



PLAN ESTRATÉGICO ARTICULADO A LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO "CALI, UNIDA POR LA VIDA" 2020 – 2023

EMPRESA MUNICIPAL DE RENOVACIÓN URBANA EMRU E.I.C.

YECID GENARO CRUZ GERENTE

EMPRESA MUNICIPAL DE RENOVACIÓN URBANA EMRU E.I.C. SANTIAGO DE CALI, 2020





Contenido

SITUACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL	3
Misión de la Empresa (Actual)	3
Visión de la Empresa (Actual)	3
Objetivos Estratégicos de la Empresa (Actual)	3
MAPA DE PROCESOS (actual)	4
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	6
Estrategias FO:	6
Estrategias FA:	6
Estrategias DO:	6
Estrategias DA:	6
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	8
Objetivos Estratégicos	8
Estrategia 1. Implementar los requisitos e instrumentos de gestión contemplados en la ley para garantizar la viabilidad de los proyectos de renovación y desarrollo urbano	9
Estrategia 2. Garantizar la generación de ingresos de la empresa, mediar la comercialización del portafolio de servicios en cumplimiento de los objetivos propios y de la ciudad	
OBJETIVO 3. Aplicar mecanismos para la adquisición y gestión del suelo	
Estrategia 4. Mejorar las Comunicaciones Estratégicas - Posicionamiento Institucional	
SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	15





Misión de la Empresa (Actual)

Gestionar, promover y coordinar proyectos de renovación urbana, que buscan mantener la habitabilidad y la calidad de vida en la ciudad, articulando la intervención acertada, coordinada en participación con el sector privado, el actor social y la Administración Central de la Alcaldía de Cali.

Visión de la Empresa (Actual)

Posicionarse como la organización que promueve el desarrollo en la ciudad, mediante la acción inter - institucional, garantizando la continuidad y evolución de la sociedad urbana en el ejercicio de planes de revitalización de la ciudad.

Objetivos Estratégicos de la Empresa (Actual)

- Adelantar planes, programas y acciones para el mantenimiento y reemplazo de partes deterioradas física y socialmente, con el fin de crear las condiciones necesarias para el mejoramiento funcional de las actividades socioeconómicas de la ciudad.
- Buscar una óptima utilización del suelo urbano, con el fin de garantizar buenas condiciones de accesibilidad y comunicación de las zonas a renovar.
- Ejecutar macroproyectos urbanos integrales, orientados al crecimiento general de la ciudad, mejoramiento de su competitividad y calidad de vida de sus habitantes. Adelantar proyectos de integración inmobiliaria de áreas sujetas a tratamiento de renovación, bajo sus modalidades de redesarrollo y rehabilitación.

De acuerdo con el Código de Ética de la Empresa Municipal de Renovación Urbana, el cual fue adoptado el mes de marzo del año 2019, el personal cuenta valores éticos como son:

Valores: Al definir a cada participante de la mesa de trabajo lo que encierra un valor "conjunto de virtudes que posee una persona u organización, que determinan el comportamiento e interacción con otros individuos y el espacio", se logra obtener el siguiente resultado:







Honestidad:

 Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia, rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.



Respeto:

 Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.



Compromiso:

 Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me



Diligencia:

•Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos



Justicia:

 Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.



Solidaridad:

• Estoy dispuesto a colaborar en lo que se requiera para superar las dificultades que puedan presentarse a un equipo de trabajo o una persona, anteponiendo las metas e intereses



Lealtad:

Siento como propios los objetivos de la entidad y doy prioridad a las metas organizacionales, previniendo y superando los obstáculos que se presenten.

Tabla 1. Valores Corporativos.

MAPA DE PROCESOS (actual)

La empresa de renovación urbana EMRU E.I.C cuenta con 10 macroprocesos institucionales que se encuentran clasificados en Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de seguimiento y evaluación, los cuales constituyen la base de la construcción metodológica del Mapa Estratégico 2020 - 2023, bajo el entendido de que la estrategia no es sustentable en el tiempo si no se encuentra vinculada a la operación y a la eficiente gestión de los procesos.

