

Alcaldía de Medellín
Distrito de
Ciencia, Tecnología e Innovación

2024

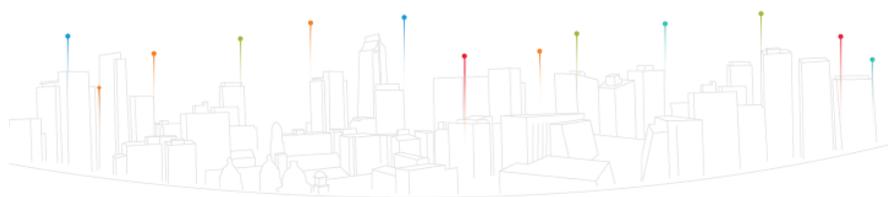
PLAN ESTRATÉGICO ESU 2024-2027

**EMPRESA PARA LA SEGURIDAD Y SOLUCIONES URBANAS -
ESU**

OFICINA ESTRATÉGICA

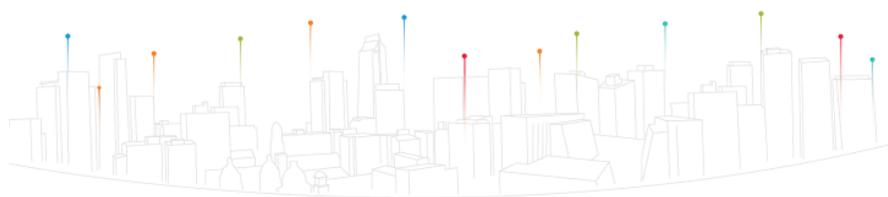
Carrera 48 # 20 - 114, Centro Empresarial Ciudad del Río, torre 3, piso 5. Medellín - Colombia
Teléfono: (604) 444 34 48 - info@esu.com.co - www.esu.com.co



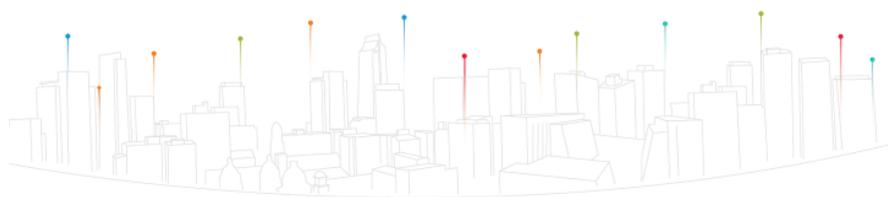


CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
FUNDAMENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	3
METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	4
MARCO NORMATIVO	4
Constitución Política de Colombia	5
MARCO HISTÓRICO	6
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	7
PROPÓSITO SUPERIOR	7
PILARES FUNDAMENTALES	7
MISIÓN	7
VISIÓN.....	8
ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO	8
NATURALEZA	8
ÓRGANOS SUPERIORES DE DIRECCIÓN	8
Junta Directiva	8
Conformación y Participación de la Junta	9
POLÍTICA INTEGRAL	9
VALORES	9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
PARTES INTERESADAS Y GRUPOS DE VALOR	10
MODELO DE OPERACION	15
PROCESOS ESTRATÉGICOS	15
PROCESOS MISIONALES	15
PROCESOS DE APOYO	15



EVALUACIÓN.....	16
REPRESENTADO DE LA SIGUIENTE MANERA	16
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	16
ANALISIS DEL CONTEXTO (DOFA)	17
FORTALEZAS	17
DEBILIDADES.....	18
OPORTUNIDADES.....	19
AMENAZAS.....	19
CRUCES ESTRATÉGICOS.....	20
ESTRATEGIAS DA (Debilidades y Amenazas)	20
ESTRATEGIAS DO (Debilidades y Oportunidades)	21
ESTRATEGIAS FA (Fortalezas y Amenazas).....	23
ESTRATEGIAS FO (Fortalezas y Oportunidades)	24
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	25
INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....	27
SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	28
RIESGOS ASOCIADOS AL PLAN ESTRATÉGICO	28
PLAN DE ACCION ANUAL.....	29



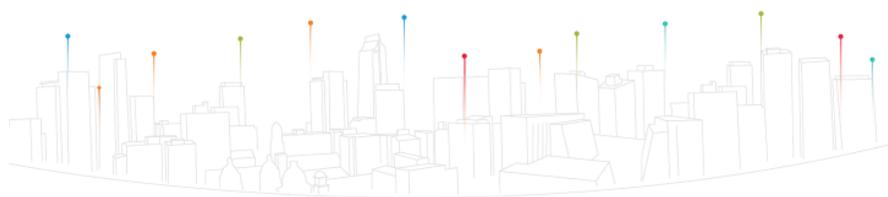
INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de la Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas (ESU) es el resultado de un proceso integral y colaborativo que buscó definir con claridad el camino estratégico que guiará las acciones de la organización hacia el cumplimiento de su misión y visión para los próximos cinco años. Este documento surge como un esfuerzo colectivo en el que se emplearon diversas metodologías de análisis y planificación estratégica, incluyendo sesiones de reflexión estratégica, entrevistas a profundidad con líderes clave, talleres participativos con equipos internos, análisis del entorno organizacional y un diagnóstico situacional detallado. A lo largo de este proceso, se buscó alinear las expectativas de los distintos grupos de interés con los objetivos organizacionales, asegurando que el plan estratégico refleje una visión compartida que promueva la innovación, sostenibilidad y excelencia operativa. Este documento integra no solo las estrategias y proyectos clave para alcanzar las metas trazadas, sino que también evidencia el compromiso de la ESU con el desarrollo de Medellín como un territorio inteligente y sostenible. De esta manera, el plan no solo se convierte en una herramienta de navegación para el futuro de la organización, sino en una hoja de ruta que permita consolidar su liderazgo en soluciones urbanas inteligentes, garantizando resultados medibles y el fortalecimiento continuo de la confianza entre sus clientes, aliados estratégicos y comunidades atendidas.

FUNDAMENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La ESU alinea sus estrategias y objetivos con las políticas nacionales y locales, asegurando coherencia con los planes de desarrollo y las metas del del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. La integración con el Plan de Desarrollo de Medellín y otros programas de alcance regional y nacional refuerza el rol de la ESU como facilitador en la transformación de Medellín hacia una ciudad inteligente y segura, con proyectos que atienden las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Este enfoque permite a la ESU participar activamente en iniciativas gubernamentales que promuevan la sostenibilidad ambiental, la inclusión social y el crecimiento económico, consolidándose como un aliado estratégico en el ámbito de soluciones urbanas. La entidad también considera los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como guía para proyectos que apoyen el desarrollo de ciudades sostenibles y resilientes, tales como:

- ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura: La misión y visión de la ESU, destacan la innovación tecnológica, el análisis de datos y el desarrollo de



soluciones estratégicas que fortalecen la infraestructura urbana y la conectividad.

- ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles: El enfoque principal de la ESU está en el desarrollo de ciudades inteligentes, priorizando la seguridad, movilidad y sostenibilidad.
- ODS 13: Acción por el Clima: La ESU contribuye mediante la implementación de soluciones urbanas sostenibles y tecnologías que reducen el impacto ambiental, fortaleciendo la resiliencia climática en Medellín. Sus proyectos en seguridad, movilidad e infraestructura tecnológica incluyen prácticas innovadoras para mitigar el cambio climático y promover la sostenibilidad en los entornos urbanos.
- ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas: La ESU contribuye a la seguridad urbana y al fortalecimiento de las instituciones públicas mediante la implementación de tecnologías que mejoran el control, la transparencia y la seguridad ciudadana, apoyando la construcción de entornos pacíficos y confiables.

El propósito de la ESU tiene una gran sinergia con los ODS al abordar desafíos urbanos complejos mediante soluciones tecnológicas.

METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

El Plan Estratégico de la ESU ha sido formulado utilizando una metodología de planificación estratégica estructurada que incorpora análisis interno y externo, involucrando al equipo directivo y líderes de procesos clave. Se realizaron reuniones de reflexión estratégica y sesiones de trabajo colaborativo para establecer objetivos claros, definidos bajo la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo establecido). Además, se integraron herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI) para asegurar una cobertura completa de las cuatro perspectivas fundamentales: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

MARCO NORMATIVO

Teniendo en cuenta la naturaleza de la Entidad, como Empresa industrial y comercial del Estado, se deben seguir los lineamientos generales dictados por las instancias competentes, quienes fijan las políticas de desarrollo administrativo, de modernización institucional, de gerencia del talento humano al servicio del Estado y del manejo del sistema y a su vez determina las condiciones jurídicas para la aplicación de procesos y procedimientos en cada una de las entidades del Estado sobre la planeación de las mismas; así como lo dictado por la Presidencia de la República en el Decreto 1083 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto

Único Reglamentario del Sector de Función Pública. De acuerdo con lo anterior, el siguiente es el marco normativo en lo inherente a la planeación institucional:

Constitución Política de Colombia.

- **Ley 489 de 1998** Por la cual se regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública.
- **Ley 152 de 1994** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.
- **Ley 1437 de 2011** Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo
- **Decreto 115 de 1996** Por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras.
- **Decreto Municipal 178 de 2002** Por medio del cual se transforma el Fondo Metropolitano de Seguridad - METROSEGURIDAD- en la Empresa Industrial y Comercial del Estado, del orden Municipal
- **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.
- **Decreto 1082 de 2015** Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional.
- **Decreto Municipal 1685 de 2015** Por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPYG, para la Administración Municipal de Medellín.
- **Decreto Municipal 0883 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.
- **Decreto 1499 de 2017** Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
- **Decreto 612 de 2018** Por el cual se fijan directrices para la integración de planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.

MARCO HISTÓRICO

La Entidad inició sus labores en 1982 con la creación del Fondo Metropolitano de Seguridad – METROSEGURIDAD, mediante el Acuerdo No. 25 del Concejo Municipal de Medellín. Esta entidad fue dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. En sus inicios, su objeto consistía en:

La consecución de bienes y servicios necesarios para la construcción, compra, mantenimiento, operación y renovación de los inmuebles, equipos y demás elementos afectados al servicio público de seguridad, destinados a coadyuvar al desarrollo de los planes y programas diseñados por los organismos de seguridad oficial para garantizar de manera eficiente y oportuna la seguridad integral de la ciudadanía.

