metas establecidas.” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

De igual manera, la metodología hace referencia al proceso de planeación y los principales instrumentos de planeación con que cuentan las entidades:

“El proceso de planeación de las entidades públicas debe partir de lo establecido en los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994, en lo referente a elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, un Plan Indicativo Cuatrienal, con planes de acción anuales, instrumentos que se constituyen en la base para la evaluación de resultados.”

(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

“La planeación se constituye entonces en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual. Estos planes se convierten en la gran sombrilla que recoge los requerimientos de otras políticas, estrategias e iniciativas de gobierno, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios. Por tanto, a través de una planeación integral se busca simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de planes, reportes e informes” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

La siguiente gráfica muestra los sistemas en los cuales se definen los lineamientos para realizar la planeación del Municipio de Medellín y que resumen lo expuesto anteriormente en el presente documento:

Gráfica 4. Sistemas de planeación



Fuente: elaboración propia

2.2 El proceso de planeación según otras fuentes y su interpretación en el contexto del Municipio de Medellín

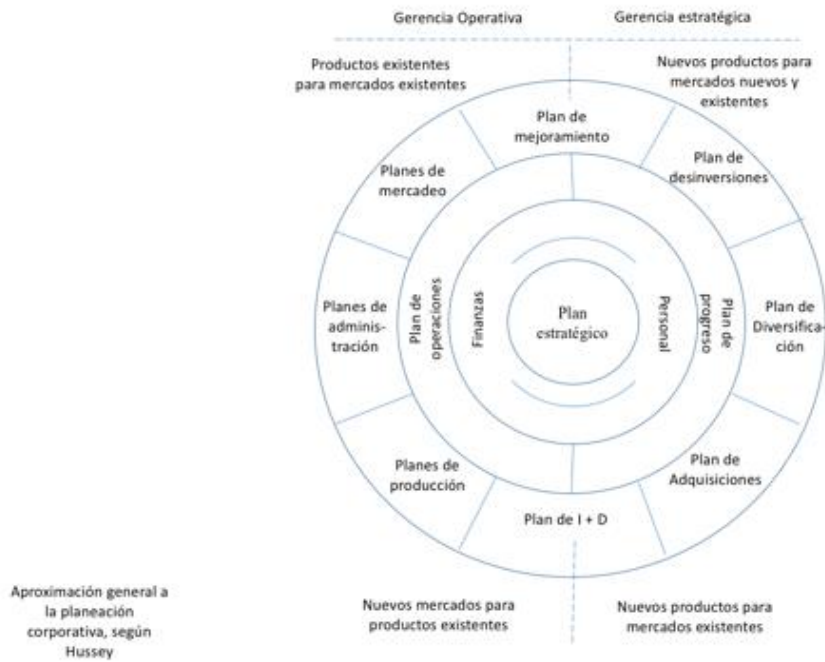
Aunque la planeación del Municipio de Medellín está definida en gran parte por su componente normativo, se procederá a citar algunos autores que han tratado este tema; tanto de forma general para las organizaciones como para organizaciones del sector público, con el fin de comparar el actual proceder del Municipio con tales planteamientos y así poder determinar posibles buenas prácticas que puedan mejorar su proceso de construcción interna de la planeación.

David Hussey define el plan estratégico como “algo que define los objetivos de una organización y los medios por los cuales esos objetivos deben ser alcanzados” (Hussey, 1998, pág. 60) (Traducción propia). Asimismo, plantea algunas características de la planeación en el sector público:

a) “El sector público está conducido por la necesidad de responder a las presiones y demandas del público y los políticos. b) La toma de decisiones en el sector público se tiene que acomodar más a las partes interesadas que en el sector privado. c) La estructura legal a menudo provee una mayor influencia en la toma de decisiones. d) El carácter total de la toma de decisiones estratégicas en el sector público es dirigido por la necesidad de obtener consenso, y los planes estratégicos deben ser compartidas con muchas organizaciones. e) Los procesos de gerencia estratégica a menudo son dirigidos por requisitos de una dependencia externa, como la Tesorería, en vez de las necesidades de la organización. f) El énfasis principal por la innovación puede brotar del proceso de gerencia estratégica”. (Hussey, 1998, pág. 57) (Traducción propia).

Por otro lado, Hussey propone un modelo de aproximación general a la planeación corporativa, así:

Gráfica 5. Aproximación generalizada a la planeación corporativa



Fuente: (Hussey, 1998, pág. 62)

“Este es concebido como una serie de círculos y de segmentos de círculos. En el centro están los tres planes maestros los cuales tienen que ver con la estrategia de la compañía: el plan estratégico en sí mismo, y sus planes de apoyo interrelacionados para finanzas y personal.” “El diagrama indica la importante diferencia entre las tareas operativas y estratégicas”. “Los planes operativos cubren, mercadeo, producción y administración”. “La gerencia estratégica tiene, desinversión, diversificación y adquisiciones como tres de sus mayores componentes. Mejoramiento e investigación y desarrollo son áreas que pueden ser estratégicas u operativas”. (Hussey, 1998, pág. 63) (Traducción propia).

Henry Mintzberg ha señalado que en las organizaciones “las personas y las unidades se tienen que comunicar unas con otras y tienen que coordinar e integrar sus esfuerzos. En pocas palabras, se tienen que vincular entre sí. Estos vínculos deben ser en dos sentidos. Los

vínculos verticales se encargan de la coordinación ascendente y descendente de la jerarquía, mientras que los vínculos horizontales propician la coordinación entre unidades, dentro del mismo nivel jerárquico”. (Mintzberg , Quinn, & Ghoshal, 1999, pág. 148)

Más adelante menciona, respecto a la coordinación vertical “si los problemas de coordinación son recurrentes, la organización puede elaborar **reglas y planes** para atacarlos” y “los planes también pueden servir para coordinar, con eficacia, las actividades de grandes cantidades de personas, con sólo hacer que éstas se refieran a los lineamientos de un plan y los sigan” (Mintzberg , Quinn, & Ghoshal, 1999, pág. 148).

De lo anterior, se puede concluir que la elaboración de planes en el Municipio de Medellín es de utilidad, ya que le permite coordinar a las personas que conforman la organización.

En ese orden de ideas, Peter F. Drucker en su libro *Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI* (Drucker, 2007), plantea algunos factores que deben tener en cuenta las organizaciones y específicamente la alta dirección a la hora de prepararse para los retos futuros:

“La administración existe en aras de los resultados de la institución. Tiene que comenzar con los resultados pretendidos y tiene que organizar los recursos de la institución de manera que se alcancen dichos resultados”. (Drucker, 2007, pág. 49). Es claro que el punto de partida para lograr los resultados de una organización es la organización de sus propios recursos.

Drucker plantea tres aspectos a destacar en las organizaciones con el objetivo de prepararse para el futuro desde el momento de su diseño: competitividad global, la innovación, ser receptivas al cambio.

“Todas las instituciones tendrán que convertir la competitividad global en una meta estratégica. Ninguna institución, sea un negocio, una universidad o un hospital, puede pretender sobrevivir, mucho menos tener éxito, sin no está a la altura de los parámetros fijados por los líderes en su campo, en cualquier parte del mundo” (Drucker, 2007, pág. 76)

También dice, “Una empresa, trátase de un negocio o de otra institución, que sea innovadora y que no se dedique a actividades empresariales, no sobrevivirá largo tiempo”. (Drucker, 2007, pág. 47)

Por último, “La institución tradicional se diseña con miras a la continuidad. Por ello, todas las instituciones actuales, sean negocios, universidades, hospitales o iglesias, han de hacer un esfuerzo especial por ser receptivas al cambio y por ser capaces de cambiar” (Drucker, 2007, pág. 109)

En el libro *Cómo Compiten los Países* (Vietor, 2008, págs. 173-178), se relacionan diez generalizaciones que tienen que desarrollar para lograr una política gubernamental efectiva:

1. El punto de comienzo son los derechos básicos de propiedad, elementos esenciales. Si un país no puede garantizar la propiedad

- privada, su protección y el derecho a intercambiarla, el desarrollo de una economía de mercado que funcione será, en el mejor de los casos, lento.
2. Después de la seguridad de los derechos de propiedad, las políticas para garantizar la solidez de la macroeconomía son vitales. En primer lugar, está la necesidad de probidad fiscal.
 3. Un tercer corolario importante es que el ahorro y la inversión son fundamentales para el crecimiento económico. [...] Y Es fundamental tener algún tipo de política, institución, incentivo o tendencia cultural que fomente el ahorro.
 4. En cuarto lugar, hemos visto que los bancos centrales fuertes (aunque no necesariamente independientes) son necesarios para un crecimiento no inflacionista.
 5. También son importantes las políticas sólidas de microeconomía.
 6. En sexto lugar tenemos la flexibilidad del mercado.
 7. Una séptima observación se refiere a la dotación de recursos de países como México, Arabia Saudí, Rusia y Sudáfrica, que son difíciles de gestionar. Hemos ido viendo en cada caso cómo los ingresos procedentes de estos recursos alientan un gasto poco prudente y contribuyen invariablemente a la corrupción.
 8. De todos nuestros casos destacan dos conjuntos de cuestiones sociales: la corrupción y las desigualdades de la renta. Los países con alto grado de corrupción – México, la India y Rusia – suelen

desarrollarse lentamente. Los países con grado de corrupción relativamente pequeño – Singapur, Estados Unidos y Japón – se han desarrollado más.

9. Una distribución de la renta desigual también parece retener el progreso económico, y ciertamente debilita la estructura social.
10. La enorme asimetría que se ha extendido por los balances por cuenta corriente de la economía global.