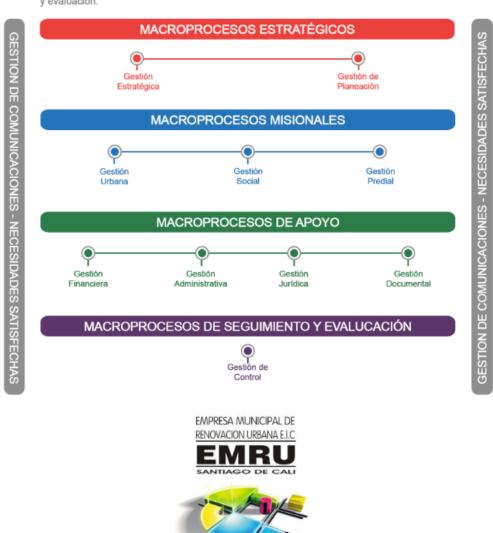




Mapa de Procesos

la Empresa Municipal de Renovación Urbana

Desde el enfoque por procesos, nuestras funciones y Organismos se agrupan y representan en un modelo conformado por procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de seguimiento y evaluación.



Gráfica 1. Mapa de Procesos Actual

La Institución trabajará para que los procesos apalanquen eficientemente el logro de la estrategia, a partir de la conexión de esta última con los planes operativos y el presupuesto. De igual manera se velará por la implementación de las mejoras a los procesos que sean necesarias para garantizar el cumplimiento de la estrategia.





La metodología DOFA reúne tanto el análisis del entorno como el análisis de la situación interna organización. DOFA significa: de la debilidades. oportunidades, fortalezas y amenazas. Mediante esta metodología se integran en un mismo análisis los aspectos externos (oportunidades y amenazas) y los aspectos internos (fortalezas y debilidades) que influyen positiva o negativamente en la organización. Para iniciar el análisis DOFA se retoman los factores externos más relevantes y se evalúan (permite a los directivos evaluar la información del entorno y sus distintas dimensiones); igualmente se analizan los factores internos más relevantes y se evalúan (permite a los dirigentes evaluar la información interna y sus distintas áreas funcionales o procesos).

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste que ayuda a los dirigentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO:

Usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas. Aquí las estrategias se caracterizan por ser agresivas y buscar la expansión.

Estrategias FA:

Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas. Aquí las estrategias son de diversificación lo cual requiere de un análisis de mercado y portafolio.

Estrategias DO:

Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Aquí las estrategias persiguen la revitalización y reposicionamiento de la compañía.

Estrategias DA:

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Aquí las estrategias se enfocan en blindar la compañía (trinchera).

MATRIZ ANÁLISIS DOFA

A continuación, se presenta el análisis DOFA para la Empresa Municipal de Renovación Urbana EMRU ponderado, con base a la intención de la gerencia.





