

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 - 2030

---

## PARTE I

### I. PRESENTACIÓN

En el año 2010, mediante el Acuerdo No. 33 de Junta Directiva de la Entidad, se efectuaron cambios relevantes a los estatutos de la empresa, fundamentalmente a nivel de nombre, misión, visión y marca, pasando de ser Empresa Metropolitana para la Seguridad - Metroseguridad a Empresa para la Seguridad Urbana - ESU.

Han transcurrido 10 años desde estas reformas de fondo realizadas a los estatutos de la entidad y cuyas metas, ya fueron alcanzadas por la empresa en el desarrollo de su actividad comercial, convirtiéndose en aliada en materia de seguridad del Municipio de Medellín, del Área Metropolitana del Valle de Aburra, de la Gobernación de Antioquia y de otros municipios del departamento, además de haber logrado establecer relaciones con clientes en otros sitios del país.

En el ámbito comercial se hace necesario que las empresas estén en continua evolución lo cual implica actualizar periódicamente el portafolio de productos y servicios. En los últimos 10 años la empresa que originalmente prestaba solo servicios en seguridad ha ido incorporando en su oferta productos y servicios de tecnología, logística y otras actividades para apoyar la ejecución de las otras entidades con las que se ha tenido relación.

Hoy en día, para afrontar las problemáticas y desafíos de los territorios en la administración y gestión de las ciudades, se están incorporando nuevas intervenciones y acciones enfocadas principalmente con el desarrollo sostenible, incluyente, colaborativo, productivo, competitivo y seguro de los territorios, lo que implica la adaptación y apropiación intensiva de tecnologías, como herramientas de transformación ambiental, social y económica.

La seguridad se destaca entonces como uno de los aspectos relevantes del modelo de ciudades inteligentes, corresponde a un pilar fundamental dentro de su concepción, sin embargo, de este modelo también hacen parte otros componentes y/o dimensiones como el desarrollo sostenible, la convivencia con otros seres vivos, la movilidad sostenible, la disminución del impacto de las actividades humanas en el ambiente, todos estos factores, determinantes en la calidad de vida de las personas.

El Plan de Desarrollo Medellín Futuro 2020 – 2023, busca convertir a la ciudad de Medellín en un territorio inteligente construido desde un ecosistema ambientalmente responsable y sostenible, en donde uno de sus principales enfoques es el desarrollo humano sostenible y territorialmente equitativo.

Por lo anterior, la entidad se ve en la necesidad de reconvertirse en la empresa aliada y ejecutora de la administración de la ciudad, cuyo foco potencialice el Plan de Desarrollo Medellín Futuro 2020 – 2023 en los temas de tecnología, innovación, movilidad, seguridad y sostenibilidad para el desarrollo de ciudades inteligentes.

La formulación del plan se realizó considerando diversas variables de desarrollo, entre ellas la económica, política, social, ambiental, cultural, entre otros; además de aspectos propios de la entidad, tales como el recurso humano, la cultura organizacional, las comunicaciones, etc. Este es un ejercicio que requiere de una revisión permanente, por tanto, la ESU ha establecido la revisión anual de su plan estratégico, para efectuar los ajustes a que haya lugar, si las condiciones internas y/o externas así lo demandan, además que, cada año se formula un nuevo plan de acción que ayudará a dar cumplimiento a las metas trazadas.

A continuación, se presenta el Plan Estratégico Institucional como herramienta para entender el quehacer de la ESU (objeto y misión), hacia donde se dirige (visión), cómo lo hace (líneas estratégicas y procesos), cómo se mide (cuadro de mando integral, plan de acción) y demás componentes que hacen parte de la identidad de la ESU y que buscan dar cumplimiento a los objetivos trazados por la entidad.

## II. MARCO CONCEPTUAL Y JURÍDICO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

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.

### III. MARCO HISTÓRICO

#### Antecedentes Históricos

La Entidad inició sus labores en el año 1982, mediante la Creación por parte del Concejo Municipal de Medellín del Fondo Metropolitano de Seguridad –METROSEGURIDAD, y se formalizó con el Acuerdo No. 25, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

En ese entonces su objetivo era: “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, para destinarlos a coadyuvar al desarrollo de los planes y programas que sean diseñados por los organismos de seguridad oficial para la prestación eficiente y oportuna de las actividades tendientes a garantizar la seguridad integral de la ciudadanía”.

En el año 2002 mediante el Decreto 178, el Fondo Metropolitano de Seguridad –METROSEGURIDAD se transformó en Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden municipal, con el objetivo de: “Obtener recursos, con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, para ser destinados 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”.

Desde el año 2010 la Junta Directiva de la Entidad, mediante Acuerdo No. 033 de septiembre 9 de 2010, modificó el nombre de la Empresa Metropolitana para la Seguridad – METROSEGURIDAD a Empresa para la Seguridad Urbana – ESU, y a su vez transformó su misión, visión y composición de la misma Junta Directiva.

Hoy en día, han transcurrido 10 años desde estas reformas de fondo realizadas a los estatutos de la entidad y cuyas metas, ya fueron alcanzadas por la empresa en el desarrollo de su actividad comercial, convirtiéndose en aliada en materia de seguridad del Municipio de Medellín, del Área Metropolitana del Valle de Aburra, de la Gobernación de Antioquia y de otros municipios del departamento, además de haber logrado establecer relaciones con clientes en otros sitios del país.

Por lo anterior, mediante Acuerdo de Junta Directiva No. 100 del 11 de diciembre de 2020, se modificó la planeación estratégica de la Entidad en cuanto al nombre, objeto, misión, visión, líneas estratégicas, actividades que desarrolla y logo.

#### IV. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

##### **NOMBRE**

Mediante Acuerdo de Junta Directiva No. 100 del 11 de diciembre de 2020 se modifica el nombre de la Entidad, pasando de ser Empresa para la Seguridad Urbana – ESU a **Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU**.

##### **MISIÓN**

Contribuir a la transformación social, económica y ambiental de las ciudades y territorios, a través de soluciones integrales de seguridad, tecnología y gestión urbana.

##### **VISIÓN**

La ESU para el año 2030 será reconocida como el motor del mejoramiento de la seguridad y el desarrollo tecnológico, social, económico y ambiental de las ciudades y territorios en los que ejecutemos nuestra labor.

##### **OBJETO**

Brindar soluciones integrales de seguridad, tecnología, servicios de redes y telecomunicaciones, gestión urbana y del riesgo a entidades del orden nacional e internacional, a través de la comercialización y prestación de bienes y servicios, mediante alianzas, convenios, contratos, cooperación intersectorial y aquellas actividades permitidas por la ley, para contribuir a la transformación social, la innovación, la investigación, el desarrollo económico y ambiental de las ciudades y territorios.

##### **ACTIVIDADES**

- Asesoría y consultoría.
- Comercialización y prestación de bienes y servicios.
- Gestión de proyectos (planeación, formulación, ejecución, evaluación e interventoría).
- Suministro y gestión de equipos, sistemas, redes e infraestructura tecnológica.
- Provisión de equipos, software y personal especializado en la identificación y prevención de ataques cibernéticos.
- Proveer servicios de redes y telecomunicaciones.
- Promover la investigación aplicada, la innovación y la transferencia del conocimiento.
- Diseño, desarrollo, integración, licenciamiento y gestión de software y servicios informáticos.
- Diseño, construcción, gerencia y mantenimiento de obras públicas y privadas, necesarias para el desarrollo de los proyectos de seguridad, logística, tecnología y/o sostenibilidad.