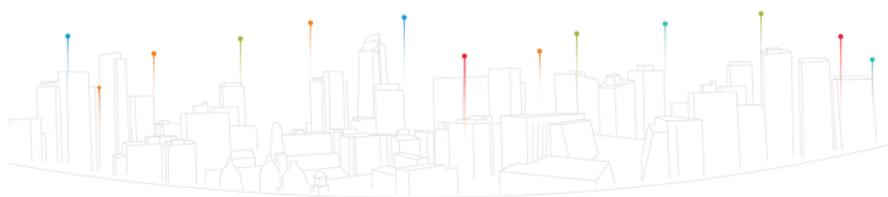
En 2002, mediante el Decreto Municipal 178, el Fondo Metropolitano de Seguridad – METROSEGURIDAD se transformó en una Empresa Industrial y Comercial del Estado de orden municipal. Su objetivo fue redefinido como:

"Obtener recursos, con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, para destinarlos a labores de apoyo logístico e institucional a los organismos de seguridad, a las fuerzas armadas y de policía, aplicándolos al desarrollo de planes y programas y proyectos que sean diseñados por tales organismos y el Municipio de Medellín, para la prestación eficiente y oportuna de las actividades tendientes a garantizar la seguridad integral de la ciudadanía".

En 2010, mediante el Acuerdo No. 033 del 9 de septiembre de la Junta Directiva, la Entidad cambió su nombre de Empresa Metropolitana para la Seguridad – METROSEGURIDAD a Empresa para la Seguridad Urbana – ESU. Este cambio estuvo acompañado por la redefinición de su misión, visión y la composición de la Junta Directiva.

En 2020, a través del Acuerdo de Junta Directiva No. 100 del 11 de diciembre y en 2021 mediante Acuerdo 101 del 15 de febrero, se realizó una transformación significativa en la planeación estratégica de la Entidad. Este proceso incluyó modificaciones en el nombre, objeto, misión, visión, líneas estratégicas, actividades y logo de la organización.

En respuesta a los crecientes desafíos tecnológicos, sociales y urbanos, la ESU ha iniciado una transformación profunda hacia una nueva visión estratégica. Ahora se posiciona como un actor clave en la implementación de soluciones innovadoras que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos, liderando iniciativas que contribuyen al desarrollo de Medellín como una ciudad inteligente y sostenible. El contexto actual está marcado por una rápida evolución en las demandas de servicios públicos y un



enfoque renovado en la construcción de entornos urbanos resilientes e inclusivos. Este panorama exige a la ESU no solo adaptarse continuamente, sino también replantear su rol estratégico, coordinándose de manera efectiva con entidades gubernamentales y el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. De esta manera, busca generar mayor sinergia en el desarrollo de proyectos y garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, cimentados en sus nuevos pilares de infraestructura de comunicaciones, sostenibilidad ambiental, seguridad y movilidad.

Por lo anterior en año 2024, el Equipo Directivo, tras un análisis exhaustivo del estado actual de la organización, identificó la necesidad de redefinir la planificación estratégica para establecer un direccionamiento claro, específico y medible que permitiera cumplir de manera efectiva con sus objetivos estratégicos. Como resultado, se estructuró una nueva hoja de ruta estratégica, formalizada mediante el Acuerdo de Junta Directiva No. 295 del 30 de enero de 2025, que establece los cambios necesarios para enfrentar los retos actuales y futuros de la Entidad como lo son: Propósito superior, Misión, visión, valores, organigrama, mapa de procesos

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

PROPÓSITO SUPERIOR

“Impulsar el desarrollo de Ciudades inteligentes, para el bienestar de las personas”

PILARES FUNDAMENTALES

- Infraestructura de Comunicaciones
- Sostenibilidad Ambiental
- Seguridad
- Movilidad

MISIÓN

Proveer soluciones tecnológicas y estratégicas que transformen las ciudades, potenciando su seguridad, sostenibilidad y movilidad, mediante la innovación, el análisis de datos y un equipo comprometido con el progreso del sector público y privado

VISIÓN

En cinco años, la ESU será una empresa reconocida por su operación rentable, estable y sostenible, con una fuerte alianza estratégica con el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. Nos destacaremos por nuestra innovación tecnológica, procesos automatizados y un equipo especializado, ofreciendo soluciones apoyadas por IA y análisis de datos tanto para el sector público como privado, logrando la expansión a nivel nacional e internacional; contribuyendo activamente al desarrollo de ciudades inteligentes

ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO

NATURALEZA

La ESU es una empresa industrial y comercial del estado, descentralizada por servicios del orden Distrital, vinculada al Despacho del Alcalde, cuyos antecedentes se remontan a la creación del Fondo Metropolitano de Seguridad mediante Acuerdo N° 25 de 1982 del Concejo Municipal de Medellín, como un Establecimiento Público Autónomo y transformada en empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal, por Decreto N° 178 del 20 de febrero de 2002 expedido por el Alcalde Municipal.

Debido a su naturaleza, como empresa industrial y comercial del Estado, la ESU está dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y capital independiente, conforme lo establecido en el artículo 85 de la Ley 489 de 1998. Por su actividad comercial la ESU se encuentra en competencia con el sector privado, rigiéndose su gestión contractual por las reglas del derecho privado salvo las excepciones consagradas expresamente en la Constitución Política, la ley y las disposiciones reglamentarias.

ÓRGANOS SUPERIORES DE DIRECCIÓN

Junta Directiva

La dirección ESU está a cargo de la Junta Directiva y del Gerente, quien es designado por el Alcalde de Medellín.

Conformación y Participación de la Junta

La Junta Directiva es el órgano superior de dirección de la ESU, de conformidad con el Decreto 883 de 2015 y los estatutos de la entidad, en los que se establece que la Junta Directiva de la Empresa para la Seguridad Urbana estará integrada por siete (7) miembros, así:

- El Alcalde o su delegado quien la presidirá.
- Tres (3) servidores de la Administración Pública Municipal designados por el Alcalde.
- Tres (3) personas independientes a la Administración municipal también designados por el Alcalde.

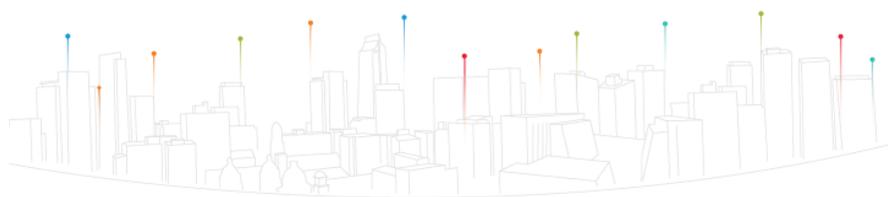
Estos últimos serán dos (2) personas independientes a la Administración que por su vinculación académica, estudios o experiencia, estén cualificadas o sean representantes de organizaciones, corporaciones, entidades u organismos relacionados con el objeto de la entidad.

POLÍTICA INTEGRAL

La empresa para la seguridad y soluciones urbanas (ESU) está comprometida con el desarrollo de ciudades inteligentes mediante soluciones tecnológicas en seguridad, movilidad, comunicaciones y sostenibilidad, orientadas a satisfacer a nuestros clientes en el sector público y privado. Nos comprometemos a cumplir con los requisitos legales y normativos, y promovemos la transparencia y eficiencia en nuestras operaciones, con un enfoque constante en la mejora continua de nuestros procesos para asegurar la calidad de nuestros servicios. Esta política proporciona un marco para definir y revisar nuestros objetivos estratégicos, alienando así nuestra misión con los más altos estándares de calidad y responsabilidad.

VALORES

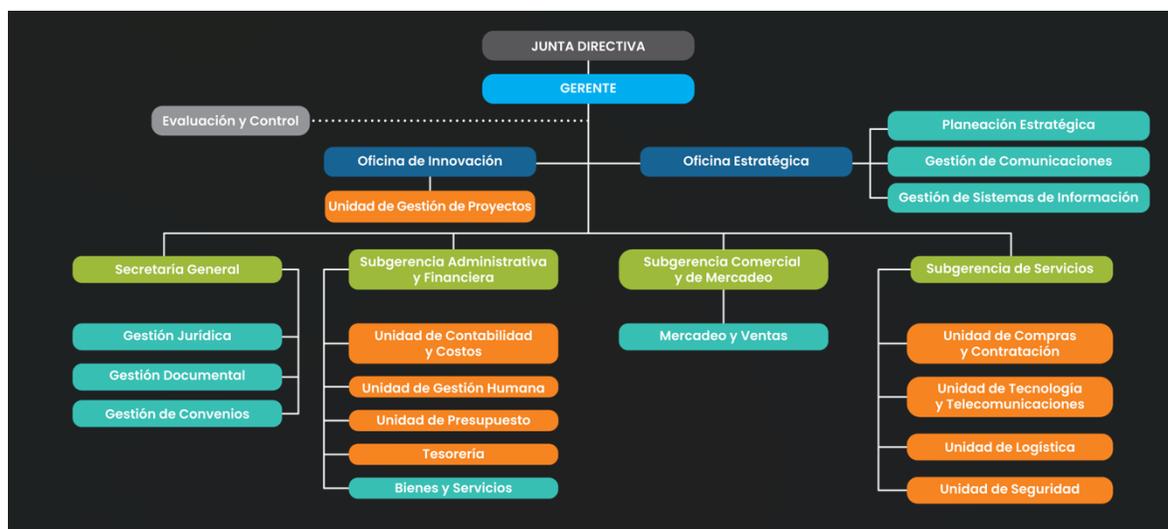
1. **Respeto:** Fomentamos una cultura de respeto hacia todas las personas y entidades con las que interactuamos, garantizando un trato digno, equitativo y considerado en todas nuestras acciones y decisiones.
2. **Honestidad:** Actuamos con integridad, sinceridad y transparencia en todos los aspectos de nuestra gestión, fortaleciendo la confianza de nuestros grupos de internos y asegurando un comportamiento ético en cada tarea emprendida.



