

# **ACOMPañAMIENTO AL MINISTERIO DE VIVIENDA CIUDAD Y TERRITORIO (MVCT) EN EL PROCESO DE REVISIÓN DE SU PLAN ESTRATÉGICO**

## **Propuesta de ajuste al planteamiento estratégico del MVCT *Versión Final***

Por  
**Bernardo Antonio Castaño Correa**  
CONTRATISTA

### **Objetivo del Proyecto**

Acompañar al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, a través de su Oficina de Planeación, en la revisión y ajustes de su Plan Estratégico Sectorial PES y su Plan Estratégico Institucional PEI, así como en la construcción de su Plan de Acción PAI 2017.

### **Objetivo del Informe**

Presentar una propuesta de ajuste de la Misión, los Valores y la Visión del MVCT, a partir de la información recopilada en la primera fase del proyecto, de tal forma que sirvan de marco de actuación para todas las Entidades del Sector en la revisión de sus planes.

Bogotá D.C.  
Diciembre de 2016

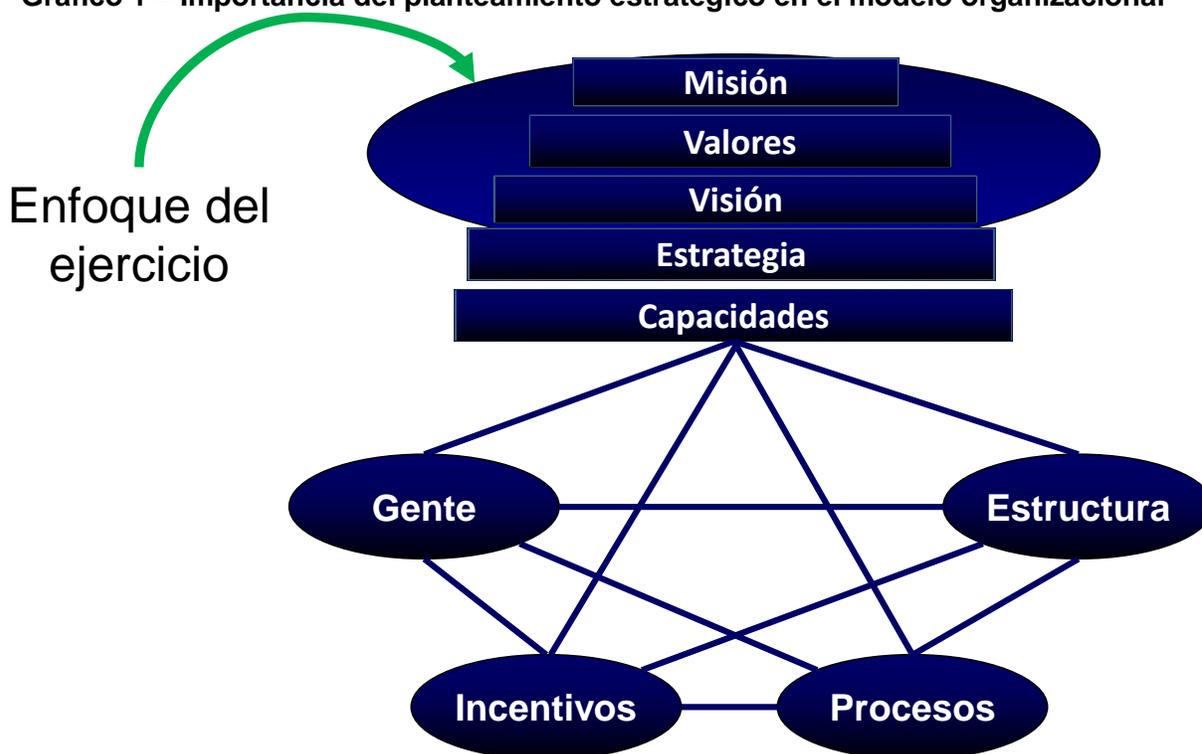
Cap.	Tabla de contenidos	p.
1	Introducción	3
2	Misión	5
2.1	Misión actual del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio	5
2.2	Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Revisión del direccionamiento estratégico del Ministerio – Diagnóstico Inicial”	6
2.3	Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Análisis del Entorno”	6
2.4	Análisis de aspectos relevantes de los Talleres de puesta en común	7
2.5	Resumen de aspectos principales	11
2.5.1	Respecto a la razón de ser del Ministerio	11
2.5.2	Respecto a la forma de generar valor del Ministerio	11
2.5.3	Resumen de aspectos que podrían ser usados para reformular la Misión	12
2.6	Propuesta de redacción de la Misión del MVCT	13
3	Valores	13
3.1	Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Revisión del direccionamiento estratégico del Ministerio – Diagnóstico Inicial”	13
3.2	Análisis de aspectos relevantes de los Talleres de puesta en común.	14
3.3	Encuesta aplicada a 266 funcionarios y contratistas	16
3.3.1	Fuente	17
3.3.2	Técnica de recolección de información	17
3.3.3	Población	17
3.3.4	Muestra	17
3.3.5	Mecanismo de aplicación de la prueba	17
3.3.6	Mecanismo de recolección y análisis de la información	17
3.3.7	Prueba aplicada	18
3.3.8	Análisis de resultados	20
3.4	Propuesta de valores para el Sector	27
4	Visión	29
4.1	Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Revisión del direccionamiento estratégico del Ministerio – Diagnóstico Inicial”	30
4.2	Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Análisis del Entorno”	30
4.3	Análisis de aspectos relevantes de los Talleres de puesta en común	31
4.4	Propuesta de Visión para el Ministerio	33
n°	Gráficos	p.
1	Importancia del planteamiento estratégico en el modelo organizacional	3
n°	Tablas	p.
1	Aspectos a incluir en la Misión respecto a la razón de ser	11
2	Aspectos a incluir en la Misión respecto a generación de valor	12
3	Resumen de aspectos a considerar en la redacción de la Misión	12
4	Verbalizaciones de los asistentes, respecto a los valores del Sector	14
5	Ranking de comportamientos identificados para el Sector	16
6	Lista de comportamientos que ya tienen los funcionarios del Sector	23
7	Lista de valores propuestos para el Sector por los encuestados	26
8	Comparativo de valores con más altos puntajes en los instrumentos	27