## **ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO**

### **Naturaleza**

La ESU es una entidad descentralizada propiedad del Municipio de Medellín, de carácter industrial y comercial, vinculada al Despacho del Alcalde, cuyos antecedentes se remontan a la creación del Fondo Metropolitano de Seguridad mediante Acuerdo N° 25 del 7 de diciembre 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.

En razón de 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.

Los designados por el Alcalde serán tres (3) 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, designados por el Alcalde.

## **POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL**

La ESU y su alta dirección manifiestan su compromiso de mejora continua con el Sistema Integrado de Gestión, a través de:

1. La prestación de servicios logísticos ágiles.
2. La satisfacción de las necesidades de sus clientes.
3. El desarrollo, la integración y la comercialización de proyectos, soluciones tecnológicas y sistemas en seguridad, que contribuyan con las políticas de seguridad y convivencia ciudadana.



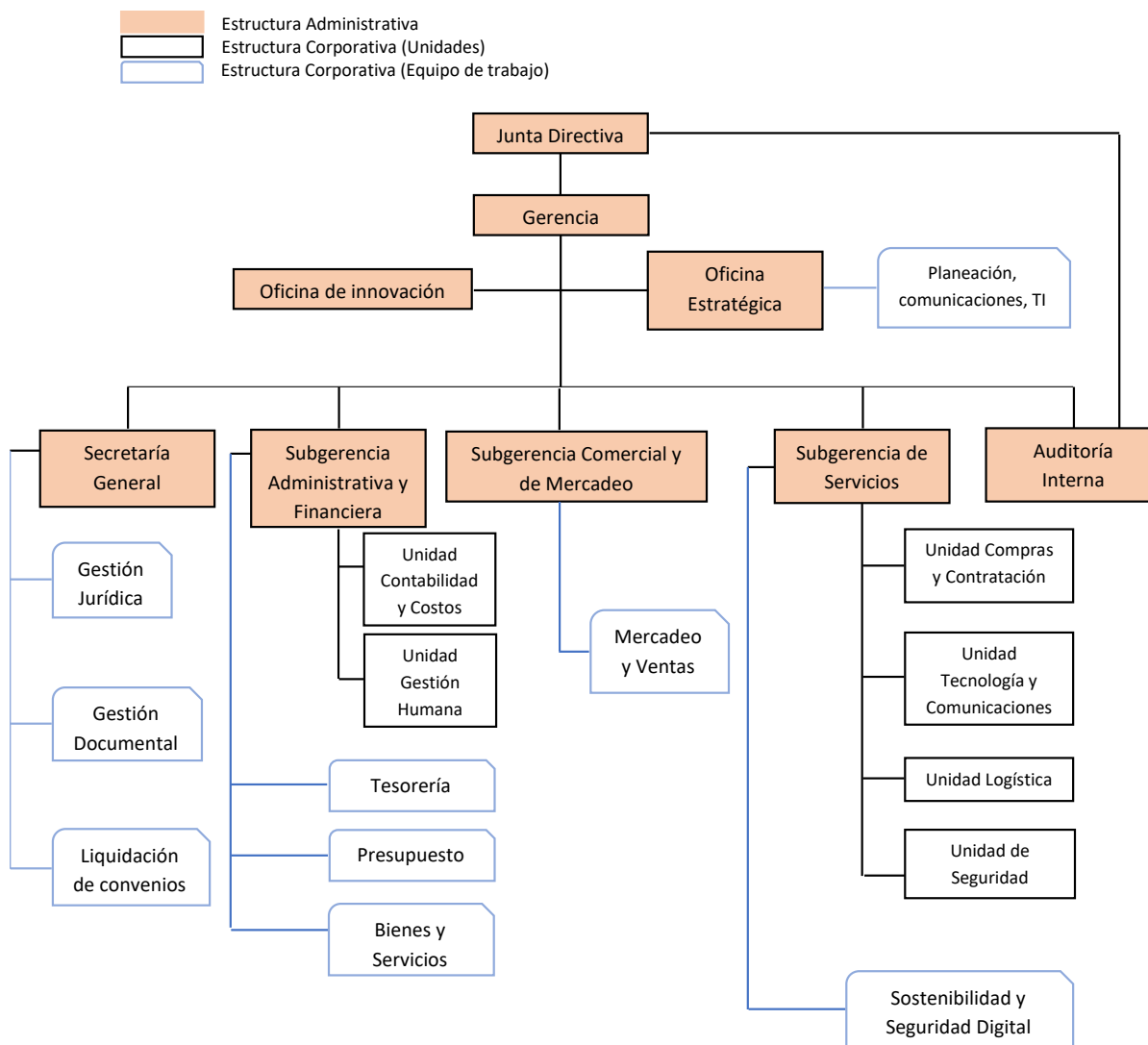
4. La transparencia en los procesos de contratación.
5. El desarrollo del talento humano.
6. La gestión de los riesgos, la seguridad y la salud de las personas.

#### VALORES DEL SERVIDOR ESU - CÓDIGO DE INTEGRIDAD

- **Compromiso:** En la ESU nos caracterizamos por cumplir con nuestras obligaciones con el mayor empeño, enfocados en el logro de las metas y la satisfacción de las necesidades de nuestros grupos de interés.
- **Transparencia:** En la ESU nos caracterizamos por actuar de manera coherente con las normas aplicables a nuestra operación, propiciando relaciones de mutua confianza con nuestros grupos de interés y aplicando mecanismos de prevención de la corrupción.
- **Trabajo en equipo:** En la ESU nos caracterizamos por desarrollar nuestro trabajo de manera eficiente, propiciando la participación activa de cada servidor, en ambientes de trabajo sanos, respetando las diferencias y orientados al logro de los resultados de la organización.
- **Responsabilidad:** En la ESU nos caracterizamos por obrar ante nuestros grupos de interés con seriedad y profesionalismo, respetando sus deberes y derechos, acorde con los compromisos corporativos y con la capacidad de dar cuenta de nuestros actos bajo firmes principios éticos.
- **Respeto:** En la ESU nos caracterizamos por actuar en consideración hacia las personas, brindando trato digno a nuestros grupos de interés, valorando las diferencias y orientados al logro de los objetivos de la organización.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mediante acta de Junta Directiva No. 236 del 31 de agosto de 2021 se establece la estructura organizacional de la ESU. El siguiente gráfico representa los diferentes niveles de la entidad:



## GRUPOS DE VALOR O PARTES INTERESADAS

La ESU determinó sus grupos de valor o partes interesadas y sus requisitos pertinentes debido a la importancia de la comprensión de las necesidades y expectativas de estas, ya que pueden afectar el Sistema Integrado de Gestión:

PARTES INTERESADAS ESU		
PORTE INTERESADA	REQUISITOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	FORMA DE SATISFACER LA NECESIDAD
JUNTA DIRECTIVA	Crecimiento y sostenibilidad de la entidad, rentabilidad, mayores ventas.	Presentación de resultados en reunión de Junta Directiva.
EMPLEADOS	Desarrollo personal y profesional, seguridad laboral, satisfacción del personal.	Plan de bienestar y estímulos, Plan de Capacitación, Sistema de seguridad y salud en el trabajo.
PROVEEDORES	Alianzas estratégicas, cumplimiento de condiciones concertadas, cumplimiento de pagos.	Cumplimiento de pagos programados, cumplimiento de condiciones de contrato.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Brindar información oportunamente.	Publicación y divulgación oportuna de información de interés.
CLIENTES	Calidad de servicios, fidelización y satisfacción.	Encuesta de satisfacción de servicio.
SOCIEDAD	Impacto en el medio ambiente, atender oportunamente PQRS.	Informe de gestión, Informe de PQRS.
ENTES DE CONTROL	Responder oportunamente, atender auditorías de control, cumplimiento en la rendición.	Envío de planes de mejoramiento oportunamente producto de auditorías

## V. MODELO DE OPERACIÓN

La operación de la ESU está enmarcada dentro del Modelo Integrado de Planeación el cual incluye el Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015), el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo y el Modelo Estándar de Control Interno – MECI. De acuerdo con lo anterior se identifican cada uno de los procesos que influyen en la satisfacción de todas las partes interesadas:

- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:**

- Planeación Institucional.
- Comunicación.
- Innovación.
- Gestión de TI.

- **PROCESOS MISIONALES:**

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

- **PROCESOS DE APOYO:**

- Gestión Financiera.
- Gestión del Talento Humano.
- Gestión Bienes y Servicios.
- Gestión Jurídica.
- Gestión Documental.
- Gestión del Servicio.

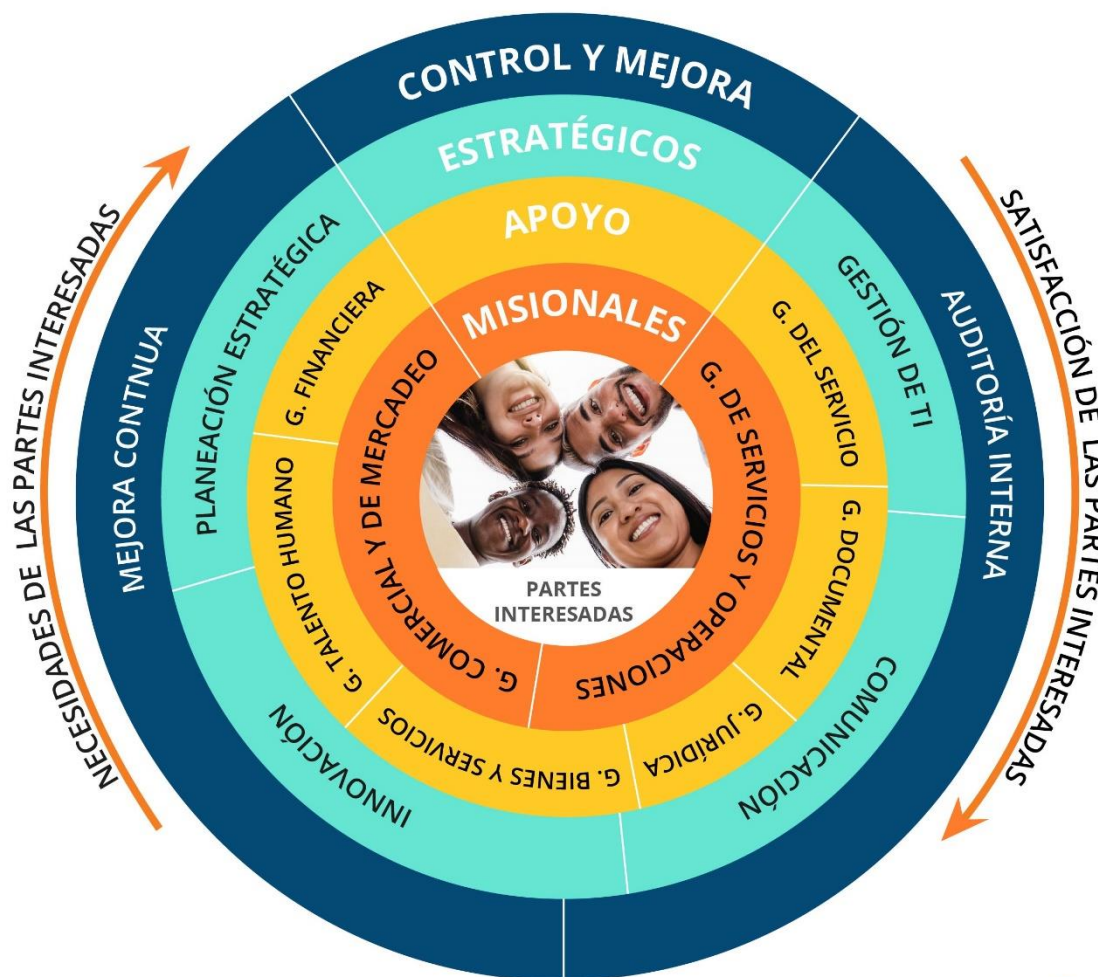
- **PROCESOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL:**

- Auditoría Interna.
- Gestión de la Mejora Continua.

Y está representado por el siguiente mapa de procesos:

# MAPA DE PROCESOS

EMPRESA PARA LA SEGURIDAD Y SOLUCIONES URBANAS



## VI. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Para efectuar el análisis de contexto, la ESU, hizo uso de la matriz DOFA, la cual se construyó de manera colectiva por los representantes de cada una de las áreas de la Entidad, a fin de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que más generan o podrían generar impacto en la empresa en el mediano, corto y largo plazo:

### Entorno interno

#### Fortalezas

Estructura organizacional	F9 - Estructura organizacional Alineada con la misión de la empresa, Estructura bien definida, dinámica y flexible que responde a los cambios del entorno, fomenta el desarrollo del personal.
Cultura organizacional	F6 - Alto nivel de dedicación y entrega del personal
Recursos financieros	F20 - Remuneración salarial y beneficios de la ESU es muy buena respecto a otras entidades, estos motivan el compromiso y el buen trabajo
Recursos financieros	F21 - El capital de trabajo de la ESU es importante y podría cubrir la operación durante algunos meses. Gestión creciente desde el punto de vista financiero que arroja excedentes
Recursos financieros	F22 - Informes financieros al día y oportunos, manejo transparente y eficiente de los recursos financieros.
Estrategia	F7 - Buen nombre de la ESU a nivel de las entidades del Municipio de Medellín y nacionalmente
Estrategia	F8 - La naturaleza jurídica y el manual de contratación de la empresa facilita los trámites contractuales y la entrega de los bienes y servicios, dando celeridad a los procesos.
Recurso humano	F17 - Personal de la ESU altamente calificado, con conocimiento de lo que se hace, con experiencia, experticia, dispuesto, comprometido, capacitado para resolver problemas, dinámico, con sentido de pertenencia, orientado al logro y con calidad humana.
Recurso humano	F18 - Continuidad del personal a través del tiempo lo que permite conservar el conocimiento y la experiencia
Recurso humano	F19 - Apoyo a las competencias del personal para la mejora del crecimiento individual y el de la empresa a través de las capacitaciones brindadas por la entidad
Procesos	F10 - Implementación del sistema de costos
Procesos	F11 - Se denota una mejora continua a través del tiempo en los diferentes procesos de la Entidad y en la planeación institucional, apoyado por las auditorías internas practicadas, por la Estructuración de procesos y seguimiento de los procesos.
Procesos	F12 - Sistema integrado de gestión sistematizado en Kawak, lo que permite un mejor control y seguimiento
Procesos	F13 - Evaluación e informes de los entes externos positivos y limpios para la ESU
Procesos	F14 - Certificaciones de calidad de la Entidad