De las ideas expuestas por Vietor (2008), se puede destacar que los diferentes planes con que cuenta el Municipio de Medellín deben tener en cuenta algunos de estos aspectos, por ejemplo, el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), debería contener aspectos relacionados con la garantía de los derechos de propiedad. Asimismo, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano cobra vital importancia, ya que el nivel de corrupción de una ciudad o un país afecta directamente su competitividad.

La planeación financiera es otro aspecto importante a considerar y que hace parte del proceso de planeación estratégica de una organización. Como se mencionó anteriormente, el sistema presupuestal está constituido por un plan financiero, por un plan operativo anual de inversiones y por el presupuesto anual de la Nación, que en el caso del Municipio de Medellín serían los mismos, pero a nivel municipal.

Como se plantea en el libro *Finanzas Corporativas* (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005), las buenas prácticas incluyen el planteamiento de escenarios favorables, desfavorables y normales, con el fin de estar preparados a diferentes situaciones:

La planeación financiera formula el método mediante el cual las metas financieras pueden lograrse y tiene dos dimensiones: un marco temporal y un nivel de agregación y [...] Un plan financiero es una declaración de lo que debe hacerse en un momento futuro. [...] La mayoría de las decisiones tienen períodos prolongados de ejecución, lo que significa que toma mucho tiempo implantarlas. En un mundo con incertidumbre, esto requiere que las decisiones se tomen con bastante antelación a su implantación. Algunas veces es útil pensar que el futuro tiene un corto y un largo plazos. En la práctica el corto plazo suelen ser los siguientes 12 meses. Inicialmente, enfocamos nuestra atención en la planeación financiera en el largo plazo, que generalmente se considera como un período de dos a cinco años (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005, pág. 45).

“Los planes financieros se compilan a partir de los análisis de presupuestos de capital de todos los proyectos de una empresa; de hecho, las propuestas de inversión menores de cada unidad operativa se reúnen y se les trata como un solo proyecto. Este proceso se conoce como agregación.

Los planes financieros siempre implican conjuntos alternativos de supuestos.” Y “El proceso de planeación financiera requerirá que cada división prepare tres alternativos de negocios para los siguientes tres años”

1. “El peor caso. Este plan requerirá que se hagan los peores supuestos posibles sobre los productos de la empresa y el estado de la economía; podría implicar la venta de activos y la liquidación.
2. Un caso normal. Este plan requerirá que se hagan los supuestos más probables sobre la compañía y la economía.
3. El mejor de los casos. Será necesario que cada división trabaje sobre un caso con base en los supuestos más optimistas. Es posible que esto implique nuevos productos.” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005, pág. 46).

Según (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005) las ventajas que trae dedicar tiempo a la planeación es que proporciona alternativas frente a diferentes situaciones y se evitan sorpresas en caso de presentarse sucesos inesperados en el futuro.

Gerardo Domínguez Giraldo en su libro *Gerencia Municipal e Indicadores de Gestión* (Dominguez Giraldo, 2011), trae buenas prácticas para en el proceso de planeación que pueden ser consideradas en el proceso de planeación del Municipio de Medellín:

“El concepto moderno de planeación, debe entenderse como el proceso de definir objetivos sociales e institucionales de la empresa; la elaboración del diagnóstico, esto es la situación externa e interna actual frente a la situación propuesta; la matriz DOFA, es decir que tan fuerte me encuentro para alcanzar los objetivos, esto es los productos y estrategias para lograr los objetivos; y finalmente los recursos necesarios a utilizarse para su cumplimiento”.

(Dominguez Giraldo, 2011, págs. 147-148)

“La planeación no puede entenderse simplemente como una serie de actividades para el cumplimiento de un fin”. (Dominguez Giraldo, 2011, pág. 148)

“La planeación debe entender que las empresas no son independientes del entorno y que este está incrustado en ellas o ellas en él. Si esto es así, debemos ser conscientes de que el entorno cambia permanentemente y que para poder subsistir ante los cambios del medio, las empresas deben hacer lo que el hombre primitivo hizo ante los cambios del entorno, adecuase a él.” (Dominguez Giraldo, 2011, pág. 148)

“Por ello la planeación debe permitir la constante evaluación del medio, monitoreando hacia donde debe dirigirse la empresa, cuáles son las formas más seguras de llegar a puesto y diseñar cómo alcanzarlo”. (Dominguez Giraldo, 2011, pág. 149)

De las ideas anteriores se puede inferir que una buena práctica en el momento de realizar el proceso de planear es hacer el ejercicio de entender el entorno, definir los objetivos claros de

corto, mediano y largo plazo. También propone Domínguez que existir una manera metodológica para realizar la planeación de una empresa:

“Determinación de los objetivos. Es el desdoblamiento de la misión. Son de dos clases: internos y externos (institucionales y sociales). Los objetivos sociales de corto, mediano y largo plazo, son los de satisfacer las necesidades, deseos y demandas de la sociedad. Los objetivos institucionales de corto, mediano y plazo, son los de supervivencia, crecimiento y desarrollo de la entidad.

La determinación de las metas de los objetivos y su balanceo, es lo que se conoce como PLAN”. (Dominguez Giraldo, 2011, págs. 149-150)

Adicionalmente, expone Domínguez una serie de propuestas para tener en cuenta en el proceso de planeación que debe regir el modelo de gerencia:

“La planeación es una de las herramientas más poderosas que debe utilizar la administración hoy por hoy. Anticiparse a los hechos y tratar de encontrar las soluciones, es una de las formas de administrar correctamente.

Los municipios de hoy tienen la obligación de tener planes de desarrollo y en la elaboración de ellos debe buscarse una participación activa de toda la comunidad, no sólo para dar cumplimiento a las leyes en esa materia, sino para lograr realizar los programas reales que la comunidad reclama y requiere.” (Dominguez Giraldo, 2011, pág. 133)

“Dentro del nuevo municipio, la planeación va más allá del simple desarrollo físico y urbano, para adentrarse en las comunidades y propender porque ellas mismas, escojan la mejor forma de convivencia, desarrollando programas que logren despertar el entusiasmo entre los vecinos; esta programación debe contener no sólo las acciones a realizar, sino también las metas, los recursos, los responsables y los lograr que espera conseguir.

La planeación, entonces debe responder a cada uno de los aspectos que hemos tratado durante este texto, como son: lo político, lo social, lo económico, los deberes, los derechos y los recursos.” (Dominguez Giraldo, 2011, pág. 134)

Asimismo, Domínguez Giraldo dice que: “para el mejor desarrollo del plan, se deben dar los siguientes pasos: fijar la misión, determinar los objetivos externos, enunciar la forma de alcanzarlos, determinar los objetivos internos, enunciar la forma de alcanzarlos, especificar los proyectos de desarrollo de programas externos, especificar los proyectos de desarrollo de programas internos, asignación de recursos para proyectos externos, asignación de recursos para proyectos internos y fijación de metas y controles” (Dominguez Giraldo, 2011, pág. 134).

Se puede observar que un componente importante y punto de partida para realizar los planes es que estén alineados con la visión y la misión de la entidad, lo cual se recomienda al Municipio de Medellín desde su direccionamiento estratégico.

De acuerdo con el documento denominado “*Medellín y su Sistema Municipal de Planeación - 10 años en el ejercicio de acuerdo 043/96*” (Consejo Municipal de Planeación),

se añaden dos elementos a tener en cuenta en el proceso de planeación: la participación y el dinamismo.

“La planeación de una ciudad, por ser un elemento dinámico en esencia y por estar sujeta no solo a múltiples miradas sino además a las transformaciones que a diario se operan en el ámbito legislativo, técnico, político y demás, no solo en el ámbito local sino nacional y mundial, requiere de ajustes permanentes como en cualquier proceso moderno.

Mucho más esta planeación requiere cualificaciones permanentes en tanto ha evolucionado a un sistema participativo sustentado jurídicamente y demandado comunitariamente. Hoy en día es complejo hablar de un ejercicio democrático sin darle cabida a una real y amplia participación ciudadana” (Departamento Nacional de Planeación, 2015, pág. 11)

En el libro *Planeación para el Desarrollo del Territorio: perspectiva contemporánea*, se añaden otros elementos a considerar para mejorar la planeación al interior del Municipio de Medellín, como son la planeación como un proceso social, temporal y estratégico:

“La planeación como proceso social. Una buena parte de la literatura sobre planeación destaca, de manera contundente y recurrente, su condición de proceso social, que muchos autores asocian y verifican con la participación, como forma que permite identificar la incidencia de los actores en el desarrollo del territorio.” [...] “De esta manera, el impacto de la participación en el desarrollo dependerá del grado en el cual los actores estén involucrados en el proceso de desarrollo” (Gutierrez Tamayo & Sanchez Mazo, 2009, pág. 33).

Respecto al carácter temporal de la planeación enuncia que: “desde el inicio, cuando concebimos las características de la planeación, cobró relevancia lo temporal, asociado comúnmente con su funcionamiento diacrónico, es decir, con la duración del corto, mediano y largo plazo que marca su evolución.” (Gutierrez Tamayo & Sanchez Mazo, 2009, pág. 38)

Además plantean que “revelamos la condición temporal, más que un como proposición referenciada a la duración del proceso, como temporalidades en interacción integradas y comunicadas, propias de un sistema sinérgico, con cualidades de flexibilidad y permanencia, ordenado por etapas y acciones encaminadas a los alcances definidos.