3. **Compromiso:** Nos comprometemos firmemente con nuestra misión y visión, trabajando con responsabilidad, dedicación y excelencia para superar las expectativas de nuestros clientes y contribuir al desarrollo de ciudades inteligentes.
4. **Justicia:** Promovemos la equidad y la imparcialidad en nuestras relaciones internas y externas, asegurando que todas las acciones están alineadas con los principios de equidad y bienestar social.
5. **Diligencia:** Ejecutamos nuestras funciones con prontitud, precisión y profesionalismo, garantizando que cada proceso sea eficiente y contribuya a los objetivos estratégicos de la organización.
6. **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar, desarrollando e implementando soluciones tecnológicas avanzadas y sostenibles que fortalezcan nuestra posición como líderes en la transformación urbana.

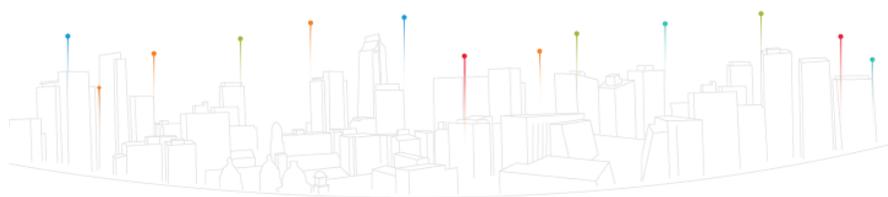
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mediante acta de Junta Directiva No.295 del 30 de Enero de 2025 se establece la estructura organizacional de la ESU. El siguiente gráfico representa los diferentes niveles de la entidad:

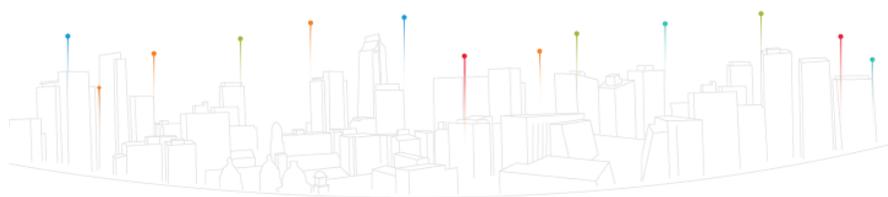


PARTES INTERESADAS Y GRUPOS DE VALOR

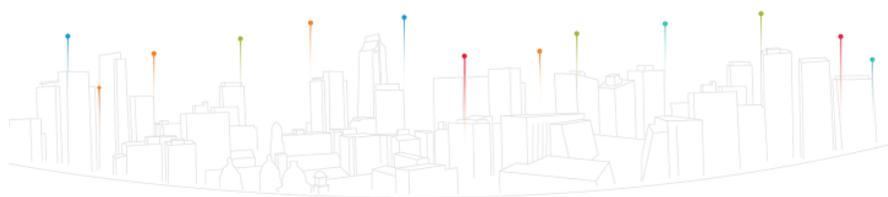
La ESU identifica y valora a las partes interesadas clave, reconociendo la importancia de sus necesidades y expectativas en la planificación estratégica. Los grupos de valor identificados y sus respectivas expectativas incluyen:



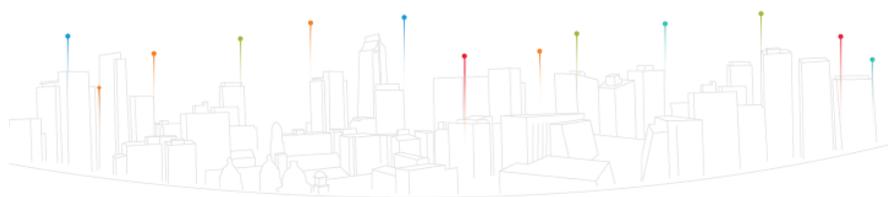
GRUPOS DE INTERÉS	REQUISITOS/NECESIDADES	CANALES DE COMUNICACIÓN
JUNTA DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con información oportuna y veraz sobre la gestión y resultados de la organización. • Asegurar la sostenibilidad financiera y el crecimiento estratégico. • Tener una visión clara de riesgos y oportunidades que afecten los objetivos corporativos. • Verificar el cumplimiento de normativas legales y reglamentarias aplicables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas (mensuales) • Presentaciones ejecutivas y reportes de desempeño. • Correos electrónicos y/o plataformas digitales (intranet o software de gestión).
GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas y operativas. • Contar con los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) suficientes para ejecutar el plan estratégico de la empresa a través de proyectos y actividades. • Mantener el control y supervisión del desempeño de los procesos de la entidad. • Cumplir los lineamientos gubernamentales y políticas de MIPG, a través, del enfoque por procesos. • Gestionar los riesgos mediante controles efectivos para el cumplimiento de la estrategia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones comité primario de Gerencia • Comité Institucional de Gestión y Desempeño • Comité de sostenibilidad contable • Espacios con entes gubernamentales • Herramientas corporativas (intranet, correo electrónico, dashboards o software de gestión). • Comité institucional coordinador de Control Interno • SIG Kawak • Comité de contratación
COLABORADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales adecuadas (seguridad, higiene, ambiente de trabajo). • Estabilidad y claridad en sus funciones y expectativas de desempeño. • Oportunidades de desarrollo profesional y capacitación. • Comunicación clara y oportuna sobre políticas, procedimientos y objetivos de la empresa. • Contar con un plan de bienestar. Trato justo sin discriminación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo COPASST • Comité de convivencia Intranet o (correo corporativo, Teams). • Cartelera informativa y boletines digitales. • Capacitaciones y talleres de retroalimentación periódica. • SIG Kawak
LÍDERES DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en políticas, procedimientos y objetivos estratégicos para liderar sus equipos y procesos en el marco del SIG-MIPG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité Institucional de Gestión y Desempeño • Reuniones periódicas. • Correo electrónico y plataformas de mensajería



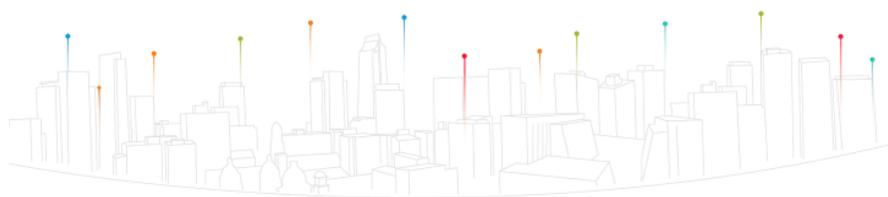
	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos adecuados (humanos, tecnológicos, financieros) para cumplir con sus responsabilidades. • Capacitación y desarrollo en habilidades de liderazgo y gestión de procesos. • Mecanismos de coordinación entre procesos y la alta dirección para alinear objetivos y asegurar el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> empresarial (intranet, Teams, SIG Kawak). • Sesiones de trabajo de alineación de procesos y proyectos. • Presentaciones y reportes de resultados
<p>ALIADOS ESTRATÉGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar convenios o acuerdos de colaboración que garanticen sinergias en proyectos tecnológicos y operativos que optimicen costos, mejoren la calidad de los servicios y redistribuyan ingresos. • Establecer mecanismos y políticas claras para la ejecución de proyectos. • Contar con aliados que compartan la visión de bienestar general y mejora en la calidad de vida de la población. • Asegurar un compromiso mutuo para la innovación, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Canales de comunicación claros y eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas presenciales o virtuales para monitorear avances y coordinar estrategias. • Plataformas colaborativas (intranet, correo electrónico). • Informes ejecutivos y reportes de progreso compartidos entre las partes.
<p>PROVEEDORES Y CONTRATISTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con lineamientos claros y específicos sobre los requisitos y estándares para los bienes o servicios suministrados. • Garantía de pagos puntuales y dentro de los términos contractuales acordados. • Comunicación fluida para coordinar entregas, resolver problemas o ajustes en solicitudes. • Claridad en criterio de calidad ambiental y SST para la evaluación. • Transparencia en los procesos de contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos y plataformas digitales para seguimiento Informes mensuales de supervisión a la ejecución de los contratos. • Reuniones presenciales o virtuales en caso de incidencias o evaluaciones. • Portal de contratación Colombia compra eficiente. • Portal WEB
<p>ALIADOS-PROVEEDORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de procesos claros y transparentes en la selección y contratación, basados en solicitudes públicas de oferta. • Garantizar la equidad, 	<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos y plataformas digitales para seguimiento Informes mensuales de supervisión a la ejecución de los contratos.



	<ul style="list-style-type: none"> • competitividad e igualdad en los procesos de contratación. • Contar con criterios claros en los pliegos de condiciones, evaluando capacidades técnicas, financieras y operativas. • Retroalimentación periódica de acuerdo con el cumplimiento de estándares de eficiencia y eficacia. • Claridad en criterio de calidad ambiental y SST en las diferentes etapas de la contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones presenciales o virtuales en caso de incidencias o evaluaciones. • Portal de contratación Colombia compra eficiente • Portal WEB
<p>CLIENTE SECTOR PÚBLICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios ajustados a las necesidades específicas de las entidades públicas, garantizando calidad y eficiencia. • Cumplimiento estricto de los términos contractuales en tiempo, calidad y alcance. • Soluciones tecnológicas y operativas innovadoras para atender retos del sector público. • Transparencia en la ejecución de los servicios contratados. • Soporte técnico y operativo que permita resolver inconvenientes de manera oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con supervisores del contrato para revisión de avances y resultados. • Informes detallados sobre el estado de los servicios prestados y cumplimiento de metas. • Plataformas digitales de gestión de proyectos y reportes en tiempo real. Atención directa a través de canales habilitados para resolver incidencias o consultas (canal PQRSDf, Correo electrónico, Videollamadas, telefónico)
<p>CLIENTE SECTOR PRIVADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones efectivas y personalizadas para atender las demandas específicas del sector privado. • Servicios entregados con eficiencia, puntualidad y calidad. Transparencia en la relación comercial, incluyendo costos y términos de prestación del servicio. • Soporte técnico adecuado para resolver problemas de manera ágil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con supervisores del contrato para revisión de avances y resultados. • Informes detallados sobre el estado de los servicios prestados y cumplimiento de metas. • Plataformas digitales de gestión de proyectos y reportes en tiempo real. • Atención directa a través de canales habilitados para resolver incidencias o consultas (canal PQRSDf, Correo electrónico, Videollamadas, telefónico)
<p>ENTES DE CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso oportuno a información confiable, completa y transparente para la evaluación de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de informes requeridos a través de plataformas electrónicas