Procesos	F15 - Calidad de los procesos de contratación y de supervisión
Procesos	F16 - Área o proceso de innovación y desarrollo, enfocada a la búsqueda de nuevas tecnologías
Cadena de servicio	F1 - Agregamos valor en todo el proceso de contratación desde inicio a fin: adaptación a necesidades de los clientes, respuesta oportuna, garantizamos continuidad del servicio, rapidez en la contratación, sinergia con proveedores y aliados
Cadena de servicio	F2 - Reconocimiento de la ESU por su experiencia y calidad de los servicios ejecutados
Cadena de servicio	F3 - Portafolio amplio en línea de seguridad
Tecnologías de la información	F23 - Implementación de nuevas herramientas tecnológicas que permiten un mejor desarrollo de las actividades diarias: office 365
Tecnologías de la información	F24 - Servicios tecnológicos actualizados que permitieron el trabajo en casa sin ningún problema
Comunicaciones	F4 - Se realizan campañas que permiten informar los cambios en la entidad
Comunicaciones	F5 - Se cuenta con grupos primarios lo que permite una mejor comunicación

### Debilidades

Estructura organizacional	D19 - Falta de claridad en los roles, delimitar funciones y roles en la comercial y en servicios
Cultura organizacional	D7 - Falta integración y sinergia entre las diferentes áreas de la entidad para poder ofrecer el mejor servicio: falta trabajo en equipo, cultura organizacional, sentido de pertenencia. No se propicia un estilo de liderazgo en la entidad
Cultura organizacional	D8 - Falta de transferencia de conocimiento: capacitaciones realizadas, lecciones un punto, errores. No se comparte el conocimiento y experiencias que se tienen en los diferentes proyectos. No se materializan ni se documentan las experiencias negativas o positivas de los proyectos realizados.
Cultura organizacional	D9 - No se cuenta con una metodología de buenas prácticas para toda la entidad en el desarrollo de los proyectos: por ejemplo, ITIL o Gestión proyectos PMI
Cultura organizacional	D10 - No se realiza un seguimiento a las evaluaciones de desempeño. No se han creado planes de acción individual. Falta Implementar modelos de Gestión humana para los funcionarios, ejemplo modelo basado en la felicidad
Cultura organizacional	D11 - No se ha realizado un trabajo de endomarketing para cliente interno
Cultura organizacional	D12 - La supervisión de la ESU no genera un valor agregado al cliente, por esta razón muchas veces se quejan internamente
Recursos financieros	D31 - Adolecemos de un análisis financiero desde la concepción del contrato hasta su finalización. No se tiene en cuenta el recurso necesario para la ejecución del proyecto lo que puede ocasionar sobrecostos del mismo. Ejemplo seguridad en línea, centros de mando y control, servicios de mantenimiento con las garantías. PYG del proyecto
Recursos financieros	D32 - Baja inversión en el área de innovación e investigación
Estrategia	D13 - Se pierden negocios que nos solicitan, los cuales no son enfocados a nuestro objeto social: seguridad. Ejemplo contrato de COVID
Estrategia	D14 - Infraestructura física es inadecuada para la operación de la ESU

Estrategia	D15 - Falta de reconocimiento de la marca a nivel territorial, no conocen que hace la ESU. Falta posicionamiento de marca, impidiendo el reconocimiento de la ESU a nivel regional y nacional
Estrategia	D16 - No se analiza de qué manera se pueden fortalecer las líneas que posiblemente han disminuido su rentabilidad
Estrategia	D17 - No tenemos acuerdos de confidencialidad con los aliados proveedores para que no repliquen
Estrategia	D18 - No se cuenta con caracterización de los principales clientes de la entidad, en diferentes factores, lo que permitiría una mejor comunicación
Recurso humano	D28 - Insuficiencia de personal: No hay un equipo técnico estructurado para analizar los requerimientos que llegan y poder emitir un concepto técnico respecto a la realización del proyecto. No se tiene definido un rol de responsabilidad directa en la construcción de pliegos en cuanto al tema financiero y legal. Falta perfil especializado en el tema de conectividad e interoperabilidad. Personal insuficiente en el área de TI y proyectos SIS
Recurso humano	D29 - Falta de capacitaciones: temas como ciudades inteligentes, normatividad vigente, temas técnicos, sistemas de información y manejo de personal, trabajo bajo presión
Recurso humano	D30 - Volumen de trabajo excesivo lo cual desgasta emocionalmente. Muchas veces este trabajo se pudo haber prevenido desde el inicio
Procesos	D20 - El área de innovación y desarrollo debe ser transversal a toda la entidad y no sólo enfocada a investigar soluciones o a ventas. No se articula con los demás procesos de la entidad en cuanto a nuevos productos y servicios
Procesos	D21 - Se necesita mejorar y tecnificar el modelo de supervisión de la entidad, con un tema específico en la interventoría que se exige dentro de los contratos. No existe estandarización en la línea SIS respecto a la supervisión.
Procesos	D22 - Falta de interacción entre el área comercial y área de servicios, relacionada a la concepción de propuestas comerciales. Cuando llega a la subgerencia de servicios se debe realizar un gran reproceso ya que se deben replantear las necesidades técnicas que desde el inicio se podría haber realizado completo. Sinergia entre los procesos
Procesos	D23 - Falta socialización de los procesos, indicadores
Procesos	D24 - Procesos complejos y poco ágiles en la operación que dificultan la interacción con los clientes internos y externos. No se realiza la planeación adecuada en cada uno de los procesos. No existe una estandarización que permita la correcta planeación de los proyectos
Procesos	D25 - Falencia en las preguntas de las encuestas de satisfacción y oportunidad en la realización de las mismas
Procesos	D26 - Falta seguridad jurídica para el desarrollo del contrato
Procesos	D27 - Debilidad en los entregables -Documentos consolidados de Gobierno Digital: no elaborados-no actualizados Operativamente se hacen las cosas, pero procedimentalmente no se documentan esas actividades.
Cadena de servicio	D1 - Falta de acompañamiento comercial al cliente: ejecutivos de cuenta que se encarguen de evidenciar las necesidades y falencias de la ejecución. Y después de finalizado un proyecto. Servicio postventa
Cadena de servicio	D2 - Referenciamiento de mercado, no garantizamos los menores precios del mercado y no se analiza si la propuesta es la última tecnología. No se está cumpliendo con lo



