PLAN ESTRATÉGICO EDRU

YESID GENARO CRUZ
Gerente EDRU E.I.C.E.

Equipo Estrategia y Mejoramiento Continuo
Oficina Asesora de Planeación EDRU E.I.C.E.

Empresa de Desarrollo y Renovación Urbana
EDRU EICE
Distrito de Santiago de Cali

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES 4
1.1. Misión de la Empresa (hasta 2022) 4
1.2. Visión de la Empresa (Hasta 2022) 4
1.3. Objetivos Estratégicos de la Empresa (Hasta 2022)) 4
1.4. Valores corporativos hasta 2022 4
1.5. Mapa de Procesos (hasta 2022) 5
2. AMPLIACIÓN DEL OBJETO SOCIAL DE LA EDRU E.I.C.E 7
2.1. En busca de un nuevo horizonte 8
3. PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EDRU EICE 2023 10
3.1. Misión DE LA EDRU 11
3.2. Visión DE LA EDRU 11
3.3. Valores corporativos de la edru 11
3.4. objetivos estratégicos de la edru 12
3.5. Mapa Estratégico de La EDRU 14

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Valores corporativos EMRU hasta 2022. 5
Figura 2. Mapa de Operación por Procesos - MOP hasta 2022. 6
Figura 3. Elementos constitutivos de la ampliación del objeto social EDRU EICE. 7
Figura 4. Ejes fundamentales para el nuevo objeto social EDRU EICE. 8
Figura 5. Ejemplo de nube de palabras co-ocurrentes para una de las preguntas del cuestionario del Anexo 1. 10
Figura 6. Encuesta para conocer percepción de valores corporativos 12
Figura 7. Valores corporativos de la EDRU 12
Figura 8. Metodología para objetivos estratégicos de la EDRU 13
Figura 9. Metodología para objetivos estratégicos de la EDRU 15

Figura 10. Pantallazos de la encuesta a funcionarios de la entidad para la percepción de misión y visión. 20

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista de palabras clave misión y visión.....11

Tabla 2. Mapa estratégico de la EDRU 14

1. ANTECEDENTES

A continuación, se relacionan los elementos que constituyen el plan estratégico que la entidad ha tenido hasta el año 2022, bases que se tomaron para la formulación del nuevo plan estratégico de la EDRU en el marco de su transformación EMRU a EDRU en cuanto su objeto social.

1.1. MISIÓN DE LA EMPRESA (HASTA 2022)

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.

1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA (HASTA 2022)

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.

1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA (HASTA 2022))

- 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 de Desarrollo y Renovación Urbana, el cual fue adoptado el mes de marzo del año 2019, el personal cuenta valores éticos como son:

1.4. VALORES CORPORATIVOS HASTA 2022

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 (Ver Figura 1):

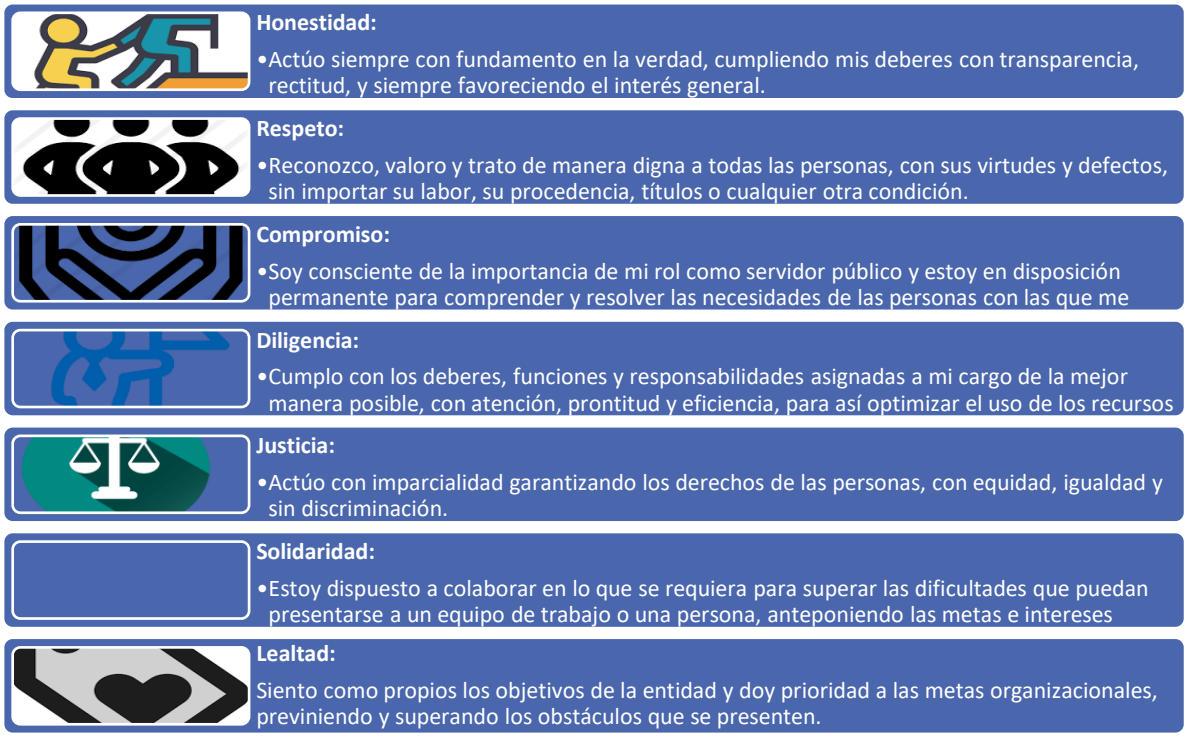


Figura 1. Valores corporativos EMRU hasta 2022.