	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento estricto de normativas legales, reglamentarias y procedimientos establecidos. • Respuestas ágiles y precisas a solicitudes de información o auditorías. 	<ul style="list-style-type: none"> • oficiales o correo electrónico institucional. • Acceso a sistemas o plataformas de gestión documental para compartir información auditada. • Informes ejecutivos y sesiones con los entes de control.
CIUDADANIA	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a información clara, oportuna y transparente sobre los servicios ofrecidos. • Canales de comunicación efectivos para expresar PQRSDF. • Participación en la toma de decisiones relacionadas con temas de interés público. • Garantía de un trato justo, equitativo y respetuoso en la atención de sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas telefónicas de contacto. • Plataformas digitales (sitio web, redes sociales, correos electrónicos). • Encuentros comunitarios, reuniones abiertas o espacios de participación ciudadana. • Boletines informativos y comunicados oficiales.
ENTIDADES PUBLICO PRIVADAS (ARL, EPS, AFP, CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR)	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura integral de todos los trabajadores en el sistema integral de riesgos cumpliendo con la reglamentación y objeto contractual de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con representantes de las diferentes entidades del Sistema de seguridad social. • Plataformas digitales de las diferentes entidades del Sistema de seguridad social para reportar incidentes y acceder a servicios. • Correos y boletines
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en el acceso a información clara, veraz y actualizada sobre las actividades y servicios de la organización, respetando los principios éticos y legales. • Respuesta oportuna a solicitudes de información, especialmente en situaciones de interés público. • Canales de contacto eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados de prensa enviados por correo electrónico o plataformas digitales. • Ruedas de prensa y eventos presenciales o virtuales para anunciar temas relevantes. • Líneas telefónicas y correos institucionales dedicados a la atención de medios. • Redes sociales oficiales y sitios web como canales de información pública.



MODELO DE OPERACION

La ESU opera bajo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), integrando el Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2015), el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

El Mapa de Procesos busca garantizar el cumplimiento normativo, optimizar la eficiencia operativa, fortalecer la mejora continua y la trazabilidad, y asegurar la alineación con las políticas reglamentarias aplicables. Este enfoque permite a la ESU responder efectivamente a auditorías, potenciar la transparencia y rendición de cuentas, y cumplir sus objetivos estratégicos, contribuyendo al desarrollo de ciudades inteligentes.

PROCESOS ESTRATÉGICOS

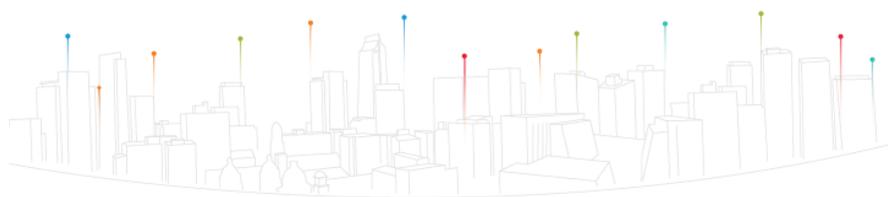
- Planeación Institucional.
- Gestión de la Innovación.
- Gestión de comunicaciones

PROCESOS MISIONALES

- Gestión Comercial y de Mercadeo
- Gestión de Servicios y Operaciones.

PROCESOS DE APOYO

- Gestión Financiera.
- Gestión del Talento Humano
- Gestión de Bienes y Servicios.
- Gestión Jurídica.
- Gestión Documental.
- Gestión del Servicio.
- Gestión de Sistemas de la Información
- SG-SST



EVALUACIÓN

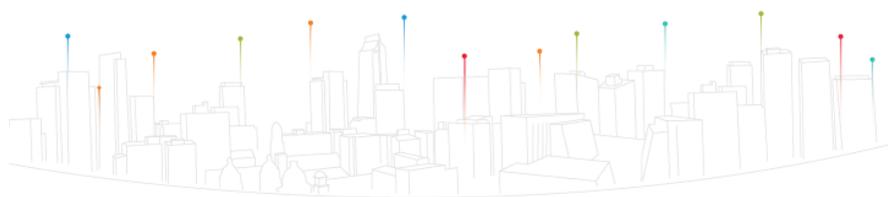
- Evaluación y Control
- Administración de Sistemas Integrados

REPRESENTADO DE LA SIGUIENTE MANERA



DIAGNOSTICO SITUACIONAL

La ESU se encuentra en un entorno caracterizado por rápidos avances tecnológicos y un creciente interés en el desarrollo de ciudades inteligentes. Como entidad industrial y comercial del Estado, la ESU debe responder a las demandas de soluciones urbanas que mejoren la seguridad, sostenibilidad, movilidad e infraestructura de comunicaciones en Medellín. En este contexto, la organización desempeña un rol esencial en el apoyo a las metas de transformación urbana del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. En un entorno cada vez más dinámico y exigente, la ESU tiene la oportunidad de reafirmar su liderazgo en soluciones de seguridad y desarrollo urbano. La capacidad de adaptarse a los avances tecnológicos y responder a las expectativas de transparencia y eficiencia en la gestión pública se presenta como un factor clave. Este diagnóstico resalta áreas estratégicas de mejora que permitirán a la ESU fortalecer su misión y abordar con de manera planificada los retos del futuro.



El diagnóstico situacional se desarrolló empleando una Metodología Integral que incluyó:

- Sesiones de reflexión estratégica: Lideradas con los equipos directivos de la ESU para identificar retos y oportunidades alineadas con las demandas del entorno.
- Entrevistas a profundidad: Con líderes clave y colaboradores internos para explorar percepciones sobre el desempeño actual y áreas críticas de mejora.
- Evaluación documental y análisis comparativo: Revisión de normativas, marcos de referencia como MIPG e ISO 9001:2015, y comparación con estándares nacionales e internacionales en temas de seguridad, sostenibilidad y gestión urbana.
- Talleres colaborativos: Enfocados en mapear procesos internos, identificar necesidades de partes interesadas y construir consensos sobre el futuro estratégico de la organización.
- Análisis DOFA detallado: Que incluyó la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, seguido de un cruce estratégico que permitió proponer acciones específicas para cada combinación de factores.

ANALISIS DEL CONTEXTO (DOFA)

FORTALEZAS

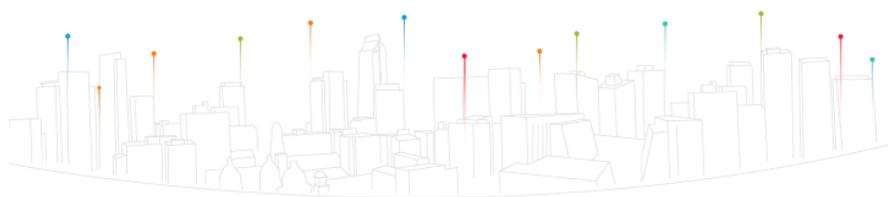
- F1- Experiencia y trayectoria: La ESU cuenta con casi 20 años de experiencia en la gestión de seguridad urbana y telecomunicaciones, consolidándose en el sector público y grandes proyectos.
- F2- Alianzas estratégicas: Colabora con diversas entidades públicas y privadas, lo que permite optimizar recursos y operaciones.
- Los proveedores perciben a la ESU como un cliente estratégico, ya que actúa como intermediario directo con la Alcaldía de Medellín. Esto convierte sus solicitudes en requerimientos de canal, lo que representa una ventaja competitiva para aquellos que negocian con la ESU.
- F3-Diversificación de servicios: Ofrece soluciones en seguridad, telecomunicaciones y tecnología, lo que aumenta su relevancia en diferentes sectores.
- F4- Soporte a instituciones públicas: Proporciona apoyo técnico y logístico a organismos de seguridad y fuerzas armadas, mejorando la seguridad urbana.
- F5- Colaboración interna positiva: Actitud proactiva y colaborativa del personal para implementar cambios y mejorar la estructura organizativa.
- La implementación de MIPG fortalece la integración y el liderazgo en los equipos, ya que promueve la alineación de los procesos internos con las

políticas nacionales, mejorando la capacidad de respuesta ante las necesidades de los ciudadanos y las metas organizacionales."

- F6-Capacidad de liderazgo lo que facilita la implementación de nuevos procedimientos para aumentar la eficiencia.
- F7-Actualmente la ESU cuenta con certificación en ISO 9001
- F8- Se cuenta con organigrama el cual establece niveles de, responsabilidad y autoridad
- F9- Oportunidad y transparencia en el manejo de los recursos
- F10- Se cuenta con un modelo de gestión por procesos SIG-MIPG, el cuál facilita la gestión del riesgo y el cumplimiento de las políticas organizacionales
- F11- Gobierno de TI estructurado y plataforma tecnológica IPV6, dando cumplimiento a los lineamientos de MINTIC e impactando la Seguridad Digital
- F12- Recuperación de Marca, alineada con la transformación urbana promovida por la Alcaldía de Medellín

DEBILIDADES

- D1 - Dependencia de fondos públicos: Los contratos gubernamentales son cruciales, lo que puede afectar su presupuesto y capacidad operativa en caso de cambios.
- D2 - Margen de rentabilidad bajo: Reducción significativa de ingresos y márgenes negativos que afectan la sostenibilidad a largo plazo
- D3 - Limitación geográfica: Fuerte en Medellín, pero con limitada expansión a otras regiones
- D4 - Desalineación de la cadena de valor: La organización opera con una estructura centrada en áreas funcionales, lo que afecta la eficiencia y coordinación.
- D5 - 1. Falta de estandarización en los procesos: El 80% de los empleados no conoce bien los procedimientos, lo que afecta la trazabilidad y control.
- D6 - Limitación reglamentaria para la regulación de la utilidad Neta, afectando la reinversión
- D7 - Falta de controles y lineamientos para la conservación y transferencia del conocimiento asegurando trazabilidades y estandarización eficiente de actividades
- D8 - Falta de Integración tecnológica, no se cuenta con una herramienta tecnológica que integre la cadena de valor y permita una gestión eficiente
- D9 - Desarticulación entre áreas: La falta de comunicación entre áreas y equipos genera desconexión y poca sinergia en los procesos internos.
- D10 - Limitada alineación de la nueva estrategia organizacional con el SIG-MIPG, que asegure el cumplimiento del propósito y las metas establecidas
- D11 - Poca articulación de las métricas de desempeño establecidas en las perspectivas estratégicas y la estructura de proceso