La temporalidad, así entendida, marca la marcha de la planeación como proceso, anclándose en aspectos del [pasado – retrospectiva -, asumiendo los del presente –coyuntura, contingencia–, y proyectándose hacia el futuro – prospectiva]” (Gutierrez Tamayo & Sanchez Mazo, 2009, pág. 38).

Finalmente, respecto al asunto estratégico expone “en la tarea de trasladar nuestro discurso sobre la planeación para el desarrollo del territorio a terrenos prácticos, con el fin de identificar opciones operativas que aviven y posibiliten su configuración y socialización como cultura renovada, emerge su carácter estratégico, como requerimiento derivado de las condiciones contextuales complejas que atraviesan la sociedad y que, como se ha insinuado, inciden en la planeación como proceso sociopolítico, marcado por dinámicas temporales” (Gutierrez Tamayo & Sanchez Mazo, 2009, pág. 40)

También señala que “la incertidumbre, o mejor la baja capacidad de control de los factores económicos (en un régimen de libre mercado) y sociales (por la concurrencia de múltiples intereses) del desarrollo, hace que, en la actualidad, en la planeación y la gestión del desarrollo local, sea más importante la estrategia que los objetivos” [...] “ lo estratégico, desde la órbita explicativa, respondería al reconocimiento de la naturaleza social y política de la planeación, en su pretensión por incorporar el conflicto como elemento inherente a la dinámica social, y la flexibilización de los procesos de decisión frente a la contingencia” (Gutierrez Tamayo & Sanchez Mazo, 2009, pág. 41)

De lo expuesto por (Gutierrez Tamayo & Sanchez Mazo, 2009) se puede interpretar que los escenarios político – social, no deben ser entendidos como la participación en el proceso de planeación únicamente, lo temporal, visto más allá de las tres esferas tradicionales (corto, mediano y largo plazo), sino como elementos retrospectivos, coyunturales y prospectivos; y lo estratégico, como la capacidad de afrontar la incertidumbre, deben formar parte de dicho proceso.

En el libro *El Plan Local Estratégico y Participativo* se añade otro elemento a la planeación estratégica, el político “la planificación no puede entenderse como un hecho solamente técnico ni puntual sino, más bien, como un proceso político. No existe planeación efectiva sin decisión, sin poder político. Planificación y descentralización entrañan una unidad técnico-política pues, descentralizar es, fundamentalmente, una cuestión política; significa

transferir el poder, democratizar las decisiones, entender que cada comunidad debe asumir responsabilidades y manejar directamente sus problemas.” (Darquea Sevilla, 1996)

Por último, en el libro *Índices de Gestión* se añade un elemento fundamental de la planeación: la medición y el seguimiento:

“Cuando el proceso estratégico se ha realizado con una metodología clara, éste cierra una etapa muy importante que se denomina Implementación Estratégica, en la cual no sólo se diseñan los planes de negocio, sino que se definen los indicadores en sus niveles estratégicos, tácticos y operativos” y “Sin embargo, cabe anotar que muchos planes estratégicos se quedan escritos y sin ningún efecto en la gestión de la organización, porque no se les hace un seguimiento y monitoría metódicos y disciplinados; además no se soportan en un sistema de indicadores y no se toman acciones de mejoramiento durante el proceso” (Serna Gomez, 2005, pág. 14)

“Una planeación estratégica que no se monitorea, que no ajusta a las condiciones del entorno y del negocio, que no se evalúa, es un documento inútil para la gestión eficiente y eficaz de la empresa. Un Sistema de Medición de Gestión que no está alineado con la estrategia es también irrelevante, pues no está midiendo el rumbo ni las metas ambicionadas por la organización” (Serna Gomez, 2005, pág. 15)

En síntesis, existen elementos de planeación que una institución como el Municipio de Medellín debería considerar en el contexto de su proceso de planeación estratégica; la

definición de objetivos, la estructuración de planes por escenarios que den respuesta a las necesidades grandes en un horizonte de largo plazo y que estén alineados con la misión y la visión de la entidad, la participación comunitaria y política, la retrospectiva, el seguimiento y monitoreo a los resultados, la innovación, el cambio y la configuración de esquemas que muestren cómo se articulan los diferentes instrumentos.

3. Método de solución

Este trabajo de grado contiene: (i) resumen del documento de estudio y una introducción del mismo; (ii) un marco conceptual de los temas tratados; (iii) presentación y análisis de los resultados obtenidos; (iv) la metodología utilizada para lograrlos; y (v) conclusiones del trabajo realizado. De igual manera, la recopilación de los datos se realizó mediante la metodología descriptiva.

Asimismo, fueron consultadas diferentes fuentes con el fin de obtener la información necesaria para realizar este documento, tales como: consulta normativa relacionada con el tema de análisis, consulta de fuentes bibliográficas, realización de una encuesta con personas encargadas de la elaboración de los diferentes planes en el Municipio de Medellín; consultas en internet; que sirvieron de base en el cumplimiento del objetivo general y específicos del trabajo.

El punto de partida para cumplir el objetivo general, el cual consiste en evaluar el proceso de planeación estratégica, fue el desarrollo de sus tres objetivos específicos, que a su vez son descritos en las siguientes etapas:

3.1 Selección de instrumentos de planeación

En esta etapa se desarrolló el objetivo específico: “seleccionar los principales instrumentos de planeación estratégica”. Partiendo de la Constitución Política, se hizo la consulta de los principales instrumentos de planeación con que cuenta el Municipio de Medellín.

Posteriormente se consultaron otras fuentes como leyes y decretos, tanto nacionales como territoriales, esto con el fin de obtener un inventario de los

principales instrumentos de planeación estratégica que la Entidad está obligada a elaborar para cumplir con su misión.

Adicionalmente se consultaron fuentes internas del Municipio como son los diferentes sistemas informáticos con que cuenta, por ejemplo, Isolución y la página web de internet; identificando, además, los diferentes sistemas administrativos que soportan la planeación del Municipio, entre los cuales están el Sistema Integral de Gestión (calidad) y el Conglomerado Público.

Finalmente, con toda la información recopilada se pudo determinar un inventario de los principales instrumentos de planeación estratégica con que cuenta el Municipio de Medellín.

3.2 Verificación de los componentes

En esta etapa se desarrolló el objetivo específico: “Verificar los componentes mínimos de los instrumentos de planeación”. Con la información obtenida tanto en las Constitución, las distintas leyes y decretos, como de los diferentes autores que tratan el tema de planeación tanto a nivel privado como público; de tal manera que se pudieran identificar los componentes mínimos, como por ejemplo los principios y requisitos que deben tenerse en cuenta al momento de realizar la planeación estratégica de la entidad con el fin de evaluar su aplicación.

Una vez determinados los componentes mínimos que deben considerarse para realizar la planeación estratégica del Municipio de Medellín, basados en la normativa y diferentes autores, se procedió a verificarlos en los principales instrumentos identificados en la primera fase, dejando plasmadas las diferentes observaciones y recomendaciones.

3.3 Análisis de los componentes

En esta etapa se desarrolló el objetivo específico: “Analizar los componentes de la planeación y cómo se articulan”. Con base en las dos etapas anteriores se hicieron diferentes análisis de la información obtenida, como por ejemplo determinar la orientación de la planeación del Municipio de Medellín, es decir, si era del corto, mediano, o largo plazo.

Adicionalmente, para corroborar las observaciones obtenidas a lo largo del proceso de recopilación y análisis de los diferentes instrumentos de planeación estratégica del Municipio de Medellín, se aplicó un instrumento a algunos empleados de la institución que tienen que ver con la formulación y ejecución de los planes, cuyos resultados quedaron plasmados en este documento.

Finalmente, con toda la información obtenida se formularon buenas prácticas que deberían ser tenidas en cuenta para mejorar el proceso de planeación en el Municipio de Medellín.

En resumen, el presente trabajo se elaboró por medio de tres etapas que incluían la identificación de los instrumentos de planeación, sus componentes y el análisis de los resultados, identificando buenas prácticas que contribuyan al mejoramiento del proceso de planeación estratégica del Municipio de Medellín, buscando dar respuesta a la pregunta que soporta la realización de este trabajo: ¿Cómo mejorar la planeación estratégica del Municipio de Medellín, mediante la evaluación del proceso de planeación?

4. Presentación y análisis de resultados

En este apartado del trabajo, se exponen los resultados obtenidos después de haber sido determinados los principales instrumentos del proceso de planeación estratégica del Municipio de Medellín y verificados los componentes mínimos para su elaboración. Se pretende ahora dar respuesta a la pregunta ¿Cómo mejorar la planeación estratégica del Municipio de Medellín, mediante la evaluación del proceso de planeación?

4.1 Instrumentos de planeación y horizonte apropiado de la planeación

De acuerdo con el marco conceptual, los principales instrumentos del proceso de planeación estratégica del Municipio tienen origen en la Constitución nacional y en otras leyes. En total, se identifican ocho planes de origen constitucional. De los artículos citados se puede concluir que tanto a nivel nacional como territorial, existen instrumentos de planeación, dentro de los cuales se encuentran el Plan de Desarrollo (cuatro años), el Plan de Ordenamiento Territorial (mínimo doce años), el Plan Indicativo (cuatro años), el Plan de Acción (anual) y el Presupuesto de Rentas y ley de apropiaciones (un año), el Plan Financiero (mínimo dos años), Plan Operativo Anual de Inversiones (un año) y el Plan Anualizado de Caja (un año); los cuales tienen su origen en la Constitución Nacional.