EMPRESA MUNICIPAL DE								CÓDIGO:		
RENOVACION LIRBANA ELC EMRU	MATRIZ PLANIFICACION ESTRATEGICA	- METAS OR	GANIZA	ACIONALES	S VS. DOF	A		VERSIÓN No:		
SANTIAGO DE CALI								PAGINA		
		METAS ORGANIZACIONALES - VISION								
DOFA		Competitividad	Imagen	Crecimiento	Innovación	Desarrollo Sostenible	SUBTOTAL	Criticidad o Frecuencia	TOTAL	9/
	MATRIZ DOFA	30%	20%	20%	20%	10%	100%	Frecuencia	TOTAL	
DEBILIDADES (D): Dep interiorización de las de	endencia en la toma de decisiones cuando el Gerente está presente. cisiones gerenciales.	2	0	2	2	1	1,5	1,25	1,88	3,
D: Falta de políticas do	cumentadas - procedimientos	2	1	2	1	1	1,5	1,25	1,88	3,
D: Dificultad en la conse	ecución de personal calificados	2	2	2	0	2	1,6	1,25	2,00	3,
D: Dificultad en la ejecu	ción de los procedimientos	2	2	1	0	2	1,4	1,25	1,75	3,
D: Bajo nivel de conocimiento del personal en entidades Estatales		2	2	1	1	2	1,6	1,25	2,00	3,
D: Desconocimiento de la legislación aplicable y falta de proceso de actualización		2	1	2	2	2	1,8	1,25	2,25	4,
D: Descontento de la co	munidad	2	2	0	0	2	1,2	1	1,20	2,
D: Mala recepción de los documentos		2	2	2	0	0	1,4	0,75	1,05	2,
D: Alto ausentismo y ro	tación del personal.	2	2	2	0	2	1,6	1,25	2,00	3,
D: Estrategias comerciales para enfrentar el mercado y acceder a nuevos nichos		2	2	2	2	2	2	1,25	2,50	4.
D: Falta de mecanismos de control		2	2	2	0	1	1.5	1.25	1.88	3
D: Mala comunicación entre las diferentes áreas		2	2	2	0	1	1,5	1,25	1,88	3
D: Equipos de computo obsoletos		2	2	2	0	1	1,5	1	1,50	2,
D: Falta de compromiso y sentido de pertenencia		2	2	2	2	2	2	0,75	1,50	2,
FORTALEZAS (F): Know	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	2	2	2	0	1	1,5	1,25	1,88	3,
	costos generales y de mantenimiento	2	0	2	1	0	1,2	1,25	1,50	2,
: Manejo adecuado del	presupuesto (Ingres Vs Gastos)	2	0	2	2	0	1,4	1,25	1,75	3,
E: Importancia en el cor	atrol de la calidad de los servicios vendidos	2	2	2	2	1	1,9	1,25	2,38	4,
F: Fortalecimiento de la	relación comercial con sus clientes	2	2	2	2	2	2	1	2,00	3,
F: Cumplimiento en el p	ago a los trabajadores y proveedores	2	2	2	0	0	1,4	1,25	1,75	3,
AMENAZAS (A): Proba niciales para el desarro	bilidad de especulación con el valor del suelo, por parte de los propietarios llo de proyecto	2	0	2	0	0	1	1,25	1,25	2,
A: Desaceleración econ		2	2	2	2	2	2	1,25	2,50	4,
A: Posible incremento d	le carga tributaria para los potenciales clientes del sector inmobiliario	2	0	2	2	1	1,5	1	1,50	2,
A: Incertidumbre a causa de cambios normativos		2	0	2	1	0	1,2	1	1,20	2,
A:Ausencia de unidad d de suelo urbanizable	e criterio jurídico entre las distintas entidades públicas para la generación	2	0	2	1	1	1,3	1,25	1,63	3,
PORTUNIDADES (O): ecursos de capital para	Expectativa por probable rebaja en las tasas de interés para el acceso a la producción	2	2	2	2	1	1,9	1	1,90	3
D: Posibilidad de cambi nmobiliarios asociados	o en las tendencias emergentes de los hábitos de consumo de productos a la vivienda	2	2	2	0	2	1,6	1,25	2,00	3
D: Posible reducción de	carga tributaria para el sector empresarial	2	2	2	2	2	2	1,25	2,50	4
D: Ejecución de proyect ciudad de Cali	tos de iniciativa pública en materia de infraestructura y espacio público en la	2	0	2	2	1	1,5	1,25	1,88	3
TOTAL		58	40	54	29	35	216			
		27%	10%	25%	13%	16%	100%	1	52.85	10

19%

25%

13%

16%

100%

100%

52,85





OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

La Empresa de Renovación Urbana EMRU definió 4 objetivos estratégicos enmarcados en cuatro perspectivas que representan los campos de acción institucional, estos objetivos se integran por estrategias y líneas de acción de impacto en el corto y mediano plazo, con el fin de contribuir al logro de la visión 2023 y el permanente cumplimiento de la misión institucional. Todas las operaciones, programas, proyectos, iniciativas, procesos, tareas, actividades, medios y presupuesto deben finalmente orientarse dentro de un esfuerzo de contribución al logro de estos objetivos, generando una sinergia institucional que fortalezca a todos los componentes y redunde en el beneficio de la cuidad de Santiago de Cali.