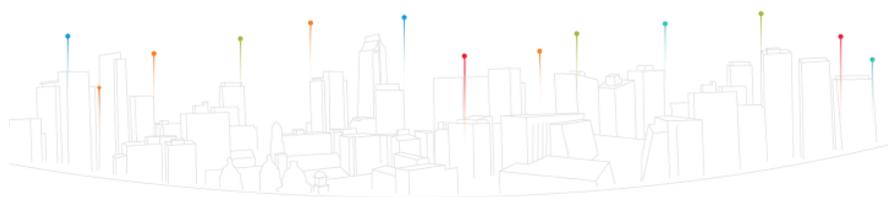
- D12 - Limitados controles para el seguimiento al plan de comunicaciones que asegure efectividad de la comunicación a nivel externo e interno

OPORTUNIDADES

- O1 - Crecimiento de la demanda de soluciones tecnológicas: El avance tecnológico y la digitalización en el sector público y privado crean oportunidades para expandir los servicios.
- O2 - Expansión a otros municipios o ciudades: La ESU podría aplicar su modelo en otras regiones que enfrenten desafíos similares en seguridad urbana
- O3 - Innovación tecnológica: El desarrollo continuo de nuevas tecnologías crea oportunidades para que la ESU innove y ofrezca soluciones más avanzadas
- O4 - Diversificación del portafolio de servicios: Ampliar el portafolio hacia temas como soluciones tecnológicas en seguridad, movilidad, comunicaciones y sostenibilidad.
- O5 - Incorporar lineamientos con enfoque a potencializar la gestión de la ESU en temas ambientales y sociales, a través de medidas de adaptación al cambio climático
- O6 - Aprovechar la alineación con el plan estratégico del Distrito Especial de Ciencia tecnología e innovación de Medellín para mayor visibilidad y reconocimiento de la ESU
- O7 - Ampliación de mercados: Explorar proyectos de seguridad en el sector privado y público ampliando el alcance geográfico y la oferta de servicios.
- O8 - Aprovechar los lineamientos legales y reglamentarios en materia de seguridad y gobierno digital para potencializar las necesidades y tendencias del mercado actual.
- O9 - Aprovechar el análisis y conocimiento de la competencia para posicionar la ESU en aspectos como: agilidad e innovación tecnológica, estructuras flexibles, capacidad y alianzas con actores internacionales, costos y tarifas competitivas
- O10 - Aprovechar la identificación de necesidades y expectativas de los grupos de valor y partes interesadas para incorporar estos elementos en la oferta de servicios que aumente su satisfacción

AMENAZAS

- A1 - Empresas privadas con soluciones más innovadoras, ágiles y económicas
- A2 - Cambios legales y nuevas políticas de seguridad y telecomunicaciones, afectando la demanda de los servicios de la ESU

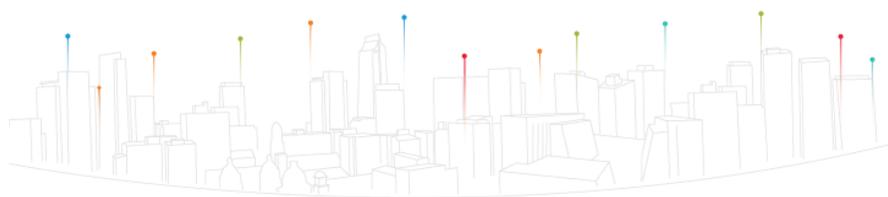


- A3 - La inestabilidad económica disminuyendo ingresos y condiciones que impacta la rentabilidad de la ESU.
- A4 - Insatisfacción del cliente por falta de claridad en los procesos internos y los canales de comunicación
- A5 - Existencia de tecnologías sustitutas de bajo costo que impacten nuestras propuestas.
- A6 - Riesgos en la privacidad y seguridad de la información por cambios constantes sistemas de información y comunicaciones
- A7 - Dependencia del distrito de ciencia y tecnología e innovación de Medellín como principales clientes impactando gravemente la estabilidad de la ESU
- A8 - Impactos del cambio climático que afecten la continuidad del negocio de la ESU
- A9 - Cambios en la administración pública que afectan la continuidad de los proyectos, dificultan la retención de clientes y afectan la estabilidad operativa.
- A10 - La cultura de los grupos de valor actual, exigiendo cambios constantes en innovación tecnológica

CRUCES ESTRATÉGICOS

ESTRATEGIAS DA (Debilidades y Amenazas)

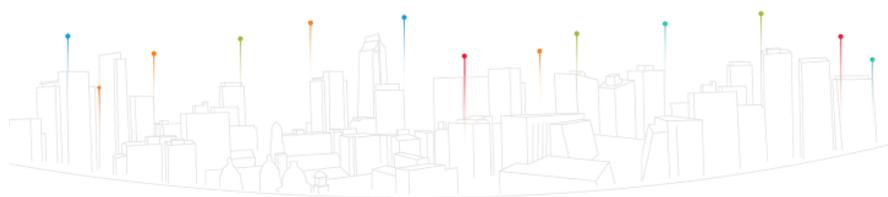
- D5-D9-A4-A9-A10: Fortalecer la integración y coordinación interna entre áreas mediante la estandarización de procesos claros y eficientes, asegurando una comunicación efectiva que minimice la insatisfacción de los clientes, a través de la incorporación de prácticas de innovación tecnológica y lineamientos consistentes que respondan a las demandas cambiantes de los grupos de valor y se reduzcan los riesgos asociados a los cambios en la administración pública.
- D4-D8-D10-A3-A4-A10: Alinear la estrategia organizacional con el SIG-MIPG, a través de la cadena de valor mejorando la estructura en los procesos internos y la eficiencia operativa, reduciendo la insatisfacción, mediante la incorporación de prácticas de innovación tecnológica que respondan a la demanda cambiante del mercado y de los grupos de valor; mitigando así la inestabilidad económica sobre la rentabilidad
- D1-A1-A3-A7-A9: Reducir la dependencia de fondos públicos diversificando las fuentes de ingreso y ampliando la base de clientes hacia sectores privados y gobiernos de otras regiones, garantizando así la sostenibilidad financiera y operativa de la ESU.



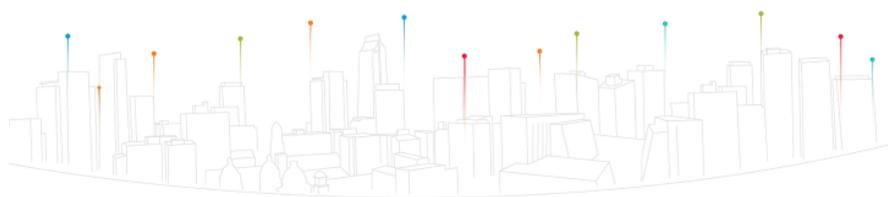
- D2-A3-A7: Mejorar los márgenes de rentabilidad diversificando los clientes y servicios hacia sectores privados y gobiernos de otras regiones, fortaleciendo la eficiencia operativa y la gestión financiera para mitigar los efectos de la inestabilidad económica en la sostenibilidad de la ESU.
- D6-A3-A7-A9: Superar las limitaciones reglamentarias en la utilidad neta diversificando la base de clientes hacia nuevos sectores y regiones, fortaleciendo la eficiencia operativa y la gestión financiera mediante la incorporación de medidas de adaptación ágiles, asegurando la sostenibilidad de los proyectos estratégicos de la ESU.
- D11-A4-A9-A10: Fortalecer el desempeño de los procesos mediante la incorporación de métricas alineadas con los planes y proyectos de la ESU, generando datos precisos que permitan una evaluación consistente de los objetivos y metas, mitigando la materialización de riesgos y previniendo la insatisfacción del cliente.
- D7-A4-A10: Implementar controles y lineamientos sólidos para la conservación y transferencia del conocimiento en los diferentes niveles de la ESU, garantizando la trazabilidad y claridad en los procesos internos, reduciendo la insatisfacción del cliente.
- D3-A1-A3: Ampliar la presencia geográfica de la ESU hacia nuevas regiones para diversificar los ingresos y reducir la dependencia de un único mercado, contrarrestando los efectos de la inestabilidad económica, mediante la implementación de soluciones innovadoras y servicios diferenciadores que permitan competir en el sector.

ESTRATEGIAS DO (Debilidades y Oportunidades)

- D9 -O6 -O10: Fomentar la articulación entre los procesos internos, alineándolos con el plan estratégico 2024-2027, para garantizar un trabajo coordinado entre los equipos. Esto permitirá integrar de manera efectiva las necesidades y expectativas de los grupos de valor, fortaleciendo la sinergia organizacional.
- D10-O3-O6-O8-O10: Fortalecer la alineación de la estrategia organizacional con el SIG-MIPG mediante el uso adecuado de herramientas de seguimiento y medición de los procesos e incorporación de innovaciones tecnológicas apoyados en lineamientos legales y reglamentarios para asegurar un marco sólido de cumplimiento, y enfocar los procesos en las necesidades y expectativas de los grupos de valor para garantizar que las metas organizacionales respondan de manera efectiva a los requerimientos internos y externos.