1.5. MAPA DE PROCESOS (HASTA 2022)

La Empresa Municipal de Renovación Urbana – EMRU, ahora EDRU (Empresa de Desarrollo y Renovación Urbana EDRU E.I.C.E., contó con 10 procesos institucionales, 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. Dicho Mapa de Procesos se puede observar en la Figura 2, a continuación.

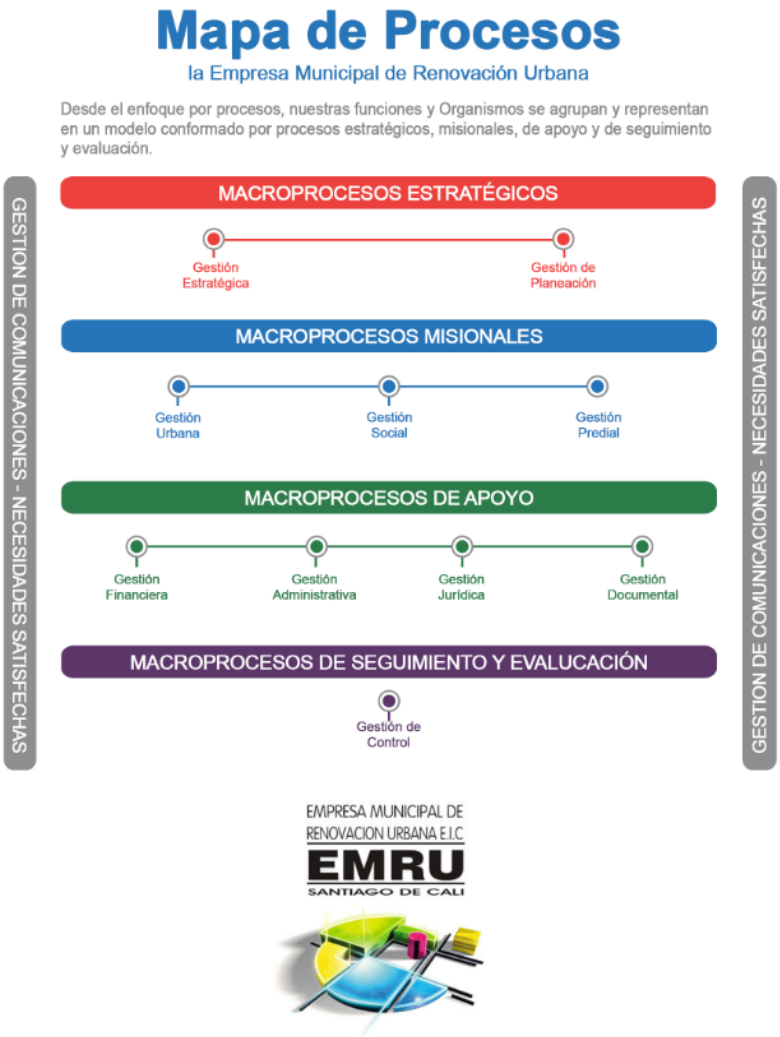


Figura 2. Mapa de Operación por Procesos - MOP hasta 2022.

2. AMPLIACIÓN DEL OBJETO SOCIAL DE LA EDRU E.I.C.E

La ampliación del objeto de la Empresa de Desarrollo y Renovación Urbana (EDRU E.I.C.E.) adscrita al departamento administrativo de Planeación Distrital de la Ciudad de Santiago de Cali, aprobada mediante el Acuerdo 0536 del 11 de agosto de 2022, es una medida necesaria y oportuna para fortalecer la capacidad de gestión y acción de la entidad en la transformación urbana moderna en alineación con los nuevos retos de la humanidad.

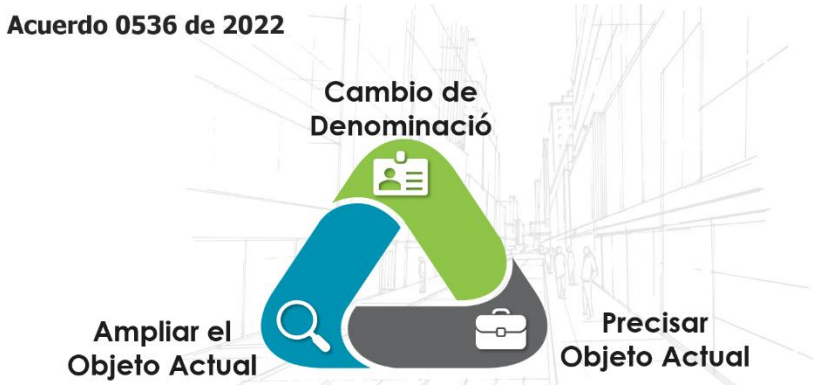


Figura 3. Elementos constitutivos de la ampliación del objeto social EDRU EICE.