	estipulado al contrato en relación a los precios. Ausencia de modelo de estudio de precios en suministros. Nos quedamos solo con nuestros aliados
Cadena de servicio	D3 - Prestación de un mal servicio hacia los grupos de interés debido a la capacidad de respuesta por parte del equipo de TI, y al desbordamiento de actividades asignadas, ya que no se cuenta con un equipo que apoye y viabilice los demás temas de gestión tecnológica.
Cadena de servicio	D4 - La entrega o documentación inicial de ingeniería, diseño para proceder con la ejecución del proyecto. Genera reprocesos en tiempo y dimensionamiento de la solución.
Tecnologías de la información	D33 - Ausencia de herramienta tecnológica sólida para las acciones de manera conjunta, que involucre toda la cadena de valor, que genere información oportuna tanto para el cliente interno como para el externo. No hay integración de sistemas de información
Tecnologías de la información	D34 - La entidad no cuenta con un esquema de gobierno de TI estructurado, según las buenas prácticas recomendadas por el MinTIC. No se cuenta con un catálogo de componentes de información que dé cuenta de los flujos de información en la entidad.
Tecnologías de la información	D35 - ERP Safix no se adapta completamente a nuestra operación, teniendo que realizar desarrollos a la medida lo que ocasiona retrasos
Tecnologías de la información	D36 - Tecnología no es propia de la ESU. Los desarrollos a la medida realizados para el ESU no quedan a nombre de nosotros.
Tecnologías de la información	D37 - No se tiene un costeo detallado de los servicios que se prestan a los usuarios, impidiendo visualizar el valor agregado de TI. Se ve como un gasto no una inversión.
Comunicaciones	D5 - No existe comunicación continua con los clientes al respecto de lo que la ESU está haciendo y cómo opera la empresa: los canales de atención, esquemas de trabajo. Desconocimiento por parte de los clientes sobre la labor que hacemos.
Comunicaciones	D6 - Falta comunicación entre áreas y personas, poco trabajo en equipo, falta de sentido de pertenencia. Desarticulación entre las diferentes áreas o procesos de la entidad, no hay sinergia. Falta de comunicación sobre el desarrollo de un contrato entre las diferentes etapas del mismo, Esta información muchas veces se queda en cada equipo
Estructura organizacional	D19 - Falta de claridad en los roles, delimitar funciones y roles en la comercial y en servicios

## Entorno externo

### Oportunidades

Entorno Político	O18 - Plan de desarrollo de Medellín: En el tema del valle del software se tienen bastantes oportunidades en el sentido que la ESU podría incursionar y servir de apoyo a la Alcaldía de Medellín en ciudades inteligentes que incluye gestión de datos, ciberseguridad, inteligencia artificial.
Entorno Político	O19 - Crecimiento e inversión de los diferentes municipios en el tema de seguridad.
Entorno Político	O20 - Programa de renovación del parque automotor y modernización del CAD en la Gobernación de Antioquia.
Entorno social/cultural	O21 - El componente de convivencia del objeto social de la ESU puede aportar en lo social, tema contenido en el plan de desarrollo
Entorno Legal/Reglamentario	O10 - Ofrecer nuestros servicios a empresas privadas. ofrecer servicio de interventoría
Entorno Legal/Reglamentario	O11 - Ampliar portafolio de servicios diferente a temas de seguridad: administración de bienes y servicios. Servicios propios de comercialización y no de administración delegada de recursos. Nueva línea de negocio en materia ambiental o seguridad ambiental. Ampliar portafolio en transporte de valores. incursionar en el ámbito internacional. Potencializar comercialmente la línea de vigilancia física en otras ciudades.
Entorno Legal/Reglamentario	O12 - Modernización o reforma de la ley 80
Entorno Legal/Reglamentario	O13 - Posibilidad de desarrollar un producto de marca propia que pueda comercializar y ampliar las líneas de servicios
Entorno Legal/Reglamentario	O14 - Generar alianzas para que la propiedad intelectual de los desarrollos a la medida quede a nombre de la ESU
Entorno Legal/Reglamentario	O15 - Pensar en cambiar el objeto a la ESU, que no sea sólo ofrecer servicios de seguridad. Por ejemplo, empresa de servicios urbanos
Entorno Legal/Reglamentario	O16 - Posibilidad de creación de área o equipo de servicio postventa, encargado de soporte y garantías, inversión en mesa de ayuda para clientes
Entorno Legal/Reglamentario	O17 - El teletrabajo y trabajo remoto puede ser considerado como una forma de trabajo. Revisar nuevamente reglamento de trabajo en este sentido. Revisar roles y responsabilidades funcionarios de planta para implementarlo
Entorno Tecnológico	O22 - Consolidar el área de innovación y desarrollo de manera más estratégica al vincularla con los proyectos del área de TI. Explotar el área de innovación e investigación para ofrecer servicios y/o tecnología propia
Entorno Tecnológico	O23 - Posibilidad de certificar la empresa en ISO 27001
Entorno Tecnológico	O24 - Nuevas tecnologías aplicables a la seguridad y a la operatividad de los organismos de seguridad y justicia
Entorno Tecnológico	O25 - El área de TI puede visibilizarse aún más por ser una parte estratégica de la entidad
Entorno Financiero	O6 - Ampliación del portafolio y búsqueda de nuevos negocios: Vender en el sector privado. Aprovechar los grandes proyectos de la ESU desarrollados para un cliente en

	específico y buscar que este les sirva a otros, ejemplo LPR, podría haberse vendido a secretaría de movilidad. Buscar nuevos negocios. Iniciativa de proponer negocios ya realizados en la ESU. Gana - gana. El tema de consultoría se podría ampliar y explorar
Entorno Financiero	O7 - Identificación de presupuesto de diferentes ciudades enfocadas en materia de seguridad. Presupuesto de otras entidades que no se ha podido ejecutar por la cuarentena
Entorno Financiero	O8 - Lograr tener una sede propia que cumpla con las necesidades del personal
Entorno Financiero	O9 - Realizar eventos académicos enfocados al tema de seguridad, aprovechando para realizar contactos comerciales
Entorno ambiental	O4 - Posibilidad de implementar sistema de gestión ambiental
Entorno ambiental	O5 - Implementar responsabilidad social en la ESU
Percepción grupos de valor	O26 - El conocimiento que se queda en la empresa por medio de la promoción del estudio
Percepción grupos de valor	O27 - Alineación de la entidad con el Plan de desarrollo del Municipio de Medellín para ayudar al reconocimiento en el conglomerado público
Percepción grupos de valor	O28 - Establecer nuevas opciones y canales para desarrollar el posicionamiento de la marca ESU.
Percepción grupos de valor	O29 - Percepción de los clientes sobre la Transparencia en el manejo de los recursos
Percepción grupos de valor	O30 - Experiencia y reconocimiento de la ESU en el sector
Percepción grupos de valor	O31 - Ofrecer eventos formativos de educación a diferentes clientes. De manera digital
Percepción grupos de valor	O32 - Mejora en los trámites internos de cara al ciudadano: generación de certificados
Competencia	O1 - La ESU, tiene un recorrido más amplio que la competencia donde se evidencia que los procesos están más sólidos y con un mejor desarrollo organizacional
Competencia	O2 - Ante la competencia hecha realidad, la ESU debería crear la estrategia de competir con base en costos por los servicios. (Estrategia que salvó las ventas de Uniban en 1994 ante el surgimiento de tres nuevas comercializadoras en Urabá).
Competencia	O3 - Competir con líneas de negocios y servicios que sean únicos.