De otra parte, según Hussey “el plan debe ser desarrollado para cubrir el período de tiempo necesario para llevarlo a cabo” (Hussey, 1998, pág. 482) (Traducción del autor); bien sea de corto plazo, como de largo plazo, lo importante es contar con el tiempo suficiente para

cumplirlo. La relación de los planes y el tiempo establecido para su ejecución en la constitución se resume en la siguiente tabla:

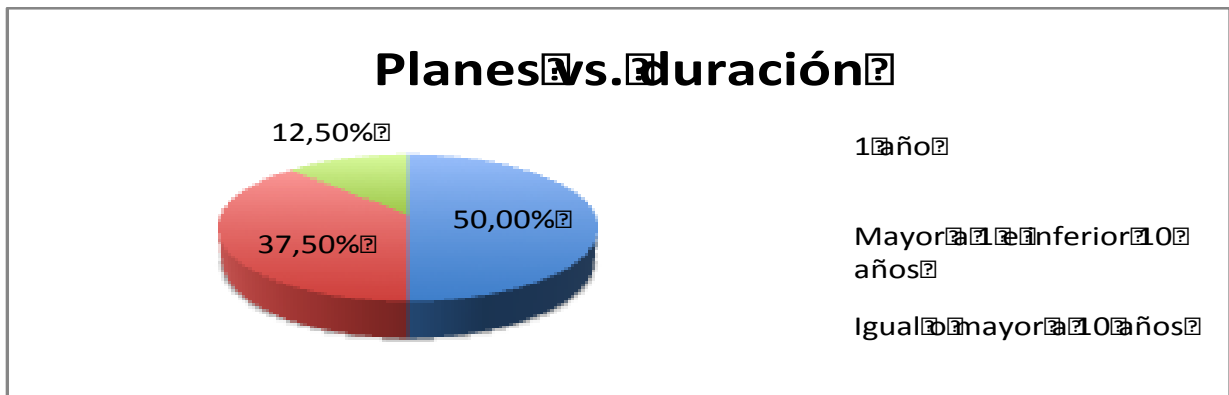
Tabla 1. Planes que tienen origen en la Constitución Nacional.

Nombre	Plazo	Norma
Plan de Ordenamiento Territorial.	Mínimo doce años.	Artículo 41, Ley 152 de 1994.
Plan de Desarrollo.	Cuatro años.	Artículo 339, Constitución Nacional.
Plan Indicativo.	Cuatro años.	Artículo 29, Ley 152 de 1994.
Plan de Acción.	Un año.	Artículo 29, Ley 152 de 1994.
Presupuesto de Rentas y Ley de Apropriaciones.	Un año.	Artículo 346, Constitución Nacional.
Plan Financiero	Mínimo dos años	Artículo 3, Ley 38 de 1989 y Artículo 7 Decreto 111 de 1996.
Plan Operativo Anual de Inversiones	Un año	Artículo 8 Decreto 111 de 1996.
Plan Anualizado de Caja	Un año	Artículo 73 Decreto 111 de 1996.

Fuente: elaboración propia.

Con la información anterior se puede construir la Gráfica 6 que muestra que los planes derivados de la Constitución Nacional, en su mayoría son planes que tienen duración a un año, lo que muestra una orientación al corto plazo, que a su vez repercute en la planeación que pueda tener el Municipio de Medellín como ente territorial si no cuenta con el tiempo suficiente para llevarlos a cabo. En total serían ocho planes, de los cuales cuatro tienen una duración de un año, tres están entre uno y diez años y uno con un horizonte superior a los diez años.

Gráfico 6. Planes vs. Duración



Fuente: Elaboración propia

Los planes relacionados anteriormente se convierten en referencia para los demás planes consagrados en otras leyes, de los cuales se hará mención a continuación. Se añaden de esta manera otros tres planes a la lista de ocho anteriores: El Marco fiscal de mediano plazo (diez años), Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (anual), el Plan Anual de Adquisiciones (anual), Plan Estratégico de Seguridad Vial (dos años), y el Plan Decenal de Juventud (diez años), quedando un total de trece planes. Se observa que sigue la tendencia a realizar la planeación del corto plazo. Al actualizar la Tabla 1 y la Gráfica 6 quedarían así:

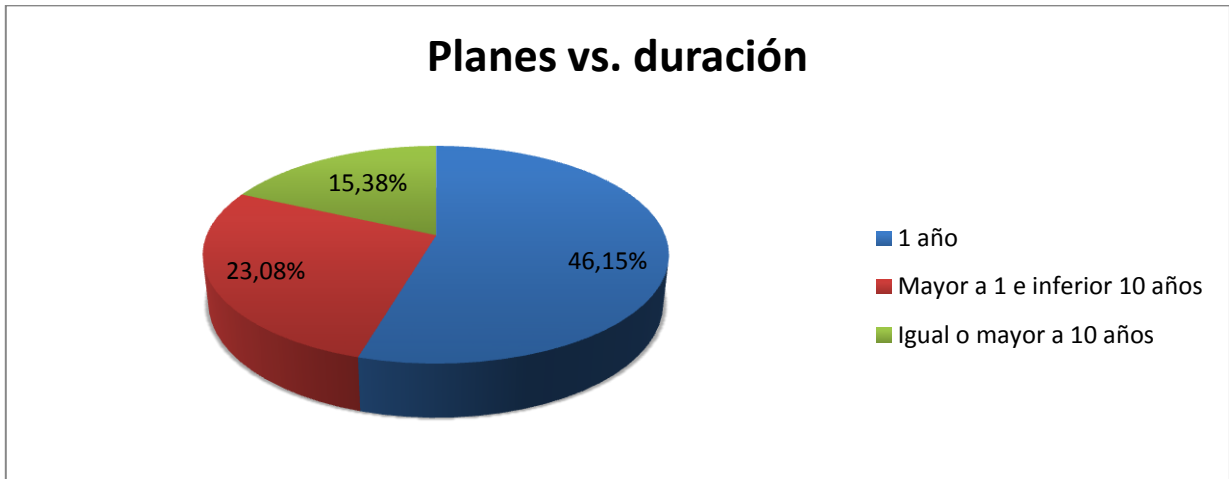
Tabla 2. Planes de origen constitucional y de otras normas.

Nombre	Plazo	Norma
Plan de Ordenamiento Territorial.	Mínimo doce años.	Artículo 41, Ley 152 de 1994.
Plan de Desarrollo.	Cuatro años.	Artículo 339, Constitución Nacional.
Plan Indicativo.	Cuatro años.	Artículo 29, Ley 152 de 1994.
Plan de Acción.	Un año.	Artículo 29, Ley 152 de 1994.
Presupuesto de Rentas y Ley de Apropriaciones.	Un año.	Artículo 346, Constitución Nacional.
Plan Financiero	Mínimo dos años	Artículo 3, Ley 38 de 1989 y Artículo 7 Decreto 111 de 1996.
Plan Operativo Anual de Inversiones	Un año	Artículo 8 Decreto 111 de 1996.
Plan Anualizado de Caja	Un año	Artículo 73 Decreto 111 de 1996.
Marco Fiscal de Mediano Plazo	Diez años	Artículo 2, Ley 819 de 2003
Plan Anticorrupción y de	Un año	Artículo 73, Ley 1474 de

Nombre	Plazo	Norma
atención al ciudadano		2011.
Plan Anual de Adquisiciones	Un año	Artículo 2.2.1.1.1.4.1, Decreto 1082 de 2015.
Plan Estratégico de Seguridad Vial	Dos años	Artículo 12 Ley 1503 de 2011
Plan Decenal de Juventud	Diez años	Artículo 18 Ley 1622 de 2013

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 7. Planes vs. Duración ajustado.



Fuente: elaboración propia.

El Municipio de Medellín cuenta con veintiséis procesos, cada uno caracterizado como dice la norma de calidad, bajo la metodología Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Se realizó la verificación en el sistema informático Isolución de cada uno de los procesos con el fin de

completar la relación de otros planes. Se observó que dentro de la caracterización existían algunos de los planes citados anteriormente y otros distintos en cumplimiento al principio de autonomía anteriormente expuesto.

A continuación, se relacionarán los diferentes procesos con sus respectivos planes tomados de la caracterización del sistema informático Isolución:

Tabla 3. Planes del Municipio de Medellín, de acuerdo con el sistema Isolución

Nº	Procesos	Planes
1	Administración Bienes Muebles e Inmuebles	Plan de Trabajo de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles
2	Adquisición de Bienes y Servicios	Plan anual de adquisiciones Plan anual de supervisión e interventoría
3	Catastro	Se formulan los planes, programas y proyectos y asignan recursos para asegurar la prestación del servicio de acuerdo con las competencias.
4	Comunicaciones	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
5	Desarrollo Económico	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
6	Direccionamiento Estratégico	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
7	Educación	Plan de desarrollo Educativo Municipal Planes por área o cada unidad administrativa para la prestación del servicio Educativo Plan de Atención Integral a la Primera Infancia Plan de Apoyo al Mejoramiento de la Calidad (PAM) Plan Territorial de Formación Docente
8	Evaluación y Mejora	Plan y cronograma de auditorías Sistema de Control Interno –SCI y evaluación independiente Plan y cronograma de auditorías internas de calidad NTGP 1000, ISO