Todo se sustenta en que la ciudad de Santiago de Cali constantemente experimenta un proceso de crecimiento acelerado especialmente en los últimos años, situación que ha generado una serie de desafíos en materia de ordenamiento territorial, movilidad, servicios públicos y calidad de vida de la población con un alto grado de sostenibilidad económica y ambiental. En este contexto, la EDRU E.I.C.E., juega un papel fundamental como entidad responsable de liderar los procesos de renovación y desarrollo urbano, a través de la gestión de proyectos y programas que promuevan la sostenibilidad, la equidad y el desarrollo integral de los territorios, atendiendo igualmente las necesidades sociales de los territorios de intervención.

La renovación urbana es una tarea compleja que implica la transformación de áreas degradadas o subutilizadas en espacios habitables, sostenibles y atractivos para la ciudadanía. Para lograr este objetivo, se requiere de una gestión eficiente y coordinada de los diferentes actores involucrados en el proceso, así como de la aplicación de herramientas innovadoras y tecnologías adecuadas.

En esto se sustenta la ampliación del objeto social de la EDRU EICE, permitiendo a la entidad abordar de manera más efectiva los retos y oportunidades que plantea el desarrollo urbano de los territorios, al poder intervenir no solo en el ámbito municipal y distrital, sino también en el departamental, nacional e internacional. De esta manera, se fortalece la capacidad de la entidad para gestionar recursos, establecer alianzas y coordinar acciones con otras entidades y actores del sector público y privado, en beneficio del interés general de la ciudadanía.

Así mismo, la inclusión de nuevas actividades en el objeto social de la EDRU EICE, como la realización de consultorías para la formulación de planes y programas, para interesados privados o públicos, permite a la entidad brindar un mayor apoyo técnico y especializado a las autoridades locales en la toma de decisiones en materia de ordenamiento territorial y desarrollo urbano. También se puede avanzar en la consolidación y mejoramiento de las condiciones de accesibilidad y comunicación en los territorios, así como en la optimización del aprovechamiento del territorio, en cuanto a calidad, usos e intensidades. También, la EDRU E.I.C.E puede realizar actividades que contribuyan a la consolidación y mejoramiento

de las condiciones de accesibilidad y comunicación en los territorios, así como a la optimización del aprovechamiento del territorio, en cuanto a calidad, usos e intensidades. Esto significa que EDRU EICE puede intervenir de manera más eficiente en el espacio público y en la movilidad urbana, mejorando la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

La ampliación del objeto de la Empresa de Desarrollo y Renovación Urbana EDRU EICE, ha sido una medida clave para fortalecer la capacidad de gestión y acción de la entidad en la transformación urbana de la ciudad de Santiago de Cali, y así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible de la ciudad.

2.1. EN BUSCA DE UN NUEVO HORIZONTE

En cuanto a la normativa que sustenta el proceso de renovación urbana, la Constitución Política Colombiana establece que el Estado tiene la obligación de garantizar el derecho a una vivienda adecuada y a un ambiente sano. Además, la Ley 388 de 1997 establece los mecanismos para la planificación y gestión del desarrollo territorial, incluida la renovación urbana. Asimismo, la Ley 152 de 1994 establece el marco para la organización y gestión de los municipios y distritos en Colombia, incluyendo la creación de empresas públicas para la renovación urbana.

En resumen, la transformación de la EMRU en EDRU se basó en una estrategia clara y bien definida en cinco ejes estratégicos: social, económico, infraestructura urbana, ambiental y transición distrito. Esta transformación se realizó en el marco de la Constitución Política Colombiana y las leyes urbanísticas actuales, garantizando así un desarrollo urbano sostenible y equitativo para las comunidades afectadas por el proyecto.

Figura 4. Ejes fundamentales para el nuevo objeto social EDRU EICE.

De acuerdo con lo anterior, la Empresa De Desarrollo Y Renovación Urbana E.I.C.E. se encuentra en un proceso de cambio y evolución, y para ello se ha generado una serie de actividades que permitieron la definición de su misión, visión, objetivos estratégicos y nuevas líneas de negocio.

La transformación de la EMRU (Empresa Municipal de Renovación Urbana) en EDRU (Empresa de Desarrollo y Renovación Urbana) requirió una estrategia clara y bien definida en cinco ejes estratégicos: social, económico, infraestructura urbana, ambiental y transición de distrito. Cada uno de estos ejes fue cuidadosamente evaluado para garantizar un desarrollo urbano sostenible y equitativo.