Objetivos Estratégicos

- 1. Gestionar proyectos de renovación urbana, a través de los instrumentos de gestión establecidos en la ley, de acuerdo con las necesidades y áreas de oportunidad determinadas por el plan de desarrollo municipal para contribuir a la reactivación económica de la ciudad.
- Promover la superioridad en el Mercado de la construcción, que permita la sostenibilidad de la empresa, a través de la venta de servicios y proyectos rentables, en el marco de alianzas público-privadas con los diferentes actores del sector.
- 3. Gestionar el suelo necesario para desarrollar los proyectos urbanos integrales necesarios en la dimensión 1 "Cali, Inteligente para la Vida", garantizando el restablecimiento y/o mejoramiento de las condiciones iniciales de los propietarios y residentes de los sectores intervenidos, en cumplimiento con lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal.
- 4. Alcanzar el mejor posicionamiento, mediante el fortalecimiento de las Comunicaciones Estratégicas, promoviendo la participación y el diálogo social en los lugares de intervención de la Empresa de Renovación Urbana acorde a los valores institucionales de la EMRU.





Estrategia 1. Implementar los requisitos e instrumentos de gestión contemplados en la ley para garantizar la viabilidad de los proyectos de renovación y desarrollo urbano.

La perspectiva "Cali Distrito Especial Deportivo Cultural Turístico Empresarial Y De Servicios" encierra el objetivo de más alto nivel, alineado con los intereses y objetivos la EMRU. Enmarca el cumplimiento de la misión institucional y su aporte al desarrollo y crecimiento de la ciudad; mediante variables específicas y diferenciadoras pretende contribuir al logro de un estado de seguridad, bienestar y desarrollo para los caleños. Esta propuesta de valor constituye el eje de la estrategia y la forma en que se espera que la EMRU sea reconocida por los caleños. Igualmente, define el contexto para el resto de los objetivos, estrategias y líneas de acción a través de propuestas que generan indicadores de alto impacto, por contribución. Esta perspectiva define lo que la EMRU espera lograr: contribuir a la construcción de una mejor ciudad a partir de una propuesta de valor basada en el desarrollo y el bienestar de los ciudadanos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCIÓN
Gestionar proyectos renovación urbana, a través de los instrumentos de gestión establecidos en la ley, de acuerdo con las necesidades y áreas de oportunidad determinadas por el plan de desarrollo municipal para contribuir a la reactivación económica de la ciudad.	Implementar los requisitos e instrumentos de gestión contemplados en la ley para garantizar la viabilidad de los proyectos de renovación urbana.	Identificación y evaluación de instrumentos de Gestión a utilizar. Estudios de viabilidad de los proyectos de acuerdo a los requisitos e instrumentos de gestión establecidos por la ley. Estructurar proyectos que generen un beneficio para la ciudad y contribuyan a la sostenibilidad de la empresa.







Estrategia 2. Garantizar la generación de ingresos de la empresa, mediante la comercialización del portafolio de servicios en cumplimiento de los objetivos propios y de la ciudad.

Con este objeto se pretende que la EMRU asegure la excelencia en los procesos que permiten fortalecer las capacidades existentes y la implementación de nuevas, mediante la renovación, modernización, actualización tecnológica, apropiación de conocimiento y construcción de plataformas, incluyendo el análisis de soporte logístico e infraestructura de apoyo requerido.

La dinámica de los entornos operacionales propios de la EMRU, así como las proyecciones de Estructura 2023 asociadas a las capacidades operativas, demandan la revisión y actualización permanente de los procesos relacionados con reposición de medios y dotación de material de diseño arquitectónico de proyectos.

La EMRU se propone migrar a escenarios de mayor eficiencia, a partir de la introducción (adquisición o generación) e implementación de nuevas tecnologías, impulsando la investigación al interior de la institución, creando centros de investigación y de formulación de proyectos, articulándose con la academia y los gremios de la construcción. El presente objetivo se propone





estimular la obtención de resultados favorables para la Institución a partir de la gestión del conocimiento y el aprendizaje, tanto en aspectos misionales como en procesos de apoyo, garantizando la evolución y posicionamiento de la EMRU, derivado del ejercicio disciplinado y consistente de la investigación, el desarrollo y la innovación.