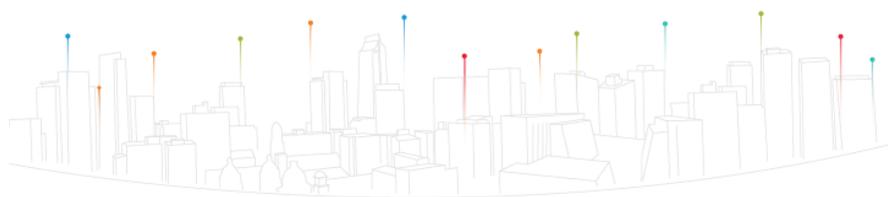
- D1-O2-O4-O7-O10: Reducir la dependencia de fondos públicos diversificando el portafolio de servicios hacia áreas de alta demanda como tecnología, movilidad y sostenibilidad. Aprovechar la expansión a nuevos municipios y regiones y la entrada al sector privado para diversificar los ingresos, alineando estas acciones con las necesidades y expectativas de los grupos de valor para fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización
- D2-O1-O3-O4-O7: Mejorar los márgenes de rentabilidad mediante la diversificación del portafolio de servicios hacia soluciones de alta demanda tecnológica, explorando nuevos mercados geográficos y sectoriales. Incorporar innovación tecnológica para optimizar procesos, reducir costos operativos y ofrecer servicios diferenciados que incrementen la rentabilidad.
- D6-O1-O4-O7-O8: Superar las limitaciones reglamentarias en la utilidad neta mediante la diversificación del portafolio de servicios hacia soluciones innovadoras de alta demanda, ampliando la cobertura de mercado y cumpliendo con los lineamientos legales y reglamentarios en materia de seguridad, para lograr mayor flexibilidad financiera y operativa
- D11-O6-O8-O10: Fortalecer la articulación de las métricas de desempeño de los procesos internos, alineándolos al plan estratégico 2024-2027, asegurando el cumplimiento de lineamientos legales, reglamentarios, necesidades y expectativas de los grupos de valor, para asegurar las metas propuestas de forma eficiente y efectiva.
- D7-O3-O8: Desarrollar lineamientos y controles para la conservación y transferencia del conocimiento mediante la implementación de herramientas tecnológicas y recursos de seguimiento y medición innovadores que permitan asegurar la trazabilidad y estandarización de las actividades establecidas en los todos los niveles de la entidad.
- D5-O1-O3-O6: Fortalecer en los colaboradores la comprensión y aplicación de los controles establecidos en los procedimientos, asegurando la trazabilidad mediante la incorporación de herramientas tecnológicas innovadoras que respondan a las necesidades internas y contribuyan a la satisfacción del cliente
- D4-D8-O3-O6-O8: Fortalecer la estructura de la cadena de valor mediante la integración de los diferentes sistemas de gestión, en el marco del enfoque por procesos, y el desarrollo continuo de controles, procedimientos y políticas alineadas con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), simplificando las interacciones internas y facilitando el logro de resultados articulados con el Plan Estratégico 2024-2027



- D3-O2-O4-O7-O10: Superar la limitación geográfica mediante la expansión estratégica a nuevos mercados, diversificando el portafolio de servicios para adaptarlo a diferentes contextos y necesidades, ampliando la participación en mercados del sector público y privado, incorporando de forma coherente necesidades y expectativas de los grupos de valor en estas nuevas regiones, para asegurar la sostenibilidad y competitividad de la ESU.

ESTRATEGIAS FA (Fortalezas y Amenazas)

- F2-A1: Reforzar las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para competir eficazmente contra empresas privadas más ágiles en el sector tecnológico.
- F3-F9-A3: Potenciar la rentabilidad de la ESU mediante la diversificación de servicios, expandiendo su cobertura en los sectores público y privado, aprovechando la experiencia y el manejo oportuno y transparente de los recursos
- F5-F8-F10-A9: Asegurar la continuidad de los proyectos mediante la implementación del modelo de gestión de procesos SIC-MIPG, gestionando los riesgos de manera efectiva para permitir la toma de decisiones acertadas y garantizar la estabilidad operativa de la ESU.
- F3-F11-A10: Desarrollar soluciones en innovación tecnológica aprovechando la estructura de TI y la diversificación de servicios, con el objetivo de mitigar las constantes exigencias de los grupos de valor.
- F1-F6-A2: Aprovechar 20 años de experiencia en seguridad urbana y el liderazgo interno para adaptarse proactivamente a cambios legales y políticas, mediante procesos flexibles y capacitación continua del equipo.
- F7-F10-F11-A6: Mitigar los riesgos en privacidad y seguridad de la información aprovechando el gobierno estructurado de TI y la plataforma tecnológica IPV6, alineada con los lineamientos de MINTIC, y respaldada por el modelo SIG-MIPG, optimizando la gestión del riesgo y cumpliendo con la reglamentación legal aplicable.
- F2-F3-F6-A5: Fortalecer la propuesta de valor diversificando servicios innovadores y aprovechando alianzas estratégicas para ofrecer soluciones diferenciadas, asegurando un liderazgo interno que impulse la adopción de tecnologías de bajo costo



- F1-F2-F3-F9-A7: Reducir la dependencia del Distrito mediante la diversificación de servicios, estableciendo alianzas estratégicas con nuevos actores del sector público y privado, aprovechando la experiencia acumulada en grandes proyectos y garantizando la confianza de los clientes a través de la transparencia en el manejo de recursos
- F5-F7-F10-A8: Fortalecer las medidas de adaptación al cambio climático mediante la colaboración interna positiva, utilizando el modelo de gestión por procesos SIG-MIPG y los estándares sostenibles respaldados por la certificación ISO 9001. Estas acciones estarán orientadas al manejo eficiente de residuos, la transición energética segura y confiable, la conservación y recuperación de recursos naturales y ecosistemas estratégicos, así como la promoción de la justicia ambiental, alineándose con lineamientos globales y nacionales.
- F5-F6-F8-F10-A4: Mejorar la satisfacción del cliente implementando soluciones claras y efectivas a través de procesos eficientes y un estilo de dirección que garantice la correcta asignación de responsabilidades y autoridades, en alineación con el modelo de gestión por procesos SIG-MIPG, asegurando una comunicación fluida y efectiva con los clientes.

ESTRATEGIAS FO (Fortalezas y Oportunidades)

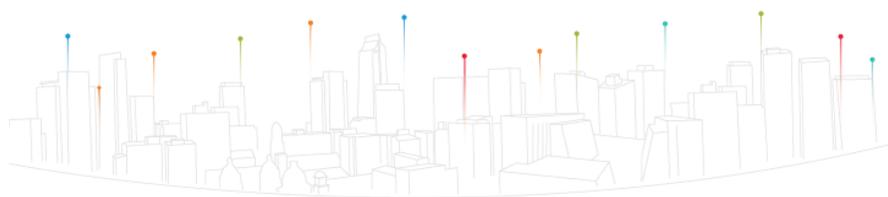
- F1-O2: Expandir los servicios de la ESU a otras ciudades y municipios, aprovechando su experiencia y trayectoria en la gestión de seguridad urbana para atender nuevas regiones con necesidades similares.
- F3-O1: Impulsar la diversificación de servicios, enfocándose en soluciones tecnológicas para responder al crecimiento de la demanda en sectores público y privado.
- F10-O6: Fortalecer la organización mediante la optimización del modelo de gestión por procesos de la ESU, simplificándolo de manera eficiente para mejorar la visibilidad, transparencia y desempeño de la entidad.
- F7-O5: Impulsar iniciativas ambientales y sociales mediante la implementación de medidas de adaptación al cambio climático, aprovechando la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad de la ESU, certificado bajo la norma ISO 9001:2015, como marco para garantizar su eficacia y sostenibilidad.
- F5-F8-O4-O10: Desarrollar alianzas estratégicas y fortalecer el portafolio de servicios actuales, aprovechando la estructura organizacional bien definida y la actitud colaborativa del personal para impulsar soluciones innovadoras en

seguridad, movilidad, comunicaciones y sostenibilidad, que respondan a las necesidades del entorno y los objetivos estratégicos de la ESU.

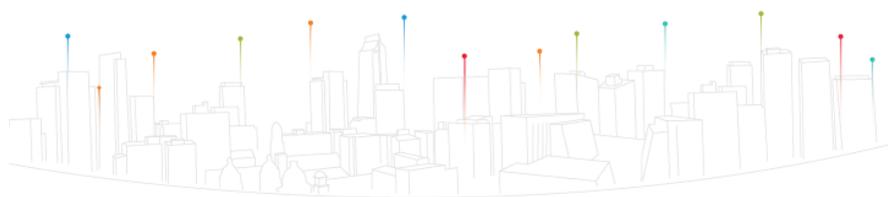
- F2-O7: Expandir la oferta de servicios al sector público y privado a nivel nacional e internacional, aprovechando la experiencia y trayectoria de la ESU en el desarrollo e implementación de soluciones para mejorar la seguridad urbana.
- F11-O3-O8: Potenciar las necesidades y tendencias del mercado actual en TICs mediante el fortalecimiento de la estructura de TI y las plataformas tecnológicas de la ESU, asegurando su alineación con los requisitos legales y regulatorios en materia de seguridad y gobierno digital, para ofrecer soluciones innovadoras y confiable
- F9-F12-O9: Posicionar a la ESU destacándose en agilidad, innovación tecnológica, flexibilidad estructural, capacidad para establecer alianzas con actores internacionales y ofrecer costos y tarifas competitivas, mediante la recuperación de la marca promovida por el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, soportados además en la transparencia y oportunidad en el manejo del recurso.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE
FINANCIERA	<i>Expandir las operaciones en el mercado nacional e internacional tanto en el sector público como privado para fortalecer la estabilidad financiera a través de una gestión eficiente.</i>	Subgerencia Comercial y Mercadeo
		Subgerencia Administrativa y Financiera
CLIENTES	<i>Contribuir al desarrollo de Medellín como una ciudad inteligente mediante el liderazgo en proyectos estratégicos.</i>	Subgerencia Comercial y Mercadeo
		Oficina Estratégica
		Oficina Estratégica (Comunicaciones)
	<i>Diversificar y mejorar el portafolio de productos y servicios para satisfacer necesidades de clientes públicos y privados en los mercados nacional e internacional.</i>	Subgerencia Comercial y Mercadeo



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	<p>Implementar un modelo integral de gobernanza de datos que asegure la calidad, seguridad y accesibilidad de la información.</p>	Subgerencia de Servicios
		Secretaría General
		Oficina Estratégica (TI)
	<p>Mejorar la eficiencia y calidad de los procesos organizacionales a través de la innovación y la mejora continua.</p>	Oficina Estratégica
Secretaría General		
Oficina de Innovación		
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	<p>Diseñar soluciones innovadoras y sostenibles en las operaciones de la Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU.</p>	Oficina Estratégica
		Oficina de Innovación
	<p>Desarrollar proyectos innovadores que promuevan el bienestar y la satisfacción de los clientes internos y externos, cumpliendo con la normatividad vigente.</p>	Subgerencia Administrativa y Financiera



INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

La ESU, como empresa pública de Medellín dedicada a la seguridad y soluciones urbanas, debe contar con indicadores precisos que permitan medir el éxito y avance de sus iniciativas estratégicas. Para ello, se han definido los siguientes indicadores, alineados con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI):

Indicadores Financieros:

- Índice de Cumplimiento en la Expansión Comercial y Fortalecimiento de la Gestión Eficiente

Indicadores de Clientes:

- Porcentaje de avance en la contribución de la ESU como líder estratégico en la construcción de ciudades inteligentes
- Índice de Cumplimiento en la Diversificación y Mejora del Portafolio de Productos y Servicios de la ESU

Indicadores de Procesos Internos:

- Porcentaje de Implementación del Modelo de Gobernanza de Datos e Infraestructura Tecnológica.
- Índice de Cumplimiento en la Eficiencia e Innovación del SGC

Indicadores de Crecimiento y Desarrollo:

- Porcentaje de Cumplimiento en Innovación y Sostenibilidad
- Índice de Apropiación de Campañas de Bienestar Integral y Satisfacción Organizacional

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

La ESU implementará un sistema de monitoreo y evaluación que permita una revisión continua y estructurada de sus objetivos estratégicos, asegurando el cumplimiento de su propósito superior y pilares fundamentales.