## Amenazas

Entorno Político	A14 - Cambios de administración: pueden impactar en proyectos y/o actividades de la empresa, dificulta la retención de clientes y continuidad de la entidad.
Entorno Político	A15 - Dependencia del Municipio de Medellín, si este se va, la ESU puede verse afectada ostensiblemente
Entorno Político	A16 - Las decisiones que toman las diferentes secretarías con lo que respecta a la firma de contratos con la ESU. ( Sec. seguridad) ahorro honorarios
Entorno Legal/Reglamentario	A11 - Sanciones y demandas: Si no se realiza el correcto desarrollo del contrato estamos expuestos a demandas. Normatividad de la superintendencia de seguridad privada: las tarifas de la vigilancia son reguladas y de acuerdo a lo que hace la entidad descompensa la tarifa. Otros ingresos de explotación. Podrían presentarse sanciones. Por incumplimiento a normas y directrices del MinTIC.
Entorno Legal/Reglamentario	A12 - Reforma a la ley de contratación pública: prescindir de contratos interadministrativos
Entorno Legal/Reglamentario	A13 - Imposibilidad de contratar directamente con empresas internacionales.
Entorno Tecnológico	A17 - No se cuenta identificación de riesgos en materia de seguridad de la información. No se cuenta con un plan de continuidad de negocio
Entorno Tecnológico	A18 - Existencia de tecnologías sustitutas de bajo costo que impactan nuestras propuestas. Cambios constantes en tecnologías
Entorno Tecnológico	A19 - Capacidad tecnológica insuficiente para atender el enfoque del Plan de Desarrollo Municipal, especialmente en temas de interoperabilidad y servicios ciudadanos digitales, lo anterior con miras a ciudades inteligentes.
Entorno Tecnológico	A20 - Conocimiento de la ERP SAFIX en cabeza de una sola persona del proveedor, lo que genera riesgos al faltar esta.
Entorno Financiero	A8 - Dependencia financiera con la Secretaría de seguridad como principal cliente y Municipio de Medellín
Entorno Financiero	A9 - Situación actual sanitaria, afecta diferentes clientes lo cual impacta directamente a la ESU, Falta de recursos y recaudo por la pandemia y cuarentena obligatoria, pérdida de clientes
Entorno Financiero	A10 - La contratación a través de la administración delegada de recursos puede disminuir e impactar negativamente nuestros ingresos
Entorno económico y fiscal	A4 - Límites en cuanto a referenciamiento de precios ya que estos son dados por los aliados
Entorno económico y fiscal	A5 - Cambios políticos, económicos, fiscales que impactan directamente a la ESU
Entorno económico y fiscal	A6 - Cambios en el mercado afecta el suministro de nuestro servicio, en el sentido que no analizamos esos cambios y no podemos ofrecer calidad
Entorno económico y fiscal	A7 - La figura de administración delegada de recursos puede influir en las investigaciones fiscales de nuestros clientes
Entorno ambiental	A3 - Condiciones de salud pública como la pandemia actual que se está viviendo
Percepción grupos de valor	A21 - Percepción errada por parte de diferentes grupos de valor: Ven a la ESU como un simple puente que agiliza los trámites. Creencia de administración de cámaras de la ciudad.

Percepción grupos de valor	A22 - Insatisfacción de los clientes al iniciar el proyecto, por problemas de agilidad y celeridad para el inicio, costo del proyecto.
Percepción grupos de valor	A23 - Pérdida de posicionamiento en un eventual cambio de objeto o cambio de nombre
Percepción grupos de valor	A24 - (Sec. Seguridad) este cliente manifiesta que la ESU, Contrata los bienes y servicios a unos costos más elevados que el promedio del Sector.
Percepción grupos de valor	A25 - Proveedores se quejan por los ingresos de explotación: Vigilancia física
Competencia	A1 - Competencia directa: ESO, Colombia compra eficiente, posible creación de empresa dedicada a la logística de la Gobernación de Antioquia. con portafolio más amplio que el nuestro.
Competencia	A2 - Nuestros aliados y proveedores: se pueden volver nuestra competencia: contactar directamente al cliente y ofrecen los servicios a un menor costo

Las estrategias y proyectos resultantes del análisis de la DOFA serán el principal insumo para el plan de acción 2021, el cual se detalla en el punto IX del presente documento. Los siguientes fueron los resultados generales producto del análisis de cada una de las áreas:

Fortalezas		
Factor	Total	Part.
Recurso humano	26	39%
Cadena de servicio	12	18%
Procesos	10	15%
Recursos financieros	6	9%
Tecnologías de la información	4	6%
Comunicaciones	3	5%
Estrategia	2	3%
Estructura organizacional	2	3%
Cultura organizacional	1	2%
<b>Total general</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Debilidades		
Factor	Total	Part.
Cultura organizacional	22	24%
Procesos	14	16%
Recurso humano	13	14%
Tecnologías de la información	12	13%
Comunicaciones	10	11%
Estrategia	10	11%
Cadena de servicio	6	7%
Recursos financieros	2	2%
Estructura organizacional	1	1%
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Oportunidades		
Factor	Total	Part.
Entorno Legal/Reglamentario	16	29%
Entorno Financiero	14	25%
Percepción grupos de valor	7	13%
Entorno Tecnológico	6	11%
Entorno Político	5	9%
Competencia	4	7%
Entorno ambiental	2	4%
Entorno social/cultural	1	2%
<b>Total general</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Amenazas		
Factor	Total	Part.
Competencia	12	24%
Entorno Legal/Reglamentario	8	16%
Entorno Financiero	8	16%
Entorno Político	7	14%
Percepción grupos de valor	6	12%
Entorno Tecnológico	5	10%
Entorno económico y fiscal	4	8%
Entorno ambiental	1	2%
<b>Total general</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

## PARTE II

### VII. SOLUCIONES ESTRATÉGICAS

La ESU, definió cinco (5) soluciones estratégicas hacia las que orientará sus esfuerzos:

#### **Solución Estratégica de Seguridad**

Comercialización y prestación de bienes y servicios integrales de seguridad.

#### **Solución Estratégica de Seguridad Digital**

Comercialización, consultoría y desarrollo de soluciones para enfrentar las amenazas informáticas en el ciberespacio, que afectan significativamente al país.

#### **Solución Estratégica de Logística**

Comercialización y prestación de bienes y servicios para dar soporte a las operaciones y procesos de las entidades.

#### **Solución Estratégica de Tecnología**

Soluciones tecnológicas, innovadoras y eficientes que contribuyen al mejoramiento de procesos de nuestros clientes.