En el eje social, se desarrollaron programas de participación ciudadana y se facilitarán mecanismos de consulta y diálogo permanente con los habitantes de las zonas afectadas por el proyecto. De esta manera, se aseguró la inclusión de las demandas y necesidades de la población en la planificación y ejecución de las acciones.

En el eje económico, se han formulado políticas que fomenten la inversión en la zona para generar oportunidades de empleo e innovación en las zonas de intervención, por medio de la creación de diferentes clases de incentivos tanto a los habitantes como para las pymes y MiPymes del contexto de intervención a través de programas de capacitación y formación para la población objetivo.

En cuanto al eje de infraestructura urbana, se realizó un análisis exhaustivo de las necesidades en materia de transporte, servicios públicos y equipamientos, lo que facilita el desarrollo de n planes para mejorar la movilidad, la conectividad y el acceso a servicios básicos, garantizando así la calidad de vida de los habitantes de la zona.

En el eje ambiental se estudian medidas para garantizar la sostenibilidad de los diferentes proyectos, planes y programas que minimicen el impacto ambiental, incentivando la adopción de prácticas sostenibles y políticas de gestión ambiental que garanticen una adecuada gestión de los residuos y la protección de los recursos naturales.

Finalmente, en el eje de transición distrito, se promueve la integración y cohesión entre las distintas áreas y sectores, se crean mecanismos de coordinación y colaboración entre los diferentes actores involucrados en la renovación urbana, garantizando así una gestión eficiente y efectiva de los proyectos.

3. PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EDRU EICE 2023

Según (Arranz, 1995), la planeación estratégica es el proceso que permite alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla (Bojorquéz & Pérez, 2016).

Un plan estratégico debe contener como mínimo las siguientes partes (Castañeda 2009):

a. Misión, como razón de ser de la empresa.
b. Visión; el querer ser de la empresa en un tiempo definido.
c. Valores corporativos: lo que identifica la empresa
d. Objetivos estratégicos que definen la ruta de logro de la estrategia
e. Indicadores, que sirven de control para el logro de cada objetivo de la entidad
f. Modelo de negocio, que facilita la gestión de la entidad de acuerdo con su objetivo básico financiero.
g. Planes de acción, que soportan y guían a la entidad en sus aspectos a mejorar de forma periódica.

Para el caso de la EDRU, se optó por desarrollar un modelo participativo en el que todos los colaboradores de la entidad pudieran ver su huella en los elementos estratégicos planteados; a continuación, se expone la misión y visión de la entidad, la cual fue socializada mediante presentación a todos los trabajadores de la empresa el viernes 23 de septiembre de 2022.

Todo inicia con una encuesta difundida por las redes sociales internas de la entidad, para cual se estableció un plazo de diligenciarla y poder procesarla, a continuación, se relacionan las preguntas y algunos pantallazos de dichas encuestas. (Anexo 1).

Para cada pregunta se recolectaron las palabras en co-ocurrencia y se analizaron en un contador de palabras por medio de nubes de palabras para así determinar términos o conceptos clave; en la Figura 5. Ejemplo de nube de palabras co-ocurrentes para una de las preguntas del cuestionario del Anexo 1.

se muestra un ejemplo de esta herramienta.

Figura 5. Ejemplo de nube de palabras co-ocurrentes para una de las preguntas del cuestionario del Anexo 1.

Posterior a esto se listaron dichas palabras claves con las cuales se formularon la misión y la visión de la entidad tomando en cuenta el cambio de objeto social y los objetivos estratégicos planteados para la entidad. (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Lista de palabras clave misión y visión.

Palabras clave - Misión		Palabras clave - Visión	
✓ Urbana	✓ Programas	✓ Proyectos	✓ Humano
✓ Renovación	✓ Diseños	✓ Desarrollo	✓ Cambio
✓ Ciudad	✓ Nacional	✓ Sostenible	✓ Conocimiento
✓ Proyectos	✓ Consultorías	✓ Reconocida	✓ Urbana
✓ Gestionar	✓ Entidades privadas	✓ Procesos	✓ Territorios
✓ POT	✓ Construcción	✓ Objetivos	✓ Procesos
✓ Necesidades	✓ Entidades públicas	✓ Planes	✓ Mejor
✓ Actividades	✓ Sectores	✓ Plazos	✓ Equipo
✓ Desarrollo	✓ Alcaldías	✓ Ejecución	✓ Responsabilidad
✓ Ampliar alcance	✓ Municipios	✓ Profesional	✓ Servicio
✓ Internacional	✓ Innovación	✓ Adaptación	✓ Competitiva
✓ Ciudad	✓ Transformación	✓ Eficiente	✓ Vocación
✓ Territorio	✓ Comunidad	✓ Transparente	✓ Sustentable
✓ Social	✓ Mejorar	✓ Calidad	✓ Modernización
✓ Asesoría	✓ Integral	✓ Compromiso	
✓ Gestión	✓ Sostenible	✓ Capacidad	
✓ Calidad		✓ Experiencia	

Con las anteriores palabras clave identificadas se redactaron tanto misión y visión de la entidad tal como se expone a continuación:

3.1. MISIÓN DE LA EDRU

Contribuir a la transformación integral del territorio, mediante la planeación, ejecución y administración de programas y proyectos urbano-regionales, con un enfoque de innovación y equilibrio territorial para la consolidación de regiones inteligentes, competitivas y sostenibles ambiental, social, cultural y económicamente.