Software para la Gestión y Seguimiento de Indicadores: La ESU dispone de un software especializado para la administración del sistema de gestión, que facilita el seguimiento y control de los indicadores de desempeño en tiempo real. Esta herramienta garantiza que todos los niveles de la organización puedan acceder a información actualizada sobre el rendimiento y el avance de los proyectos, fortaleciendo la toma de decisiones.

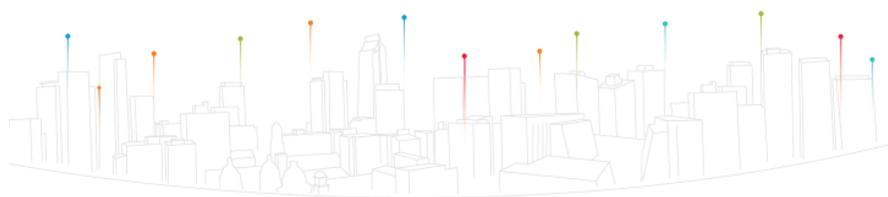
Evaluaciones Trimestrales: Cada trimestre, los responsables de cada área realizarán una evaluación detallada de los avances en los indicadores de su competencia. La información se consolidará por parte de la oficina estratégica, se analizarán logros, desafíos y oportunidades de mejora, facilitando una visión integral del desempeño de la ESU.

Auditorías Internas y Externas de ISO 9001: Manteniendo el estándar de calidad, se realizarán auditorías tanto internas como externas para verificar el cumplimiento de los procesos bajo la norma ISO 9001, asegurando que se mantenga la alineación con Los criterios de calidad y mejora continua.

Reportes de Avance: La Gerencia General recibirá un informe de progreso detallado cada tres meses, donde se documentarán los resultados de las evaluaciones, el estado de los proyectos y las principales recomendaciones para ajustar el rumbo si es necesario, esto se desarrollará desde el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

RIESGOS ASOCIADOS AL PLAN ESTRATÉGICO

En el marco del cumplimiento del Plan Estratégico, se han identificado riesgos asociados a la consecución de los objetivos priorizados, los cuales podrían impactar su desarrollo y resultados. Para mitigar dichos riesgos, se implementarán controles adecuados, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública y los principios de gestión de riesgos definidos en la norma ISO 31000. Adicionalmente, dichos controles se llevarán a cabo y gestionarán mediante la herramienta institucional establecida por la entidad, garantizando así un enfoque sistemático y efectivo en la gestión de riesgos y en el aseguramiento de los resultados estratégicos.



PLAN DE ACCION ANUAL

El plan de acción será actualizado anualmente según los objetivos estratégicos y proyectos definidos.

En este sentido el Plan de acción propuesto para el año 2025 y teniendo en cuenta el análisis de la Matriz DOFA se encuentra en el siguiente **Anexo No 1 Plan de Acción ESU 2025**.

PLAN DE ACCIÓN 2025 - EMPRESA PARA LA SEGURIDAD Y SOLUCIONES URBANAS													FT-ML-PE-2 Versión 2 20/08/2024	
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO (%) OBJ	KPI ESTRATÉGICO	FORMULA	PROYECTO/INICIATIVA	PRESUPUESTO DE INVERSION	PESO (%) PROYECTO	ACTIVIDAD	META	KPI ACTIVIDAD	PESO ACT (%)	SUBGERENCIA/OFCINA RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA FINAL
FINANCIERA	Expandir las operaciones en el mercado nacional e internacional tanto en el sector público como privado para fortalecer la estabilidad financiera a través de una gestión eficiente.	15%	Índice de Cumplimiento en la Expansión Comercial y Fortalecimiento de la Gestión Eficiente	(% Cumplimiento de las operaciones de expansión en públicos nacionales e internacionales *60%)+ (%Implementación de programa de gestión de recursos * 40%)	Expansión de operaciones clientes público y privados nacionales e internacionales en mercados estratégicos.	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	60%	Realizar estudios de mercado a nivel nacional	1 Estudio de mercado nacional	# Estudios de mercado nacional	20%	Subgerencia Comercial y Mercadeo	Subgerencia Comercial y Mercadeo	31/05/2025
								Realizar Interacciones comerciales en el Mercado Nacional e Internacional	1 Interacción comercial Internacional 10 Interacción comercial nacional clientes nuevos	# Interacciones internacionales/1 #Interacciones nacionales/10	30%		Subgerencia Comercial y Mercadeo	30/11/2025
								Realizar Cotizaciones a nuevos mercados nacionales e Internacionales	1 Internacionales 5 nacionales	# Cotizaciones internacionales/1 # Cotizaciones nacionales/5	20%		Subgerencia Comercial y Mercadeo Oficina de Innovación	30/11/2025
								Firma de nuevos contratos en mercados nacionales	3 Contratos Nacionales en nuevos mercados	# Contratos nuevos mercados/3	30%		Subgerencia Comercial y Mercadeo Secretaría General Subgerencia de Servicios Subgerencia Administrativa y Financiera	30/11/2025
					Implementación de un programa de gestión eficiente de recursos y costos.	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	40%	Definición del modelo de costos para la entidad	1 Modelo de costo	# Modelos de costo definidos/1	50%	Subgerencia Administrativa y Financiera	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia de Servicios Subgerencia Comercial y Mercadeo	30/01/2025
								Implementación de Modelo de costos y recursos.	100% de las propuestas comerciales modeladas desde la implementación.	# de propuestas modeladas / # de propuestas comerciales enviadas	30%	Subgerencia Comercial y Mercadeo	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia de Servicios Subgerencia Comercial y Mercadeo	30/11/2025
Diseñar metodología de Control y seguimiento	1 Metodología de seguimiento implementada	PYG por línea de negocio	20%	Subgerencia Administrativa y Financiera				Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia de Servicios Subgerencia Comercial y Mercadeo	30/04/2025 31/07/2025 31/10/2025					
CLIENTES	Contribuir al desarrollo de Medellín como una ciudad inteligente mediante el liderazgo en proyectos estratégicos.	20%	Porcentaje de avance en la contribución de la ESU como líder estratégico en la construcción de ciudades inteligentes	(% Cumplimiento desarrollo de iniciativas con entes gubernamentales*10%)+ (% Cumplimiento innovación tecnológica para CI * 80%)+ (% Cumplimiento de campaña de posicionamiento * 10%)	Desarrollo de iniciativas clave en colaboración con entes gubernamentales para Medellín como ciudad inteligente.	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	10%	Elaborar Base de datos de Entes Gubernamentales Estratégicos para la ESU	120 Entidades (10% de municipios en Colombia)	# Entidades /120	100%	Subgerencia Comercial y Mercadeo	Subgerencia Comercial y Mercadeo Subgerencia de Operaciones	31/03/2025
								Innovación tecnológica para ciudades inteligentes: viabilidad y desarrollo estratégicos	\$ 1,000,000,000	80%	Realizar un estudio de Viabilidad técnica y financiera para el Sistema de Operaciones Centralizadas (SOC), donde se logre la identificación de los requerimientos tecnológicos y los costos asociados para su implementación y sostenibilidad. En atención a la viabilidad del proyecto CS-CAR	1 estudio	# Estudios/1	60%
					Proyectos Tecnológicos alineados con los objetivos estratégicos de la ESU, con el fin de generar entornos seguros.	1	# Propuestas de productos o servicios nuevos/1				40%	Oficina de Innovación Subgerencia de Servicios Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Secretaría General	30/11/2025	
					Posicionamiento de la Marca ESU en soluciones urbanas inteligentes.	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	10%	Realizar un evento tipo feria y académico para posicionar la marca ESU.	1 Feria	# Ferias / 1	100%	Oficina de Innovación Subgerencia de Servicios Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Secretaría General	1/09/2025	
	Implementar las consultorías como un servicio adicional al portafolio de productos y servicios de la ESU.	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	50%	Implementación de Consultorías técnica, normativa y operativa), para la construcción e implementación de Centros de Control, Comando, Comunicación, Cómputo y Calidad (C5) u otras consultorías.				3 Consultorías	# Consultorías/3	100%	Subgerencia Comercial y Mercadeo	Subgerencia de Servicios Secretaría General	30/11/2025	
				Programas de fidelización y atención personalizada para clientes estratégicos.	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	50%	Realizar una segmentación detallada de los clientes actuales para identificar cuáles son estratégicos.	1 Segmentación	# Segmentación/1	50%	Subgerencia Comercial y Mercadeo	Oficina Estratégica Subgerencia de Servicios Subgerencia Administrativa y Financiera	30/04/2025	
Establece un sistema de encuestas periódicas y reuniones de feedback con los clientes estratégicos.	2 encuestas al año	# Encuestas/2	50%				Oficina Estratégica Subgerencia de Servicios Subgerencia Administrativa y Financiera	30/11/2025						
Diversificar y mejorar el portafolio de productos y servicios para satisfacer necesidades de clientes públicos y privados en los mercados nacional e internacional.	10%	Índice de Cumplimiento en la Diversificación y Mejora del Portafolio de Productos y Servicios de la ESU	(((Consultorías en formulación de proyectos)/3)*50%)+ (% Cumplimiento de programas de fidelización * 50%))											