Los recursos destinados a esta actividad tendrán como objetivos fundamentales alcanzar en algunos aspectos independencia tecnológica, consolidar capacidades incipientes, conocer cabalmente el municipio y sus condiciones, ahorrar costos de adquisición en procesos de modernización o adquisición de nuevas capacidades y contribuir decididamente a proyectos de relevancia institucional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCIÓN			
Promover la superioridad en el Mercado de la construcción, que permita la sostenibilidad de la empresa, a través de la venta de servicios y proyectos rentables, en el marco de alianzas público-privadas con los diferentes actores del sector.	Garantizar la generación de ingresos de la empresa, mediante la comercialización del portafolio de servicios en cumplimiento de los objetivos propios y de la ciudad.	Comercialización del portafolio de servicios a través de la realización de alianzas estratégicas y articulación inter institucional Gestión institucional e interinstitucional para el desarrollo, ejecución y entrega de proyectos inmobiliarios.			

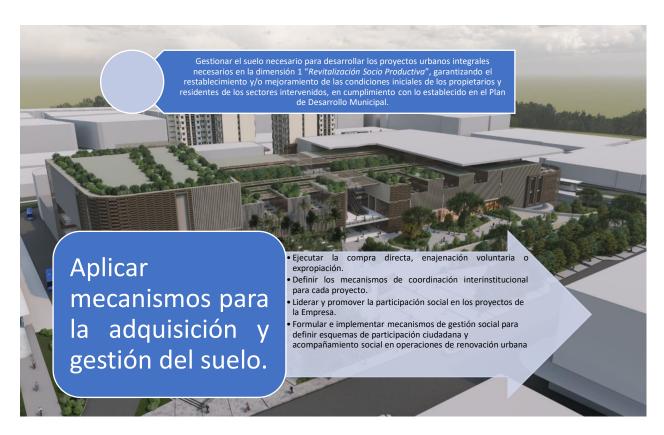






OBJETIVO 3. Aplicar mecanismos para la adquisición y gestión del suelo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCIÓN
Gestionar el suelo necesario para desarrollar los proyectos urbanos integrales necesarios en la dimensión 1 "Revitalización Socio Productiva", garantizando el restablecimiento y/o mejoramiento de las condiciones iniciales de los propietarios y residentes de los sectores intervenidos, en cumplimiento con lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal.		Ejecutar la compra directa, enajenación voluntaria o expropiación. Definir los mecanismos de coordinación interinstitucional para cada proyecto Liderar y promover la participación social en los proyectos de la Empresa Formular e implementar mecanismos de gestión social para definir esquemas de participación ciudadana y acompañamiento social en operaciones de renovación urbana







Estrategia 4. Mejorar las Comunicaciones Estratégicas - Posicionamiento Institucional.

Desarrollar un modelo de gestión pública y privada qua articule a los actores regionales, nacionales e internacionales para promover la cooperación y la atracción de inversión, posicionando a Cali como ciudad de todos solidaridad y escenario de negocios con responsabilidad y equidad en el ámbito nacional.

Por medio de una estrategia de comunicación y mercadeo, basada en los valores corporativos de la Empresa de Renovación Urbana EMRU, mostrando la transparencia en los diferentes proyectos liderados por la EMRU.

Posicionando a la EMRU como una empresa articuladora y solidaria con sus ciudadanos y terceros, mostrando a la EMRU como ejemplo de responsabilidad ambiental, social y ambientalmente responsable, ubicándola entre las empresas más atractivas para la trabajar. Para ello, es esencial la creación de estrategias de comunicación y posicionamiento de marca donde visibilicen las acciones y potencialidades de la EMRU.

Articulando el objetivo 4 de la empresa de renovación Urbana con el Objetivo estratégico de Promover la superioridad en el Mercado de la construcción, que permita la sostenibilidad de la empresa, a través de la venta de servicios y proyectos rentables, en el marco de alianzas público-privadas con los diferentes actores del sector. Este objetivo busca garantizar el desarrollo de operaciones sostenibles y contundentes incluyendo la contribución de la empresa de renovación Urbana EMRU E.I.C en las operaciones interinstitucionales, combinadas con la empresa privada, coordinadas e inter-agénciales. Para lograrlo se requiere asegurar la superioridad en el manejo, adquisición, procesamiento, protección y diseminación de información, para obtener el apoyo de la población y elevar el compromiso corporativo; generar las condiciones más favorables para la innovación y garantizar el control para sincronizar e integrar las actividades de la empresa de renovación Urbana EMRU E.I.C.