3.2. VISIÓN DE LA EDRU

Para el año 2036 la EDRU será reconocida como la empresa líder en gestión territorial del suroccidente y Pacífico colombiano, fundamentada en la eficiencia e innovación de sus procesos, con alto grado de compromiso con el desarrollo sostenible para la ejecución de proyectos de transformación socio-territorial.

3.3. VALORES CORPORATIVOS DE LA EDRU

Los valores corporativos también se determinaron gracias a un consenso de los funcionarios de la EDRU por medio de otro cuestionario enviado por las mismas fechas del anterior (del 1 al 15 de septiembre de 2022) por medio del enlace https://www.menti.com/4jdrpt1fm5, donde se preguntaba los siguiente Figura 6:

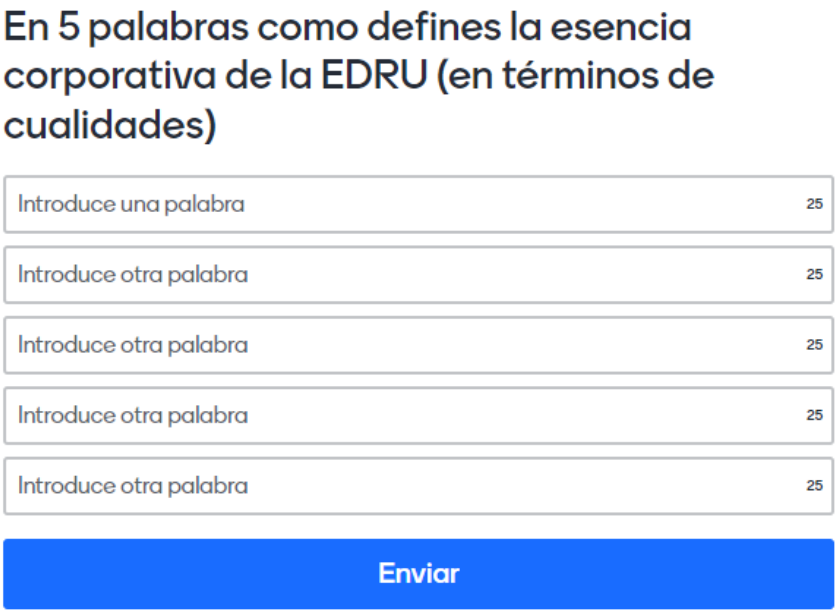


Figura 6. Encuesta para conocer percepción de valores corporativos

Producto de este ejercicio se determinaron los siguientes valores para la EDRU, que se muestran en la Figura 7 :

Figura 7. Valores corporativos de la EDRU

3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EDRU

Por definición, los objetivos estratégicos son los logros mas importantes y de mayor nivel que la entidad espera lograr para cumplir con su misión y visión; deben ser coherentes, cuantificables, realizables en calidad y cantidad, comprensibles y motivadores para todos los niveles de la organización (Andía Valencia, 2016).

La EDRU ha establecido sus objetivos estratégicos bajo los lineamientos que se proponen en la misión y la visión, tomando la esencia y las metas de la entidad. El proceso seguido para este fin fue el siguiente:

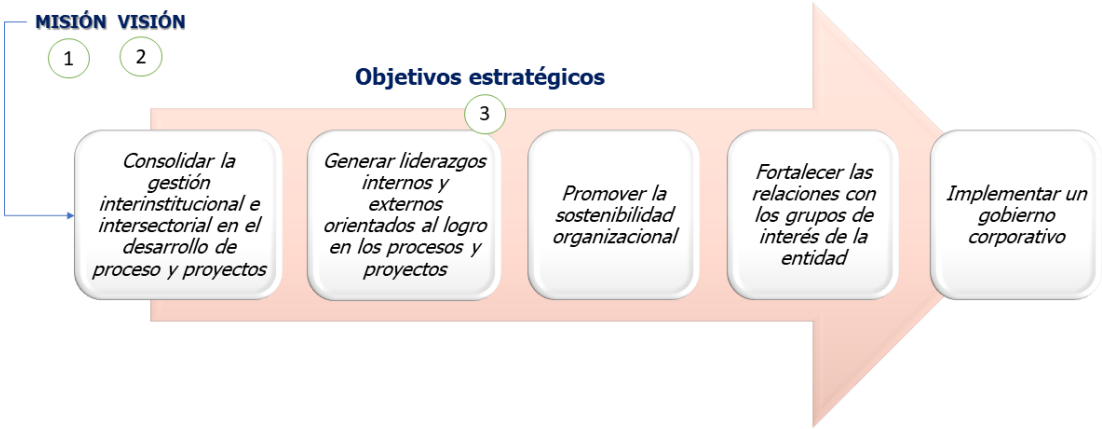


Figura 8. Metodología para objetivos estratégicos de la EDRU

La formulación de estos objetivos estratégicos pasó primero por una consulta a los objetivos de otros entes de referencia para la renovación urbana a nivel nacional con el fin de tener una base de orientación para la formulación de dichos objetivos; así mismo se procedió a una valoración por parte del grupo directivo de la EDRU para formular los objetivos que se ven en la Figura 8 y que se listan a continuación:

1. Consolidar la gestión interinstitucional e intersectorial en el desarrollo de procesos y proyectos.
2. Generar liderazgos internos y externos orientados al logro en los procesos y proyectos.
3. Promover la sostenibilidad organizacional.
4. Fortalecer las relaciones con los grupos de interés de la entidad.
5. Implementar un gobierno corporativo.

Adicional a esto, se precisa obtener los resultados clave (Key Results - KR) que se quieren lograr con los objetivos propuestos (Objetives – O), es decir que a continuación se especifica por cada objetivo su respectivo resultado clave bajo la abreviatura OKRn, tal como se especifica a continuación:

OKR1 - Convertirse en un estructurador de soluciones para las necesidades de entidades público-privadas del distrito.

OKR2 - Contar con procesos de selección y formación para fortalecer el Know-How de funcionarios y contratistas de la entidad.

OKR3 - Lograr altos niveles de auto-sostenibilidad económica y financiera.

OKR4 - Contar con mecanismos que incentiven a los diferentes stakeholders de la entidad para los proyectos de desarrollo de la ciudad y la región.

OKR5 - Crear valor con base en los principios de transparencia, responsabilidad, igualdad e independencia de la entidad.

3.5. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EDRU

Un mapa estratégico es una herramienta que facilita la visión macro de la estrategia porque constituyen una descripción gráfica del proceso estratégico de una entidad; esta herramienta permite ver así mismo la interrelación entre los indicadores y los sistemas de gestión de una empresa (Hernández, 2020).

Para la EDRU es de vital importancia conocer la relación que cada indicador tiene con los diferentes procesos y subprocesos o en su defecto actividades, por lo que a través de la Tabla 2 se puede ver el formato en el cual se recolecta la información para los objetivos e indicadores estratégicos de la entidad.

MAPA ESTRATÉGICO DE LA EDRU							
Subprocesos	**Documentos**	**Código**	**Objetivo(s) estratégico(s) asociado(s)**	**Indicador(es)**	**Meta**	**Medición**	**Observaciones**

Tabla 2. Mapa estratégico de la EDRU

La ruta que se propone a cada dependencia de la entidad para que conceptualice cada mapa estratégico, es la que se especifica en la Figura 9, que sirve como guía para el diligenciamiento de la plantilla de la Tabla 2. Mapa estratégico de la EDRUTabla 2.