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO (%) OBJ	KPI ESTRATÉGICO	FORMULA	PROYECTO/INICIATIVA	PRESUPUESTO DE INVERSION	PESO (%) PROYECTO	ACTIVIDAD	META	KPI ACTIVIDAD	PESO ACT (%)	SUBGERENCIA/OFCINA RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA FINAL
PROCESOS INTERNOS	Implementar un modelo integral de gobernanza de datos que asegure la calidad, seguridad y accesibilidad de la información.	15%	Porcentaje de Implementación del Modelo de Gobernanza de Datos e Infraestructura Tecnológica	(% cumplimiento de Proyecto Gobernanza de datos * 50%)+ (% cumplimiento en proyecto Evolución estratégica * 20%)+ (% Implementación PETI * 30%)	Gobernanza de Datos	\$ 374,128,991	50%	Preparación y planificación del proyecto Gobernanza de datos	100%	% de avance	20%	Subgerencia de Servicios	Oficina de Innovación Oficina Estratégica Subgerencia Administrativa y Financiera	31/01/2025
								Evaluación y diagnóstico de la gestión de datos.	100%	% de avance	30%		Oficina de Innovación Oficina Estratégica Subgerencia Administrativa y Financiera	31/06/2025
								Definición de visión y objetivos estratégicos	100%	% de avance	30%		Oficina de Innovación Oficina Estratégica Subgerencia Administrativa y Financiera	30/09/2025
								Definición de políticas y estándares.	100%	% de avance	20%		Oficina de Innovación Oficina Estratégica Subgerencia Administrativa y Financiera	30/11/2025
					Evolución Estratégica: Gobernanza 360	\$ 50,000,000	20%	Diagnostico y diseño de un marco estratégico de un proyecto de gobernanza Corporativa	1 Diagnóstico	# Diagnósticos y diseños de marco estratégico del proyecto de gobernanza corporativa/1	50%	Secretaría General	Oficina Estratégica Subgerencia Administrativa y Financiera	30/06/2025
								Sensibilización y Capacitación a grupos de interés en Gobernanza Corporativa	100%	# Grupos de Interes Capacitados y sensibilizados /# Total de Grupos de Interés Identificados	25%		Oficina Estratégica Subgerencia Administrativa y Financiera	30/11/2025
								Diseño del Plan de Comunicación para grupos de Interés	1 Plan de Comunicaciones diseñado	# Planes de comunicaciones diseñados/1	25%		Oficina Estratégica Subgerencia Administrativa y Financiera	30/08/2025
					Proyecto PETI	\$ 178,500,000	30%	Diseñar el Plan Estratégico de TI	1 plan	# Planes diseñados/1	50%	Oficina Estratégica	Subgerencia administrativa y Financiera	30/07/2025
								Presentar el Plan Estratégico de TI a los líderes de la organización para su aprobación.	Aprobación del plan	Documento PETI aprobado por la Alta Dirección en septiembre 2025	20%		Subgerencia administrativa y Financiera	30/09/2025
								Ejecución del Plan Estratégico de TI	20%	% ejecución del PETI en la organización para 2025/20%	30%		Subgerencia administrativa y Financiera	30/11/2025
	Mejorar la eficiencia y calidad de los procesos organizacionales a través de la innovación y la mejora continua.	20%	Índice de Cumplimiento en la Eficiencia e innovación del SGC	(% Cumplimiento del mantenimiento del SGC * 30%)+ (% Cumplimiento de actividades de automatización de procesos de gestión jurídica y transversales * 70%)	Mantener y actualizar el sistema integrado de gestión.	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	30%	Realizar las auditorias al sistema integrado de Gestion (1 interna y 1 externa)	2 Auditorias	#Auditorias/2	50%	Oficina Estratégica	Oficina Estratégica	1/09/2025
								Integrar el modelo MIPG a la estructura de procesos de la Entidad, garantizando el cumplimiento de las dimensiones y la implementación de políticas establecidas	Aumentar un 5% el IDI (Índice de desempeño institucional) del año 2024	% de Incremento del IDI 2025/5%	50%			30/11/2025
					Automatización de procesos de gestión jurídica y transversales	\$ 1,328,784,705	70%	Diagnostico de nivel de automatización de procesos, y plan de trabajo	1 Diagnóstico	# Diagnósticos de nivel de automatización de procesos/1	20%	Secretaría General	Subgerencia administrativa y Financiera Subgerencia de Servicios Oficina Estratégica Oficina de Innovación	30/03/2025
								Rediseño de procesos, procedimientos y flujos de trabajo	100%	# de Procesos rediseñados/#Total de procesos susceptibles de rediseño	20%		Subgerencia administrativa y Financiera Subgerencia de Servicios Oficina Estratégica Oficina de Innovación	30/05/2025
Aplicación de herramientas de automatización de procesos en los flujos de trabajo identificados	100%	# De procesos automatizados/#flujos de trabajo identificados	60%	Subgerencia administrativa y Financiera Subgerencia de Servicios Oficina Estratégica Oficina de Innovación	30/11/2025									



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO (%) OBJ	KPI ESTRATÉGICO	FORMULA	PROYECTO/INICIATIVA	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	PESO (%) PROYECTO	ACTIVIDAD	META	KPI ACTIVIDAD	PESO ACT (%)	SUBGERENCIA/OFCINA RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA FINAL
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Diseñar soluciones innovadoras y sostenibles en las operaciones de la Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas - ESU.	10%	Porcentaje de Cumplimiento en Innovación y Sostenibilidad	(% cumplimiento del PIGA * 10%)+ (% Implementación de Modelo de lenguaje * 40%)+ (%de despliegue de un sistema de información con IOT * 20%)+ (%Apropiación de cultura de la innovación * 30%)	Plan Institucional de Gestión Ambiental (PIGA)	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	10%	Diseñar el Plan Institucional de Gestión Ambiental - PIGA	1 plan	# de plan/1	100%	Oficina Estratégica	Subgerencia de Servicios Secretaría General Subgerencia Administrativa y Financiera	1/05/2025
					Implementar un Modelo de Lenguaje generativo	Evaluación y planificación del modelo	3 evaluaciones	# de evaluaciones a los modelos de lenguaje/3	40%	Oficina de Innovación	Subgerencia Administrativa y Financiera Oficina Estratégica Secretaría General	30/06/2025		
						Integración, pruebas y validación	1 modelo	# de modelos de lenguaje generativo implementado en procesos/1	40%		Subgerencia Administrativa y Financiera Oficina Estratégica Secretaría General	30/08/2025		
						Capacitación y soporte	100%	# de personas capacitadas/# personas a capacitar en uso de moldelos de lenguaje generativo	20%		Subgerencia Administrativa y Financiera Oficina Estratégica Secretaría General	30/11/2025		
					Implementar un sistema de Información para medición y monitoreo basado en IOT.	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	20%	Evaluación y planificación de un sistema de monitoreo y medición	1 Estudio	# Estudio de evaluación y planificación de un sistema de medición y monitoreo/1	100%	Oficina de Innovación	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y mercadeo Secretaría General	31/03/2025
					Implementar una cultura de la innovación dentro de la entidad	capacitaciones para fomentar el liderazgo innovador	100%	# Lideres capacitados/ # Total de líderes	30%	Oficina de Innovación	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Secretaría General Oficina Estratégica	30/11/2025		
						Consolidación de un banco de proyectos para la ESU	5 Proyectos	# de proyectos Consolidados/5	30%		Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Secretaría General Oficina Estratégica	30/11/2025		
	Implementación de metodologías de la innovación a procesos internos	1	# Procesos optimizados por medio de una metodología de la innovación/1	40%		Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Secretaría General Oficina Estratégica	30/11/2025							
	Implementación del plan de bienestar	100%	% de implementación	30%		Subgerencia Administrativa y Financiera	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Subgerencia de Servicios Secretaría General Oficina Estratégica	30/11/2025						
	Implementación de iniciativas de apoyo emocional y soluciones integrales para el equipo.	Definición del plan de acción de acuerdo a resultados de batería de riesgo psicosocial	1 Plan de acción estructurado basado en resultados	# Plan de acción basados en batería de riesgo psicosocial/1	20%		Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Subgerencia de Servicios Secretaría General Oficina Estratégica	31/03/2025						
		Implementación de acciones de resultados de batería Psicosocial.	100%	% cumplimiento de las actividades del plan de acción	50%		Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Subgerencia de Servicios Secretaría General Oficina Estratégica	30/11/2025						
	Desarrollar proyectos innovadores que promuevan el bienestar y la satisfacción de los clientes internos y externos, cumpliendo con la normatividad vigente.	10%	Índice de Apropiación de Campañas de Bienestar Integral y Satisfacción Organizacional	(% Apropiación de iniciativas de apoyo emocional * 40%)+ (% Avance en el diseño e implementación de manuales de cargos * 40%)+ (%Cumplimiento al plan anual de capacitaciones * 20%)	Realizar un levantamiento detallado de los roles y responsabilidades actuales de cada cargo en la ESU.	100%	% de cargos analizados/total de cargos	40%	Subgerencia Administrativa y Financiera	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Subgerencia de Servicios Secretaría General Oficina Estratégica	31/03/2025			
					Diseño e implementación de un nuevo manual de descripciones de cargos para la ESU.	Documentar las descripciones de los cargos de manera clara, incluyendo propósito del cargo, funciones específicas, competencias requeridas y habilidades necesarias	100%	# descripciones de cargos estructurados/ #Total de cargos de la entidad		30%	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Subgerencia de Servicios Secretaría General Oficina Estratégica	25/05/2025		
						Estudio de nivel de cargas de trabajo.	1 Estudio de cargas de trabajo	# estudios de carga de trabajo/1		30%	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Secretaría General Oficina Estratégica	30/11/2025		
Implementar un plan anual de capacitaciones		20%	Hace parte del presupuesto del recurso de funcionamiento de la organización.	Sistematizar a través del sistema de gestión y desempeño el plan anual de capacitaciones	100%	#capacitaciones sistematizadas /#total de capacitaciones	40%	Subgerencia Administrativa y Financiera	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Subgerencia de Servicios Secretaría General Oficina Estratégica	31/03/2025				
				Ejecución de plan anual de capacitaciones	100%	% de ejecución de las capacitaciones establecidas en el plan	60%		Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia Comercial y Mercadeo Subgerencia de Servicios Secretaría General Oficina Estratégica	11/30/2025				