N°	Procesos	Planes
		9001 2008 Plan y cronograma de auditorías internas de calidad basadas riesgos
9	Fortalecimiento de la Ciudadanía	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
10	Gestión Ambiental	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
11	Gestión Cultural	Plan de trabajo de los siguientes elementos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Formación y creación artística y cultural • Servicios Bibliotecarios • Fomento a la lectura • Fomento y fortalecimiento cultural • Conservación del patrimonio cultural • Investigación en prácticas culturales
12	Gestión de la información	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
13	Gestión de la Seguridad	Plan Integral de seguridad y convivencia (PISC) Planes Locales de Seguridad y convivencia Plan de acción para el Sistema de Información para la seguridad y la convivencia SISC Plan de acción para Sistema Integrado de Emergencia y Seguridad Metropolitano (SIES-M)
14	Gestión del Riesgo de Desastres	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
15	Gestión Integral del Talento Humano	Plan Estratégico de Talento Humano 2014-2018 Plan Anual de Vacantes Plan Institucional de Formación y Capacitación Plan de Bienestar Social e incentivos 2015
16	Gestión Jurídica	Plan de Prevención del Daño Antijurídico

N°	Procesos	Planes
17	Gestión Social del Riesgo	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
18	Gobierno Local	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
19	Hacienda Publica	Plan anualizado de caja –PAC– Presupuesto
20	Infraestructura Física	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
21	Mantenimiento de Bienes Muebles e Inmuebles Fiscales	Plan de Mantenimiento de Bienes Muebles e Inmuebles Plan Integral de Mantenimiento de Bienes Muebles e Inmuebles
22	Movilidad	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
23	Salud	Plan Municipal de Salud
24	Servicio a la Ciudadanía	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.
25	Servicios Públicos Domiciliarios y no Domiciliarios	Plan operativo
26	Tecnología de la información y de las comunicaciones	No se visualizan en la caracterización del proceso en la etapa de planeación.

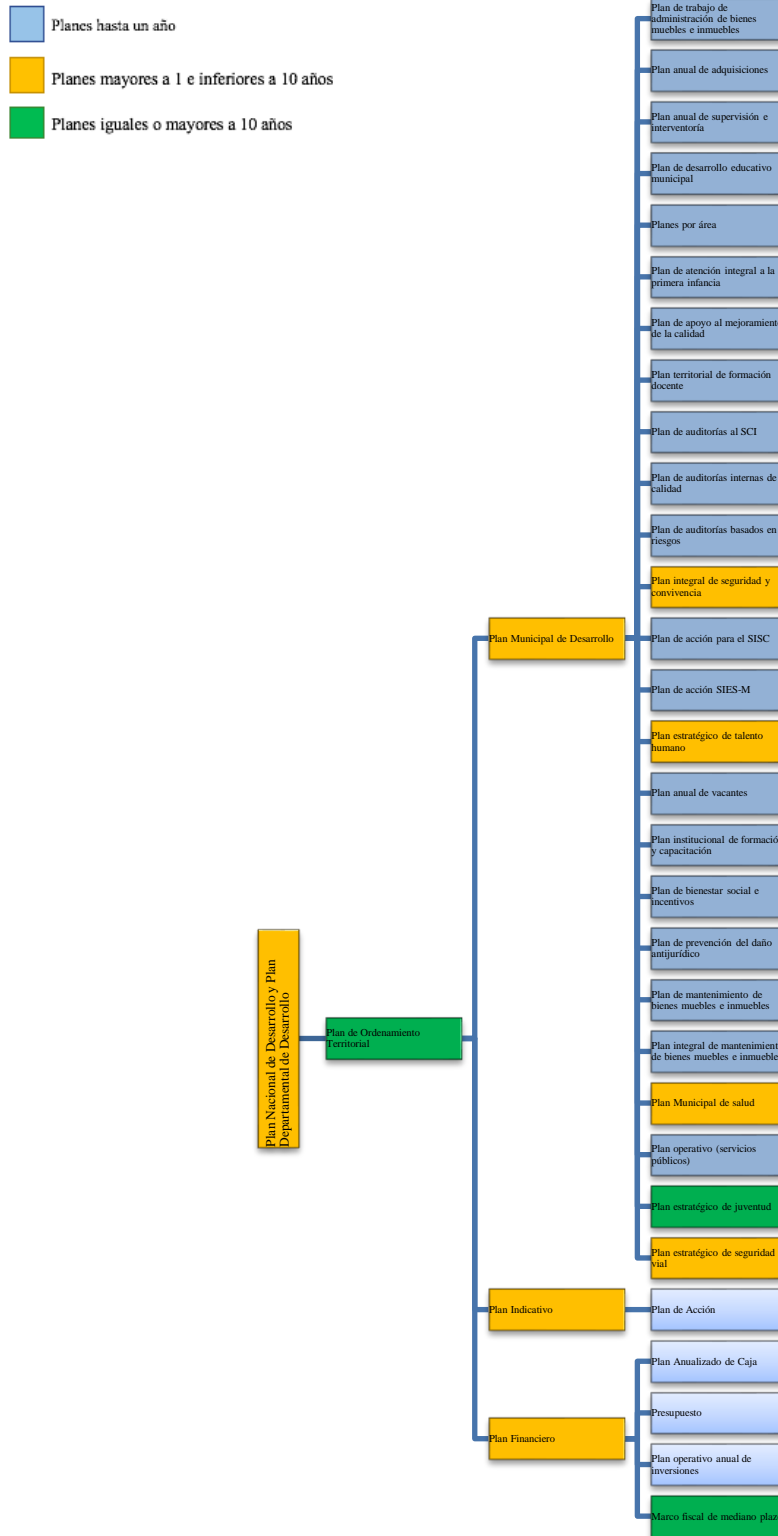
De lo anterior, se observa que varios procesos no cuentan con planes en la etapa de planear de la caracterización. Aunque hay actividades dentro del planear, estas no obedecen a la elaboración de planes de los cuales posteriormente se pueda verificar su cumplimiento.

El inventario de planes del Municipio de Medellín corresponde a 25 planes, de acuerdo con la caracterización. No se incluyen los planes establecidos en la Constitución Nacional y otras normas excepto por el Presupuesto, el Plan Anual de Adquisiciones y el Plan Anualizado de Caja. En total serían 35 planes los que conformarían la planeación del Municipio de Medellín.

Con base en la información anterior, se presentan dos esquemas: en el primero se muestran los diferentes planes diferenciados por su duración y en el segundo, de acuerdo con su trazabilidad, es decir, los planes que tienen que ver con procesos misionales (específicos) y los planes de procesos de apoyo (transversales).

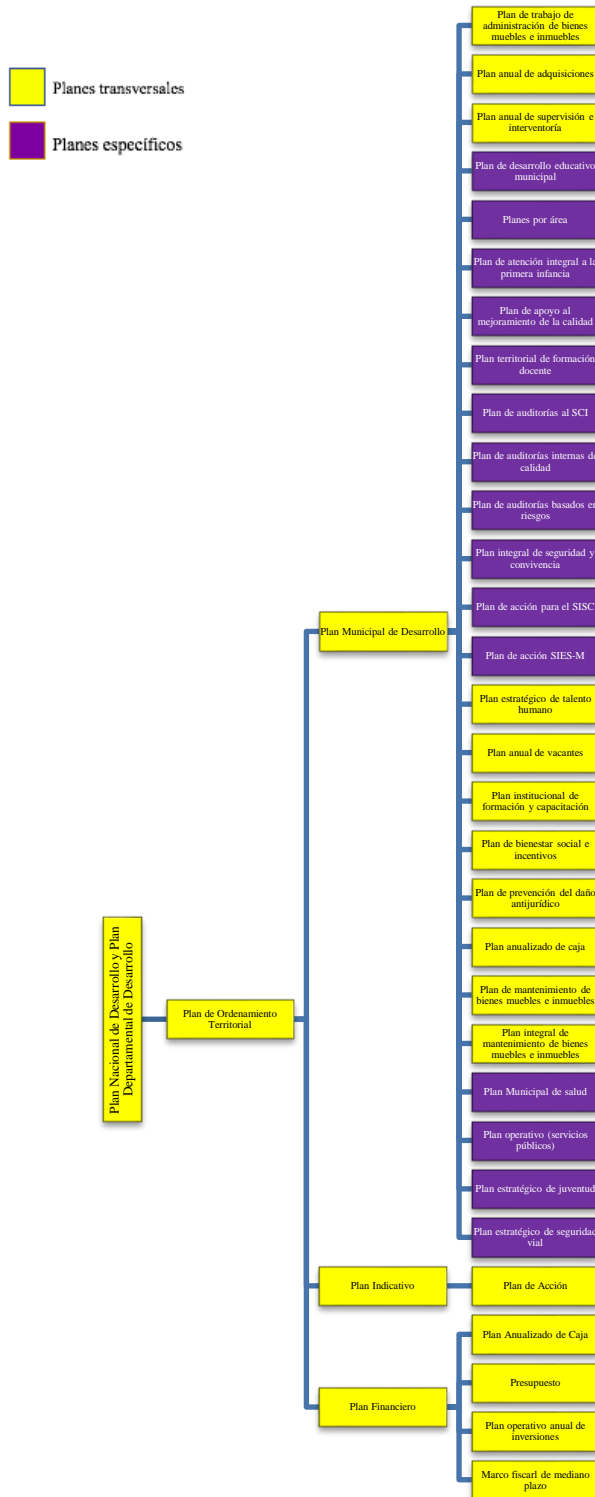
Se incluyen en estos planes, el Plan de Desarrollo Nacional y el Plan de Desarrollo Departamental, toda vez que dentro de los principios tratados en la parte conceptual de este trabajo, está el principio de coordinación que dice “Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen a su interior y en relación con los demás instancias territoriales, `para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo” (Congreso de Colombia, 1994)

Gráfica 8. Esquema de planeación por duración



Gráfica 9.