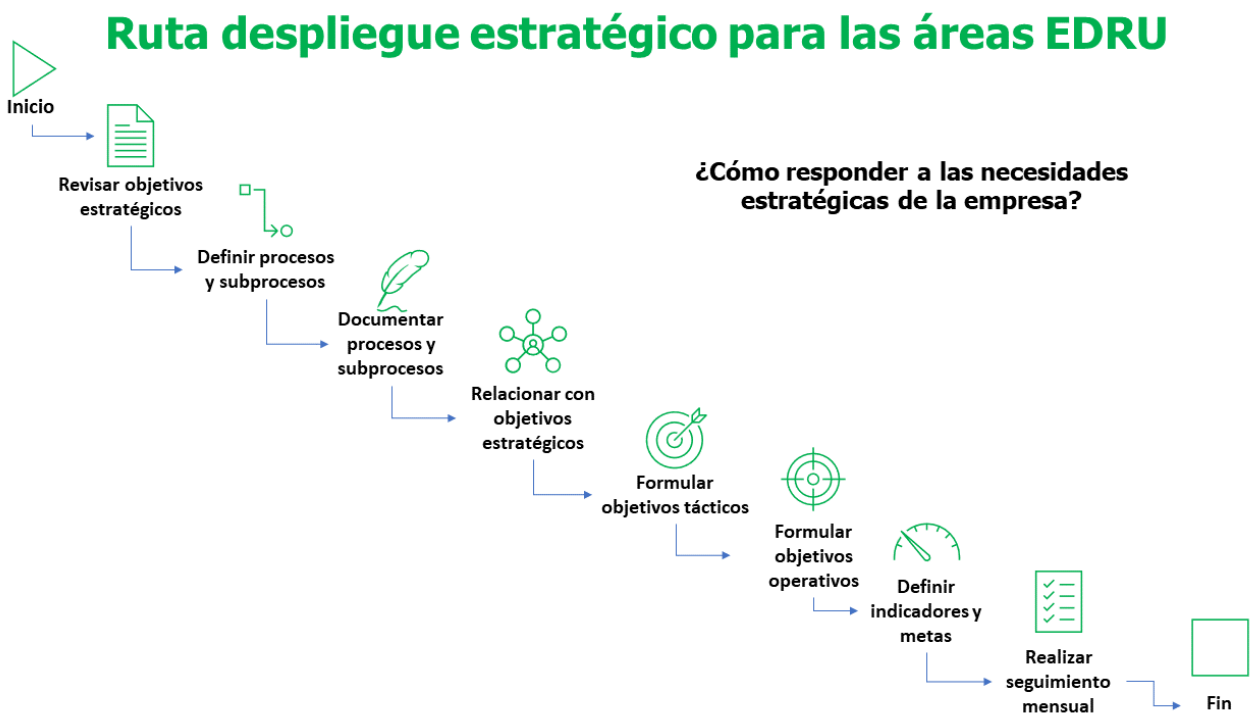


Figura 9. Metodología para objetivos estratégicos de la EDRU

Instrucciones de la plantilla:

1. Columna Procesos, subprocesos ó actividades: lista de los subprocesos que hacen parte del Proceso que se esté analizando; se sugiere que no se sean más de 4 subproceso y evitar así que se confunda con procedimientos y otra jerarquía documental.

2. Columnas Documentos y Código: aquí van los nombres y código de cada uno de los documentos que permiten caracterizar un proceso o subproceso, así como documentar procedimientos, instructivos o protocolos asociados. La idea es que constituya un enlace donde remita directamente a cada tipo de documento nombrado.

3. Columna Objetivos estratégicos asociados: aquí se deben especificar por número los objetivos estratégicos a los que se darán respuesta a través de la gestión de cada subproceso.

4. Columna Indicador: Por cada subproceso apuntando a cada objetivo estratégico, aquí se define y escribe el indicador que a nivel estratégico permita cumplir con cada objetivo. Recuerde que un subproceso debe tener al menos un indicador, pero se sugiere que no sean más de 4 indicadores formulados.

5. Columna Meta: Defina para cada indicador la meta que se desea lograr a mediados y finales de 2023. Verifique si es en términos porcentuales, cantidades, es decir que especifique muy bien las unidades de medida.

6. Columna Medición: corresponde al dato del indicador teniendo en cuenta su unidad de medida.

7. Columna Observaciones: es opcional pero necesaria para registrar cambios en indicadores, aclaraciones pertinentes y demás comentarios relacionados con cada tipo documental.

El mapa estratégico es el principal insumo del cuadro de mando de la entidad pues contiene el compendio de indicadores de cada uno de los procesos y subprocesos de la entidad; representa en esencia la confluencia entre la estrategia de la entidad con el sistema de gestión de calidad de la entidad.

Por ende, para poder diligenciar correctamente el formato de la Figura 6 es importante especificar los productos del sistema de gestión de calidad que se relacionan o apoyan en la estrategia de la entidad.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.

Taller de alineación estratégica EDRU

Ahora somos Empresa de Desarrollo y Renovación Urbana - EDRU

Con la Empresa Municipal de Renovación - EMRU, tuvo una curva de aprendizaje; la entidad nació en el año 2000, y en sus estatutos tenía una visión del Plan de Ordenamiento Territorial - POT y acorde a los límites establecidos por la ciudad.
Pero con esa curva de aprendizaje, comprendimos que no sólo se trababa de renovación urbana y desarrollo urbanístico; los territorios están vivos, se comportan como un ser viviente que va transformándose y evolucionado y sus comunidades tiene prácticas que deben ser reconocidas.
¡Nos
encanta esta nueva etapa¡ Y en el camino de convertirnos en EDRU, te invitamos a participar en este proceso con pasión y creatividad.

Para este
fin te invitamos a diligenciar esta breve encuesta para construir juntos nuestra misión y visión institucional.

EDRU
Empresa de Desarrollo
y Renovación Urbana

Nombre completo *

Your answer

Área a la que perteneces *

- ◯ Área Jurídica
- ◯ Área Financiera
- ◯ Área Control Interno
- ◯ Área Planeación
- ◯ Área Administrativa
- ◯ Área de Comunicaciones
- ◯ Área de Proyectos
- ◯ Área Social
- ◯ Otro

Cargo en la empresa *

Your answer

Misión: cuál es el motivo o la razón de ser

La misión expone el objetivo fundamental de una empresa; es la razón fundamental de ser de una organización. Como quiera que se defina, la Misión es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica.

¿Para qué fue creada la EMRU? *

Your answer

¿Para qué fue transformada la EMRU en EDRU? *

Your answer

¿Por qué la empresa hace lo que hace?