En forma simultánea se busca influir, interrumpir y dañar y los procesos humanos y automáticos que apoyan la toma de decisiones de campañas de desprestigio en todos los niveles, con el objeto de crear y sostener efectos deseados y medibles sobre su liderazgo, sus fuerzas, sus sistemas de información y sobre la información en sí misma a que tiene acceso.





OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCIÓN
Alcanzar el mejor posicionamiento, mediante el fortalecimiento de las Comunicaciones Estratégicas, acorde a los valores institucionales de la EMRU		Mejorar la calificación de las evaluaciones de los entes de control externo. Formular una estrategia encaminada a mejorar la percepción externa sobre la EMRU - Perfil de imagen de la EMRU. Fortalecer la implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones. Mejorar el Nivel de relacionamiento con líderes de Opinión. Mejorar la Atención al Ciudadano. Incrementar la visibilidad positiva de la gestión institucional a través de los medios digitales.







SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En cumplimiento a las políticas institucionales, la empresa de renovación urbana EMRU E.I.C ha implementado una herramienta de gestión y control para el seguimiento de su estrategia sobre la teoría y metodología de tableros de mando integral desde los cuales se mide el cumplimiento de las perspectivas bajo una revisión total de objetivos y estrategias.

El tablero de control de la empresa de renovación urbana EMRU E.I.C da inicio con la visión y la estrategia que refleja los aspectos más importantes del entorno, y define los factores críticos de éxito; al igual que aplica los indicadores como ayuda para medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. Esta herramienta alinea las acciones de todos los miembros de la institución con los objetivos mediante una relación de causa – efecto que facilita la ejecución de la estrategia, así como formular y ejecutar planes y programas.

La medición de los indicadores podrá estar basada en tres tipos de fuentes:(1) fuentes internas, correspondientes a la información estadística que se genere al nivel de la EMRU y (2) fuentes externas a la EMRU que podrán corresponder a información emitida por entidades gubernamentales o no gubernamentales de Colombia u otros países con amplio reconocimiento en el tema específico objeto de evaluación.

Cada indicador con sus respectivos soportes tendrá una ficha técnica con la información y explicación detallada del mismo, incluyendo las unidades de medida, el año base para referencia, las fuentes, las metas anuales, los responsables de la información, su codificación y en general toda la metodología de evaluación y seguimiento del indicador.

Este modelo de gestión que mide los resultados institucionales por contribución involucra directa o indirectamente a todas las áreas de la EMRU dentro de un proceso de planeación de acuerdo con niveles de mando y responsabilidad, integrando las tareas que van a contribuir al desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo con sus propios planes de acción.

Es así como cada nivel de la organización ejecuta actividades propias, y establece y delega otras a sus áreas de apoyo para que estas compilen, analicen y procesen la información, cuyos resultados son entregados de vuelta al nivel superior para su evaluación y consolidación hasta llegar al nivel de líderes a través de las herramientas informáticas establecidas.

El seguimiento de este sistema se hará trimestralmente por medio de las Reuniones de Análisis Estratégico, como eventos facilitadores aplicados al proceso de toma de decisiones de cara al logro de la estrategia, en estricta observancia del Sistema de Gestión de la Calidad y cultura de mejoramiento continuo. Durante el proceso, será necesario determinar las causas de lo que está sucediendo y resolver inquietudes tales como: ¿las iniciativas desarrolladas son suficientes para cerrar la brecha del desempeño?, ¿dichas





iniciativas están entregando el valor esperado?, ¿qué acciones adicionales o diferentes se requieren para mejorar el desempeño hacia adelante?, entre otras que permitan discutir y acordar como resolver problemas y asegurar responsabilidades para que las decisiones sean implementadas.