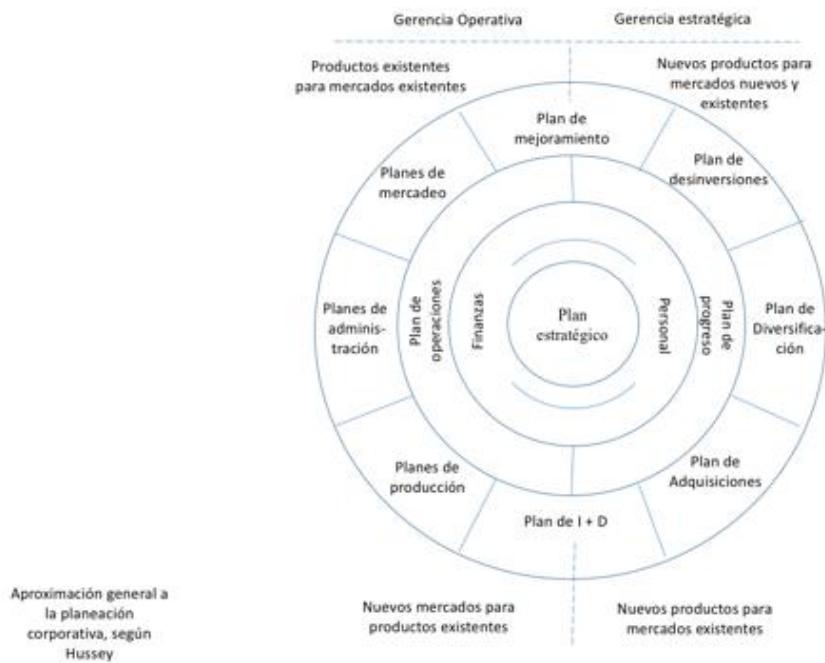
Esquema de planeación por trazabilidad



4.2 Esquema general del proceso de planeación estratégica

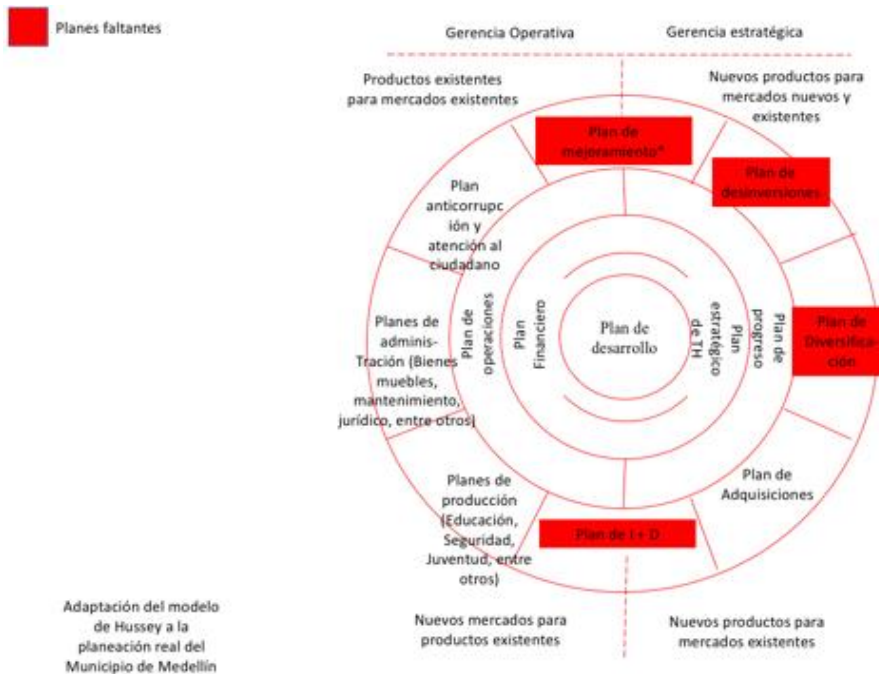
En el desarrollo del trabajo, específicamente en la parte del marco conceptual se planteó y explicó el modelo de aproximación general a la planeación corporativa de Hussey. Con base en tal modelo se propone una adaptación a la planeación real del Municipio de Medellín, lo cual es importante debido a que dentro de la investigación realizada no se encontró un esquema que resumiera la planeación y que permitiera visualizar gráficamente el proceso:

Gráfica 10. Aproximación generalizada a la planeación corporativa



Fuente: (Hussey, 1998)

Gráfica 11. Adaptación modelo de Hussey a la planeación real del Municipio de Medellín



Fuente: elaboración propia

Los planes resaltados con color rojo, muestran algunos planes que no posee el Municipio de Medellín en la actualidad, teniendo en cuenta que, de acuerdo con la estructura consultada, el programa informático Isolución contiene planes de mejoramiento sobre acciones encontradas en cada uno de los procesos; sin embargo, no existe un plan consolidado estratégico de mejoramiento que consolide acciones que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Municipio.

Por otro parte, no existen planes de desinversiones, diversificación e investigación y desarrollo. El plan de adquisiciones se incluye, ya que el Municipio cuenta con un plan con este nombre; de igual manera, en el sector corporativo, generalmente el plan de adquisiciones, corresponde a las adquisiciones de nuevas empresas.

Se propone la homologación de los planes administrativos, como los denomina Hussey, a los planes que son transversales en el Municipio de Medellín. Por su parte, los planes de producción que propone Hussey sean considerados como los planes de características misionales. El plan de ordenamiento territorial, estaría incluido en los demás planes de administrativos.

4.3 Resultado del cuestionario realizado

Se realizó una encuesta en la cual se contemplaron cuatro aspectos a saber: instrumentos y socialización de la planeación, aprobación de instrumentos, coherencia y evaluación y cumplimiento; con el fin de evaluar el conocimiento y claridad que tienen los diferentes actores que intervienen en la planeación del Municipio de Medellín (Véase anexo).

De igual manera, se realizó una entrevista a una empleada del Departamento Administrativo de Planeación en los mismos aspectos evaluados de manera general con otros responsables, esto con el fin de conocer el enfoque que se tiene como dependencia responsable de la planeación del Municipio de Medellín.

Sendos empleados que intervienen directamente en la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones, el Plan de la Juventud y el Plan Municipal de Salud fueron las personas a las cuales se les aplicó los instrumentos, uno de ellos en cargo directivo y los otros dos en cargos de liderazgo. Los resultados fueron los siguientes:

4.3.1 Instrumentos y socialización de la planeación

Califique si está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en la escala de 1 a 5 (siendo 5 la de mayor acuerdo y 1 la de menor acuerdo). Si desea ampliar su opinión, haga uso del espacio de observaciones:

Plan	Plan Anual de Adquisiciones					Plan de la Juventud					Plan Municipal de Salud				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. La dependencia en la que labora cuenta con instrumentos de planeación estratégica tales como comités de planeación, planes a largo plazo, matriz de riesgos, metodologías entre otros	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b. En la dependencia en la que labora se socializan los instrumentos metodológicos de planificación estratégica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
c. Los empleados de la dependencia en la que labora conocen y comprenden la estructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plan	Plan Anual de Adquisiciones					Plan de la Juventud					Plan Municipal de Salud				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pregunta/calificación organizacional para la que laboran, específicamente en el tema de planeación															
d. Es importante conocer el entorno a la hora de planear estratégicamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
e. En la dependencia para la que labora se planea por escenarios (optimista, normal, pesimista u otros)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. En la dependencia para la que labora se conoce quién es el responsable de la planeación estratégica del Municipio de Medellín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. En la dependencia para la que labora están claras las funciones o responsabilidades de quienes intervienen en la planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Los objetivos estratégicos del Municipio de Medellín están identificados con precisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
i. Existe un inventario de los diferentes planes con que cuenta el Municipio de Medellín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plan	Plan Anual de Adquisiciones					Plan de la Juventud					Plan Municipal de Salud				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j. Pregunta/calificación El tiempo por el cual se realizan los planes del Municipio de Medellín es suficiente para llevarlos a cabo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

- Plan Anual de Adquisiciones: Por ser la Secretaría de Suministros y Servicios una secretaría recién creada, en este momento se están diseñando y creando los mecanismos de planeación estratégica.
- Plan de la Juventud: No hubo observaciones.
- Plan Municipal de Salud: No hubo observaciones.

4.3.2 Aprobación

Plan	Plan Anual de Adquisiciones					Plan de la Juventud					Plan Municipal de Salud				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Existe una metodología para la aprobación de los diferentes planes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones:

- Plan Anual de Adquisiciones: No hubo observaciones.
- Plan de la Juventud: Se hacen procesos consultivos y de validación con actores sociales a partir de la construcción de acciones, proyectos y programas los cuales surgen de procesos de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Plan Municipal de Salud: No hubo observaciones.