#### **Solución Estratégica de Sostenibilidad**

Comercialización y consultoría en tecnologías que sirvan de apoyo a la implementación de ciudades y territorios sostenibles a través de soluciones que impacten el crecimiento social, económico, tecnológico y ambiental.

### VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Empresa para la Seguridad Urbana – ESU, definió once (11) objetivos estratégicos que propenden por la supervivencia, la sostenibilidad en el tiempo y el crecimiento continuo de la empresa.

El seguimiento y medición al cumplimiento de los objetivos estratégicos se realiza a través del Plan de Acción Anual, donde cada objetivo tiene proyectos asociados, los cuales, al finalizar el año, en un cumplimiento ideal, deberán estar en un 100%. Este seguimiento se realizará cada tres (3) meses y se presentará en el Comité del Sistema Integrado de Gestión, el avance del plan de acción y a su vez de los objetivos estratégicos. Además, como complemento a esta medición, se cuenta con la matriz de indicadores estratégicos, los cuales se mencionan en el punto X del presente documento.

Los siguientes son los objetivos estratégicos definidos, divididos en la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento y desarrollo:




Tabla 1: Objetivos estratégicos


PERSPECTIVA	OBJETIVO	RESPONSABLE
<b>FINANCIERA</b>	Generar valor económico a la ESU a través de la optimización de costos y mejora de márgenes de rentabilidad	Subgerencia administrativa y financiera
<b>CLIENTES</b>	Gestionar eficientemente el cumplimiento de los presupuestos de venta definidos, con el fin de promover la estabilidad financiera de la Entidad.	Subgerencia comercial y de mercadeo
	Lograr posicionamiento en los mercados estratégicos y obtener un liderazgo en el país.	Subgerencia comercial y de mercadeo
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Garantizar los tiempos de la cadena logística en la atención de los clientes de acuerdo con los procesos de contratación y ejecución establecidos en la entidad.	Subgerencia de servicios Secretaría General
	Garantizar la eficacia del Sistema Integrado de Gestión, cumpliendo con las directrices aplicables en la Entidad	Oficina Estratégica
	Implementar estrategias que apunten a criterios de responsabilidad social	Oficina Estratégica
	Generar una experiencia de servicio positiva para nuestras partes interesadas.	Oficina Estratégica
	Apoyar mediante el uso de tecnologías de la información las diferentes áreas de la entidad, para optimizar sus procesos, a través de la evaluación e implementación de nuevas soluciones tecnológicas	Oficina Estratégica
	Potenciar el desarrollo de la entidad a través de la investigación de nuevas tecnologías e innovaciones	Innovación y Proyectos
<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	Generar las condiciones que permitan el desarrollo del talento humano de la ESU	Subgerencia administrativa y financiera
	Fomentar una cultura organizacional entre los empleados centrada en la comunicación	Oficina Estratégica

## IX. PLAN DE ACCIÓN 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 2022 y teniendo en cuenta el análisis de la matriz DOFA es el siguiente:


		PLAN DE ACCIÓN 2022 - EMPRESA PARA LA SEGURIDAD Y SOLUCIONES URBANAS				Versión 3			
PERSPECTIVA	OBJETIVO	PESO (%) OBJETIVO	PROYECTO/INICIATIVA	PESO (%)	SUBGERENCIA RESPONSABLE	FECHA FINAL			
FINANCIERA	Generar información oportuna y fiable que garantice toma de decisiones enfocada en optimización de costos para mejorar los márgenes de rentabilidad	10%	Modelo en excel Asignación de Recursos en Entidades Financieras	25%	Subgerencia administrativa y financiera	sep-22			
			Implementación del Flujo de Caja en Safix	25%		ene-22			
			Mejorar y automatizar el sistema de costos	25%		dic-22			
			Sistematización y aprovechamiento de los informes que genera el módulo de cartera para una mejor toma de decisiones	25%		dic-22			
CLIENTES	Gestionar eficientemente el cumplimiento de los presupuestos de venta definidos, con el fin de promover la estabilidad financiera de la Entidad.	20%	Posicionamiento de Marca ESU	100%	Subgerencia comercial y de mercadeo	mar-22			
						may-22			
	Lograr posicionamiento en los mercados estratégicos y obtener un liderazgo en el país.	10%	Adquisición de Clientes Nuevos	50%	Subgerencia comercial y de mercadeo	jul-22			
						sep-22			
						nov-22			
						Eventos según calendario nov-22			
Fidelización y Potencialización de Clientes	50%	Subgerencia comercial y de mercadeo	50%	Subgerencia comercial y de mercadeo	feb-22				
					Según Campaña				
					Desde Febrero 15 y hasta				
					Desde Febrero 15 y hasta				
PROCESOS INTERNOS	Garantizar los tiempos de la cadena logística en la atención de los clientes de acuerdo a los procesos de contratación y	20%	Software Parque Automotor	40%	Subgerencia de servicios	jun-22			
						sep-22			
	Potenciar el desarrollo de la entidad a través de la investigación de nuevas tecnologías e innovaciones	5%	Modernización producto propio de la ESU	25%	Subgerencia de servicios	ago-22			
						Estudio de viabilidad para habilitación del espacio aéreo del río de medellin como autopista de aeronaves no tripuladas	25%	ago-22	
						Estudio de aplicaciones para botones de panico con tecnología IOT	25%	ago-22	
						Creación de centro monitoreo ESU CS	25%	nov-22	
	Apoyar mediante el uso de tecnologías de la información las diferentes áreas de la entidad, para optimizar sus procesos, a través de la evaluación e implementación de nuevas soluciones tecnológicas	5%	Planta Telefonica	25%	Oficina Estratégica	mar-22			
						Controladora y AP (Red WIFI)	25%	mar-22	
						Fortiware 100 FFG - 00F	25%	mar-22	
						Cumplimiento PETI	25%	dic-22	
	Garantizar la eficacia del Sistema Integrado de Gestión, cumpliendo con las directrices aplicables en la Entidad	5%	Implementar software tipo BPM en toda la cadena de valor	30%	Oficina Estratégica/Subgerencia a Comercial y de Mercadeo/Subgerencia de servicios	jun-22			
						Desarrollar software bajo metodología SCRUM	20%	Oficina Estratégica	jun-22
						Aumentar índice de desempeño institucional por lo menos al 80% (nivel alto)	20%	Oficina Estratégica	mar-22
						Aplicación de TRD aprobadas	15%	Secretaría General - Gestión documental	dic-22
						Indexación masiva de contratos digitalizados	15%	Secretaría General - Gestión documental	dic-22
						Implementar estrategias que apunten a criterios de responsabilidad social	5%	Tienda virtual ESU: fondos destinados a fundaciones (en revisión)	25%
Escuela de drones: elegir cupos gratis para población vulnerable (en revisión)	25%								
Implementación política ambiental ESU	25%								
Botellas de amor: vinculación (en revisión)	25%								
Generar una experiencia de servicio positiva para nuestras partes interesadas	5%	Adecuación de nuevo showroom de la entidad	50%	Oficina Estratégica	dic-22				
					Creación de protocolo de atención telefónica	50%	Oficina Estratégica/Subgerencia a Comercial y de Mercadeo/Subgerencia	jul-22	