Your answer

¿Qué hace la EDRU? (qué vende, qué hace, etc) *

Your answer

¿Cuál es el perfil de los clientes de la empresa? *

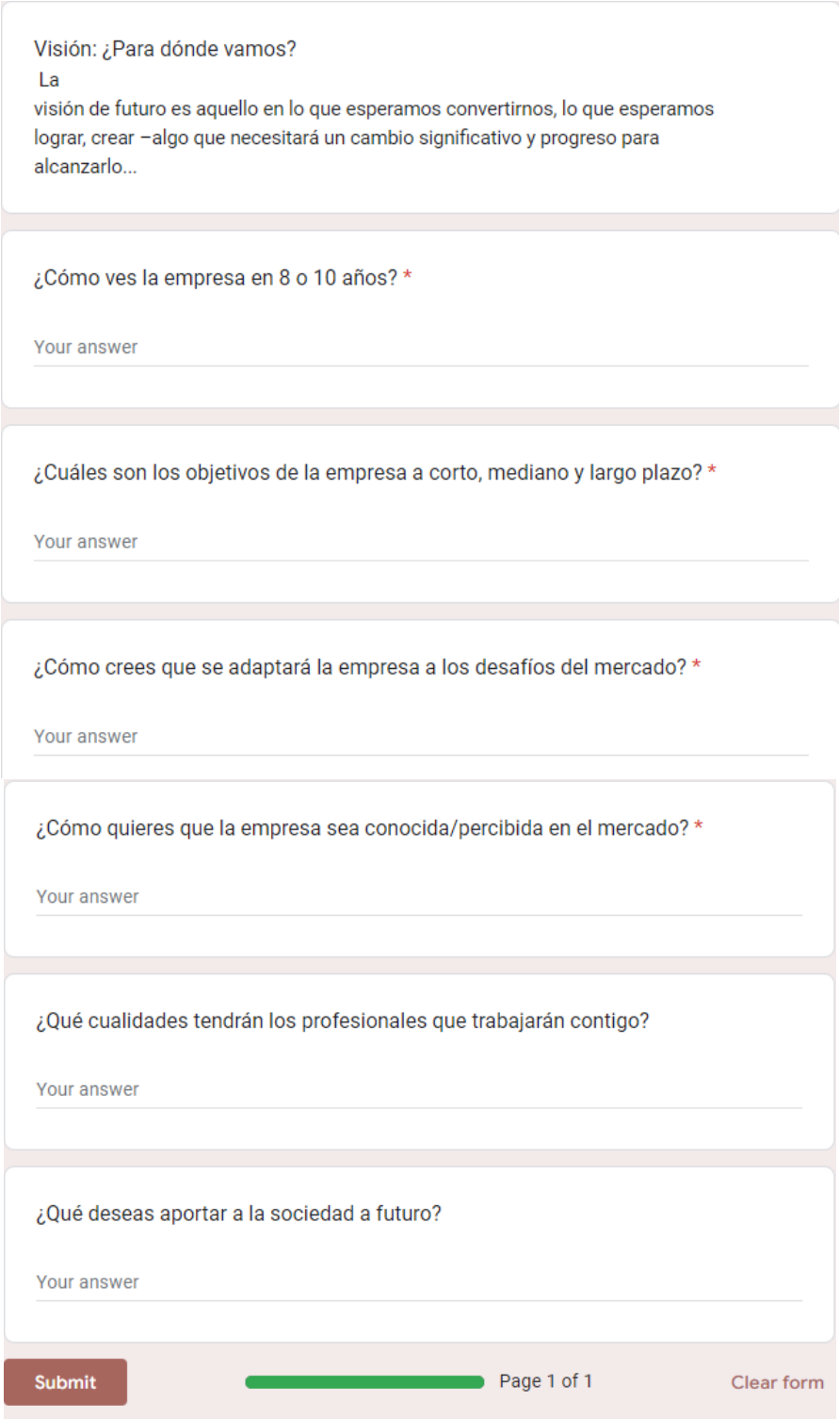
Your answer

¿Qué diferencia a la EDRU de la competencia? *

Your answer

¿Cuál es el propósito social de la empresa? *

Your answer



Visión: ¿Para dónde vamos?

La visión de futuro es aquello en lo que esperamos convertirnos, lo que esperamos lograr, crear –algo que necesitará un cambio significativo y progreso para alcanzarlo...

¿Cómo ves la empresa en 8 o 10 años? *

Your answer

¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo? *

Your answer

¿Cómo crees que se adaptará la empresa a los desafíos del mercado? *

Your answer

¿Cómo quieres que la empresa sea conocida/percibida en el mercado? *

Your answer

¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán contigo?

Your answer

¿Qué deseas aportar a la sociedad a futuro?

Your answer

Submit

Page 1 of 1

Clear form

Figura 10. Pantallazos de la encuesta a funcionarios de la entidad para la percepción de misión y visión.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. Industrial Data, 19(1), 28. https://doi.org/10.15381/idata.v19i1.12534
2. Arranz, A. (1995). Planeación estratégica integral. 264. https://sistemas.fciencias.unam.mx/~aar/libros/Planeacion estretegica integral.pdf
3. Bojorquéz, M., & Pérez, A. (2016). Planeación estratégica. Serie Gran Biblioteca Empresarial-Prentice Hall, 1–15.
4. Hernández, L. F. (2020). Mapas estratégicos ¿Qué es? 1–2. www.sinergium-sgh.com