4.3.3 Coherencia

Plan	Plan Anual de Adquisiciones					Plan de la Juventud					Plan Municipal de Salud				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Pregunta/calificación El Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín está articulado con la elaboración de estrategias y políticas del Plan Departamental de Desarrollo (Antioquia) y el Plan Nacional de Desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b. Los diferentes planes al interior de la Entidad, por ejemplo el Plan de Adquisiciones, Plan de Salud, Plan de la Juventud están articulados con la elaboración de El	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Plan	Plan Anual de Adquisiciones					Plan de la Juventud					Plan Municipal de Salud				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pregunta/calificación															
Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín															

Observaciones:

- Plan Anual de Adquisiciones: No hubo observaciones.
- Plan de la Juventud: El Plan de la Juventud al ser poblacional se articula con diferentes planes sectoriales locales y nacionales como salud, educación, desarrollo económico etc.
- Plan Municipal de Salud:

4.3.4 Evaluación y cumplimiento

Plan	Plan Anual de Adquisiciones					Plan de la Juventud					Plan Municipal de Salud				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. La planeación en el Municipio de Medellín es una actividad continua teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b. Existe un lugar donde se puedan consultar los principales indicadores para verificar el	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Plan	Plan Anual de Adquisiciones					Plan de la Juventud					Plan Municipal de Salud				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pregunta/calificación															
cumplimiento de los diferentes planes															
c. Existe una metodología para determinar el logro de los objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. La estructura del área para la cual labora (humana, tecnología, infraestructura, financiera) permite el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

- Plan Anual de Adquisiciones: No hubo observaciones.
- Plan de la Juventud: No hubo observaciones.
- Plan Municipal de Salud: No hubo observaciones.

De los resultados obtenidos se destacan la planeación por escenarios y el tiempo con el que se cuenta para gestionar los planes como dos aspectos a considerar, ya que la percepción de los entrevistados da a entender que son dos asuntos que se podrían fortalecer, teniendo en cuenta que en varios casos la duración de los planes está establecida por norma.

Ahora se expone la respuesta al cuestionario realizado desde el direccionamiento:

4.3.5 Instrumentos y socialización de la planeación

Responda sí o no las siguientes preguntas. Si desea ampliar su opinión, haga uso del espacio de observaciones:

	Pregunta/respuesta	Si	No
a.	¿El Municipio de Medellín cuenta con instrumentos de planeación estratégica tales como comités de planeación, planes a largo plazo, matriz de riesgos, metodologías entre otros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	¿El Municipio de Medellín se socializa los instrumentos metodológicos de planificación estratégica?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	¿Los empleados del Municipio de Medellín conocen y comprenden la estructura organizacional para la que laboran, específicamente en el tema de planeación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	¿Es importante conocer el entorno a la hora de planear estratégicamente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	¿El Municipio de Medellín se planea por escenarios (optimista, normal, pesimista u otros)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	¿El Municipio de Medellín se conoce quién es el responsable de la planeación estratégica del Municipio de Medellín?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pregunta/respuesta	Si	No
g. ¿El Municipio de Medellín están claras las funciones o responsabilidades de quienes intervienen en la planeación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. ¿Los objetivos estratégicos del Municipio de Medellín están identificados con precisión?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. ¿Existe un inventario de los diferentes planes con que cuenta el Municipio de Medellín que sea conocido por sus empleados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. ¿El plazo por el cual se realizan los planes del Municipio de Medellín es suficiente para llevarlos a cabo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Con base en las respuestas de los literales c, e, h, i y j del numeral 2.1, responda las siguientes preguntas. Si desea ampliar su opinión, haga uso del espacio de observaciones:

Pregunta/calificación	1	2	3	4	5
a. Si la respuesta del numeral 2.1 literal c, fue “Sí”. Califique en la escala de 1 a 5 (siendo 5 la de mayor acuerdo y 1 la de menor acuerdo), el conocimiento y comprensión de la estructura organizacional para la que laboran, específicamente en el tema de planeación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pregunta/respuesta	Optimista	Normal	Pesimista
b. Si la respuesta del numeral 2.1 literal e, fue “Sí”. ¿En cuál de los siguientes escenarios es más común la planeación en su dependencia?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Pregunta/respuesta	Respuesta
c. Si la respuesta del numeral 2.1 literal h, fue “Sí”. ¿Cuál es el medio común de consulta de los objetivos estratégicos del Municipio de Medellín en su dependencia?	Los objetivos estratégicos del Municipio de Medellín están contemplados en el proceso de Direccionamiento Estratégico y son consultados en la herramienta Isolución

	Pregunta/respuesta	Respuesta
d.	Si la respuesta del numeral 2.1 literal i, fue “Sí”. ¿Dónde se encuentra el inventario de planes?	Como parte de la documentación del proceso de Direccionamiento estratégico, en el componente Sistema Municipal de Planeación

	Pregunta/respuesta	Respuesta
d.	Si la respuesta del numeral 2.1 literal j, fue “Sí”. Justifique su respuesta.	El sistema Municipal de Planeación contempla instrumentos diferentes en todas las vigencias, corto, mediano y largo plazo. El plazo es suficiente, teniendo en cuenta que una cosa es la planeación propiamente dicha (qué) y otra cosa es la gestión (cómo), esta última para el Municipio de Medellín es del 95% para el Plan de Desarrollo.

Observación: Respecto a la pregunta de los escenarios de planeación, se marcaron los tres, toda vez que se tienen en cuenta durante el proceso de planeación.

4.3.6 Aprobación

	Pregunta/calificación	Sí	No
a.	¿Existe una metodología para la aprobación de los diferentes planes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observación: Cada plan cuenta con su respectiva metodología para su aprobación.

b. ¿Qué rol desempeñan las Secretarías General y Privada en la planeación estratégica del Municipio de Medellín?

Teniendo en cuenta la diferencia que existe entre el proceso de planeación, los instrumentos para su ejecución y las instancias. Estas secretarías participan en la elaboración de los instrumentos de la política, es decir, el Decreto por medio del cual se expiden políticas en materia de planeación cuando sea necesario utilizar este medio. La secretaría General

desde el punto de vista de prevención del daño antijurídico y la secretaría Privada como enlace con el Concejo de Medellín.

4.3.6 Coherencia

Califique si está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en la escala de 1 a 5 (siendo 5 la de mayor acuerdo y 1 la de menor acuerdo). Si desea ampliar su opinión, haga uso del espacio de observaciones:

Pregunta/calificación		1	2	3	4	5
a.	El Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín está articulado con la elaboración de estrategias y políticas del Plan Departamental de Desarrollo (Antioquia) y el Plan Nacional de Desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b.	Los diferentes planes al interior de la Entidad, por ejemplo el Plan de Adquisiciones, Plan de Salud, Plan de la Juventud están articulados con la elaboración de El Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
c.	La planeación del Municipio de Medellín se articula con la Visión Colombia 2019	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3.7 Evaluación y cumplimiento

Responda sí o no las siguientes preguntas. Si desea ampliar su opinión, haga uso del espacio de observaciones:

Pregunta/respuesta	Sí	No
--------------------	----	----

Pregunta/respuesta	Sí	No
a. ¿La planeación en el Municipio de Medellín es una actividad continua teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. ¿Existe un lugar donde se puedan consultar los principales indicadores para verificar el cumplimiento de los diferentes planes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. ¿Existe una metodología para determinar el logro de los objetivos estratégicos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. ¿La estructura del área para la cual labora (humana, tecnología, infraestructura, financiera) permite el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Con base en las respuestas de los literales b, c, y d del numeral 5.1, responda las siguientes preguntas. Si desea ampliar su opinión, haga uso del espacio de observaciones:

Pregunta/respuesta	Respuesta
a. Si la respuesta del numeral 5.1 literal b, fue “Sí”. ¿Dónde?	Se puede encontrar en la página web del Municipio de Medellín, en el vínculo http://goo.gl/jyel5n

Pregunta/respuesta	Respuesta
b. Si la respuesta del numeral 5.1 literal c, fue “Sí”. ¿Cuál?	Cada instrumento tiene su metodología para determinar el logro de los objetivos, por ejemplo, el Plan de Desarrollo cuenta con el Plan Indicativo y el Plan de Acción.

Pregunta/respuesta	Respuesta
c. Si la respuesta del numeral 5.1 literal d, fue “Sí”. ¿Cómo?	Recientemente se expidió el Decreto Municipal 883 de 2015, con el fin de ajustar la estructura de la administración a los requerimientos que le exige el cumplimiento del Plan de Ordenamiento Territorial.

4.4 Mejores prácticas

De acuerdo con la información recopilada en el marco conceptual, las diferentes fuentes citadas a lo largo del trabajo y las observaciones realizadas en cada uno de los temas tratados, se procede a dar la relación de las buenas prácticas que deben ser tenidas en cuenta por el Municipio de Medellín con el fin de mejorar el proceso de planeación estratégica:

1. La mayoría de los planes están establecidos por norma a un año, con base en el principio de autonomía, se recomienda crear escenarios de prospectiva a plazos superiores en un horizonte común que podría ser los diez años, con el fin de proyectar la planeación a largo plazo teniendo en cuenta diferentes escenarios. De tal manera que facilite la definición de la ciudad a largo plazo que define el proceso de Direccionamiento estratégico, con base en los objetivos estratégicos que se establezcan. Dado que la planeación del Municipio de Medellín es enfocada al corto plazo, sería una buena práctica que hiciera un esfuerzo para crear este tipo de escenarios superiores al corto plazo, toda vez que le permitiría tener una mayor margen de maniobra para el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo.
2. Establecer de forma explícita la relación que existe entre el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan de Desarrollo Nacional y la Visión Colombia 2019, con el fin de cumplir con el principio de coordinación establecido en el artículo 3 de la Ley 152 de 1994.

3. Verificar que las políticas de operación que se emiten en los diferentes procesos estén alineadas y articuladas con la política de calidad de la organización.
4. El Plan de Desarrollo debe establecer de manera explícita la relación de inversiones globales del plan de inversiones para el cuatrenio, ya que no se visualiza el valor de la inversión global en las diferentes líneas estratégicas.
5. El Plan operativo anual de inversiones debe estar alineado con lo establecido en el Plan de inversiones.
6. Ajustar el Modelo de Conglomerado Público articulándolo con el modelo de operación por procesos del Municipio de Medellín y el Modelo Integral de Planeación y Gestión, con el fin de que no se vea como un sistema independiente.
7. Los procesos de Catastro, Desarrollo Económico y Gestión Ambiental, deben contar con un plan o planes específicos, de tal forma que pueda hacerse el seguimiento a su cumplimiento y por consiguiente las acciones de mejoramiento.
8. El proceso de Comunicaciones, aunque tiene un indicador de cumplimiento del Plan Estratégico de Comunicaciones, el mismo no está relacionado dentro de la caracterización del proceso, se recomienda incluirlo.