		<b>PLAN DE ACCIÓN 2022 - EMPRESA PARA LA SEGURIDAD Y SOLUCIONES URBANAS</b>				Versión 3	
PERSPECTIVA	OBJETIVO	PESO (%) OBJETIVO	PROYECTO/INICIATIVA	PESO (%)	SUBGERENCIA RESPONSABLE	FECHA FINAL	
<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	Generar las condiciones que permitan el desarrollo del talento humano de la ESU	10%	Implementación nueva evaluación de desempeño	25%	Subgerencia administrativa y financiera	dic-22	
			Programa de salud mental	25%	Subgerencia administrativa y financiera	ene-22 feb - nov 22	
			Reconocer: fundamentos de la Otriedad e importancia del tejer redes de apoyo y vínculo afectivo, entre ellas la conmemoración de la Semana de la Equidad.	25%	Subgerencia administrativa y financiera	ene-22 feb - nov 22	
			Implementar el plan de mejoramiento bajo la metodología PGW para llevar a nivel de excelencia la medición de ambiente laboral y cultura de innovación.	25%		ene-22 feb - nov 22	
	Fomentar una cultura organizacional entre los empleados centrada en la comunicación	5%	ESUInnova 2da temporada. Es un producto audiovisual realizado para redes sociales, en el que se habla de las novedades en tecnología y sus aplicaciones para los ciudadanos.	40%	Oficina Estratégica	feb-22	
						Jun-30 Sep-30 Dic-30	
						Jun-30 Sep-30 Dic-30	
						Jun-30 Sep-30 Dic-30	
			ESUInnova, el podcast. Es un podcast de tecnología.	30%	Oficina Estratégica	feb-22	
						Jun-30 Sep-30 Dic-30	
						Jun-30 Sep-30 Dic-30	
			Revista ESUInnova (2 ediciones). Formato impreso.	30%	Oficina Estratégica	Abr-15 Nov-1	
						Abr-30 Nov-15	
						Nov- Dic-15 Jun-30 Dic-30	

## X. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Como complemento a la medición y seguimiento de los objetivos estratégicos, se definen los siguientes indicadores estratégicos, los cuales al igual que el plan de acción se revisarán trimestralmente:

 <b>MATRIZ DE INDICADORES ESTRATÉGICOS - ESU</b>							
Perspectiva	Objetivo estratégico asociado	Nombre del Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de medición	Meta 2022	Responsable
Financiera	Generar información oportuna y fiable que garantice toma de decisiones enfocada en optimización de costos para mejorar los márgenes de rentabilidad	EBITDA	Utilidad operacional+Depreciación+amortizaciones	Numérica	Mensual	En definición	Líder de Programa - Unidad Contabilidad y Costos
		Rentabilidad sobre el activo	Excedente (Déficit) a actividades ordinarias/Total activos	%	Mensual		
		Rentabilidad sobre el patrimonio	(Utilidad neta/Patrimonio)*100UAI/Total Patrimonio	%	Mensual		
		Capital de Trabajo Neto Operativo -KTNO	Deudores+Inventario-Proveedores	Numérica	Mensual		
Clientes	Gestionar eficientemente el cumplimiento de los presupuestos de venta definidos, con el fin de promover la estabilidad financiera de la Entidad.	Cumplimiento Plan de negocios - Componente Ventas	(Plan de negocios ejecutado/Plan de negocios proyectado)*100	%	Trimestral	En definición	Subgerente Comercial y de Mercadeo
	Cumplimiento Plan de negocios - Componente Ingresos						
	Lograr posicionamiento en los mercados estratégicos y obtener un liderazgo en el país.	Cumplimiento Plan de mercadeo	% Cumplimiento Plan de Mercadeo	%	Anual	90%	
Procesos Internos	Garantizar los tiempos de la cadena logística en la atención de los clientes de acuerdo a los procesos de contratación y ejecución establecidos en la entidad.	% Ejecución	Valor ejecutado/Ejecución proyectada	%	Trimestral	80%	Líderes de Programa - Subgerencia de Servicios
	Generar una experiencia de servicio positiva para nuestras partes interesadas.	Satisfacción del cliente	Resultado encuesta Satisfacción del cliente	%	Anual	90%	Profesional Especializado - Oficina estratégica
	Implementar estrategias que apunten a criterios de responsabilidad social	Responsabilidad Social	# de estrategias implementadas en el año	#	Anual	5	Profesional Especializado - Oficina estratégica
	Garantizar la eficacia del Sistema Integrado de Gestión, cumpliendo con las directrices aplicables en la Entidad	Eficacia cumplimiento plan de acción	Resultado evaluación plan de acción	%	Trimestral	100%	Profesional Especializado - Oficina estratégica
	Apoyar mediante el uso de tecnologías de la información las diferentes áreas de la entidad, para optimizar sus procesos, a través de la evaluación e implementación de nuevas soluciones tecnológicas	Cumplimiento PETI	% cumplimiento PETI	%	Anual	100%	Profesional Universitario - Oficina Estratégica (TI)
	Potenciar el desarrollo de la entidad a través de la investigación de nuevas tecnologías e innovaciones	En definición	En definición	#	Anual	En definición	Subgerencia de Servicios
Crecimiento y desarrollo	Generar las condiciones que permitan el desarrollo del talento humano de la ESU	Nivel evaluación de desempeño	Resultado instrumento de medición	%	Anual	90%	Líder de Programa - Unidad Gestión Humana
	Fomentar una cultura organizacional entre los empleados centrada en la comunicación	Satisfacción general de la comunicación interna	Resultado encuesta de satisfacción comunicación interna	#	Anual	3	Profesional Universitario - Oficina Estratégica (Comunicadora)

## XI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### Metodología

La metodología utilizada para realizar seguimiento al plan de acción resultante del Plan Estratégico Institucional será una revisión con cada uno de los responsables de los proyectos, verificando que se estén cumpliendo los objetivos estratégicos, así como los proyectos específicos inherentes a cada objetivo estratégico. Relacionado a este seguimiento se tendrá el indicador de % de cumplimiento a la fecha de corte (fecha en que se realizará la revisión).

### Periodicidad

Se realizará el seguimiento al Plan de Acción trimestral y anualmente para evaluar la efectividad del 100% de la ejecución de los proyectos.

La revisión y/o modificación al Plan Estratégico Institucional se realizará cuando haya lugar a una modificación específica de la Planeación Estratégica.

### Responsable

Es responsabilidad del Profesional Especializado – Unidad de Planeación de la Oficina Estratégica realizar el seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional. El resultado de cada seguimiento debe ser socializado en primera instancia en el Comité del Sistema Integrado de Gestión y posteriormente a los responsables de cada proceso.

### CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha
01	Creación del documento PEI 2021 - 2030	28/01/2021
02	Modificación mapa de procesos y plan de acción	12/03/2021
03	Cambio imagen ESU	07/07/2021
04	Cambio nombre línea por solución estratégica	12/10/2021
05	Actualización vigencia 2022: organigrama, plan de acción, mapa de procesos e indicadores.	28/01/2022