9. El proceso de direccionamiento estratégico cuenta con un la actividad de formular planes estratégicos como el Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial; sin embargo, se recomienda incluir un plan para elaborar dichos planes que dé cuenta de posibles fechas para su elaboración, tanto de estos como de las demás actividades del hacer y al cual se le pueda verificar su cumplimiento.

10. Al proceso de Gestión Cultural se recomienda ponerle un nombre diferente al del plan que actualmente tiene.

11. Se recomienda que en el proceso de Gestión Jurídica haya un plan para la actividad de defensa y protección de lo público.

12. El proceso Gestión Social del Riesgo, aunque relaciona planes como Plan Indicativo, Plan de Acción, Plan Operativo Anual de Inversiones, estos están duplicados con los de otros procesos. Se recomienda relacionar los planes del proceso.

13. Se recomienda que los planes: Plan de Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo, Plan Indicativo, Plan de Acción, Marco Fiscal de Mediano Plazo, Plan Financiero, Plan Operativo Anual de Inversiones y Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano se incluyan en el modelo de operación por procesos en la etapa de planeación y se asignen a un responsable.

14. El proceso de Infraestructura Física incluye algunas actividades dentro de la planeación que son de la etapa del Hacer del ciclo PHVA. “Revisión sistemática, según lo planificado, del diseño en cada una de sus etapas, realizando los ajustes y/o modificaciones que se requieran, detectando cualquier inconveniente y proponiendo las acciones necesarias.” “Durante la ejecución de la obra se realizan de acuerdo a lo planificado, las validaciones respectivas a través de ensayos y pruebas de laboratorio tanto a los materiales (SIC) como a los avances de la obra, para verificar el cumplimiento de los parámetros de diseño y especificaciones técnicas.” (Municipio de Medellín, 2015)

15. Se recomienda que desde el Departamento Administrativo de Planeación se generen las políticas para que los procesos unifiquen que la elaboración de sus planes incluyendo aspectos como el nombre y la periodicidad y se actualice la caracterización del proceso.

16. Con el fin de aportar a la transparencia, facilidad de consulta, mayor gestión, seguimiento y organización de la información, se recomienda ubicar todos los planes del Municipio de Medellín en un lugar en la página web de la entidad.

5. Conclusiones

El trabajo se elaboró con el objetivo de realizar la evaluación del proceso de planeación estratégica de la institución pública denominada Municipio de Medellín, que permitiera conseguir como resultado la determinación de las buenas prácticas en el asunto de la

planeación, desarrollando tres objetivos específicos, con la experiencia adquirida durante la conformación del documento, se generan las conclusiones que a continuación se relacionan:

Después de haber relacionado los planes estratégicos de origen constitucional de las entidades públicas, se mencionaron los principales, entre los cuales están el Plan de Desarrollo, el Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan Indicativo, el Plan de Acción y el Presupuesto. El Municipio de Medellín, según las normas citadas, debe cumplir con su elaboración y efectivamente lo hace, como por ejemplo el Plan de Desarrollo 2012 – 2015, el Plan Indicativo 2012 – 2015, que se pudieron consultar en la página web del Municipio.

Sin embargo, como se indicó en el texto, la orientación de la planeación es de corto plazo desde la norma, esto implica que por un lado no se tengan las buenas prácticas respecto a la planeación, la cual debe tener elementos de corto, mediano y largo plazo; por otro lado, no se cuenta, en muchos casos, con la debida anticipación ante posibles cambios tanto internos como en el entorno.

A nivel normativo está establecido para el Municipio de Medellín la implementación del sistema de gestión de la calidad a través de la norma de calidad NTCGP 1000:2009, que se constituye en otro pilar que soporta la planeación en la organización. Se observó que el sistema lo conforma el modelo de operación por procesos que cuenta con veintiséis procesos. Una vez evaluados los planes de cada uno de ellos, algunos de los procesos no cuentan, o al menos no se visualizan en la caracterización con planes definidos, lo que hace que no sea tan

fácil determinar la agregación, siendo de las buenas prácticas en la planeación expuesta anteriormente.

El Modelo Integral de Planeación y Gestión pretende dar un orden a la planeación de las entidades públicas, entre ellas el Municipio de Medellín, y recoger los elementos más relevantes de la planeación, como son la transparencia, la gestión del talento humano, la eficiencia administrativa y la gestión financiera; con miras a la evaluación y seguimiento del cumplimiento de lo planeado. Mediante este modelo se recogen los diferentes planes y se articulan con el fin de verificar el desempeño de las diferentes instituciones.

El Municipio de Medellín expidió el Decreto 883 de 2015, por medio del cual realizó un ajuste al proceso de modernización que comenzó en el año 2015. A través de este Decreto se hacen ajustes a la estructura, lo que es bien visto desde el punto de vista de la planeación; toda vez que es la estructura la que soporta la estrategia. Respecto al tema de estudio, se destaca la definición del conglomerado público, que pretende dar un nuevo orden al Municipio de Medellín como nivel central y a sus entes descentralizados, con el fin de generar sinergia en la gestión.

Por último, se expusieron las buenas prácticas recogidas de la diferente bibliografía, en la que se encuentra la planeación utilizando la matriz DOFA; los objetivos estratégicos definidos en el corto, mediano y largo plazo; la participación de las comunidades en el proceso de planeación; la planeación alineada con la misión y la visión de la entidad; la planeación entendida como un proceso social, estratégico y temporal. Una mayor conciencia de las

anteriores prácticas puede hacer que el proceso de planeación del Municipio de Medellín se potencialice, generando beneficios institucionales que hagan que siga siendo un referente a nivel nacional en su administración.

Bibliografía

- Mintzberg , H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1999). Administración de la estructura y los sistemas. En *Proceso Estratégico* (Revisada ed., págs. 146-183). Prentice Hall.
- Alcalde de Medellín. (3 de junio de 2015). Decreto 883. *Por el cual se adecúa la Estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones*. Medellín, Antioquia, Colombia: Gaceta Oficial.
- Congreso de Colombia. (20 de Julio de 1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá: Diario Oficial.
- Congreso de Colombia. (1994). Ley 152 por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Bogotá: Diario Oficial.
- Congreso de Colombia. (1997). Ley 388 de 1997 Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989 y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones. Bogotá: diario Oficial.
- Congreso de Colombia. (9 de Julio de 2003). Ley 819 de 2003. *Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial.
- Congreso de Colombia. (12 de Julio de 2011). Ley 1474 de 2011. *Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Diario Oficial.

Congreso de Colombia. (29 de diciembre de 2011). Ley 1503 de 2011. *Por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguros en la vía.*

Bogotá, Colombia: Diario Oficial.

Congreso de Colombia. (29 de abril de 2013). Ley 1622. *Por medio de la cual se expide el estatuto de ciudadanía juvenil.* Bogotá, Colombia: Diario Oficial.

Consejo Municipal de Planeación. (s.f.). *Medellín y su Sistema Municipal de Planeación.* Municipio de Medellín. Medellín: Invergráficas J.D. Ltda.

Darquea Sevilla, G. (1996). *El Plan Local Estratégico y Participativo.* Quito, Ecuador: AH/Editorial.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). *Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.* Recuperado el 11 de octubre de 2015, de Archivo General de la Nación de Colombia:
www.archivogeneral.gov.co

Departamento Nacional de Planeación. (10 de Octubre de 2015). *Departamento Nacional de Planeación.* Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Departamento Nacional de Planeación: www.dnp.gov.co

Dominguez Giraldo, G. (2011). *Gerencia Municipal e indicadores de gestión .* Medellín, Colombia: Biblioteca Jurídica Dike.

Drucker, P. F. (2007). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI.* Colombia: Norma S.A.

El Congreso de Colombia. (30 de Diciembre de 2003). Ley 872 de 2003. *Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.* Bogotá, Colombia: Diario Oficial.

- Gutierrez Tamayo, A. L., & Sanchez Mazo, L. M. (2009). *Planeación para el desarrollo del territorio: perspectiva contemporánea*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Hussey, D. (1998). *Strategic Management - From theory to implementation* (Cuarta ed.). Woburn: Pergamon Press.
- Municipio de Medellín. (11 de Octubre de 2015). *Municipio de Medellín*. Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de Sistema Isolución: www.medellin.gov.co/isolucion
- Municipio de Medellín. (10 de Octubre de 2015). *Municipio de Medellín*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Municipio de Medellín: www.medellin.gov.co
- Presidencia de la República de Colombia. (3 de Diciembre de 2012). Decreto 2482. *Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión*. Bogotá, Colombia: Diario Oficial.
- Presidente de la República de Colombia. (15 de Enero de 1996). Decreto 111 de 1996. *Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Diario Nacional.
- Presidente de la República de Colombia. (2009). Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2009.
- Presidente de la República de Colombia. (26 de Mayo de 2015). Decreto 1082 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional* . Bogotá, Colombia: Diario Oficial.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2005). *Finanzas Corporativas* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.

Serna Gomez, H. (2005). *Índices de Gestión: Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Vietor, R. H. (2008). *Cómo compiten los países*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.