## 1. Introducción

El presente informe entrega una propuesta de ajuste a las principales componentes del planteamiento estratégico del MVCT, Misión, Valores y Visión, buscando que estos sean asumidos tanto por el Ministerio como Entidad, como por el Sector Vivienda Ciudad y Territorio.

En este contexto, interpretaremos el planteamiento estratégico como el marco de referencia que rige tanto los planes de acción, como las demás componentes del modelo organización de una Entidad (Ver gráfico 1) y que está compuesto por su Misión, sus Valores y su Visión.

**Gráfico 1 – Importancia del planteamiento estratégico en el modelo organizacional**



Fuente: Elaboración propia del contratista a partir del modelo estrella de Gay Galbraith

Para la realización de la propuesta se tomaron como base los siguientes instrumentos:

- Documento “Revisión del direccionamiento estratégico del Ministerio Diagnóstico Inicial”, elaborado por el contratista el 4 de octubre de 2016.
- Documento “Análisis del Entorno”, elaborado por la OAP del MVCT y por el contratista el 25 de noviembre de 2016.
- Talleres de puesta en común: Se llevaron a cabo una serie de talleres, en los cuales se identificaron elementos importantes para la reformulación de la Misión, los Valores y la Visión del MVCT. Los talleres desarrollados fueron:
  - Taller con la Ministra, el Viceministro, Directivos y Funcionarios, del Viceministerio de Aguas.
  - Taller con la Ministra, el Viceministro, Directivos y Funcionarios, del Viceministerio de Vivienda.
  - Taller con Directivos y Funcionarios de las áreas administrativas del Ministerio.

- Taller con Directivos y Funcionarios del Fondo Nacional del Ahorro – FNA.
- Taller con Directivos y Funcionarios de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA.
- Encuesta aplicada de manera electrónica a 266 funcionarios de las distintas Entidades del Sector, denominada “Opinión sobre los Valores del Sector Administrativo Vivienda Ciudad y Territorio”

Como se mencionó al inicio del proyecto, a pesar de que se está realizando un análisis de las principales variables que impactan el Sector y que esas variables se van a calificar con el análisis estructural, dicho ejercicio persigue obtener las variables estratégicas que sirvan para mejorar los planes del Ministerio, más que servir de base para un análisis de escenarios prospectivos reales de los cuales se extraigan elementos como la Misión y la Visión de la organización.

### **Resumen de propuestas**

En el cuerpo de este informe se encuentra el soporte de cada una de las propuestas que a continuación se presentan:

#### **Propuesta de Misión.**

*“El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio es la entidad pública del orden nacional responsable de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, cubriendo necesidades insatisfechas en vivienda, agua potable y saneamiento básico, mediante la financiación, formulación, adopción, dirección, coordinación y ejecución de la política pública, planes y proyectos en materia de vivienda urbana, agua potable y saneamiento básico, desarrollo territorial y urbano planificado del país y de la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo, calidad, buen servicio, información, tecnología y recurso humano comprometido”*

#### **Propuesta de Valores.**

**Compromiso:** Actuamos con convicción, disposición y entrega frente a las labores diarias, asumiendo como propios los objetivos estratégicos de la Entidad. Sabemos qué es lo que tenemos que hacer y lo hacemos rápido, bien, con dedicación y entrega.

**Orientación al Servicio:** Actuamos con amabilidad, cordialidad, actitud y disposición de servir a clientes internos y externos para lograr su satisfacción, brindando información y atención oportuna y eficaz. Mantenemos disposición de pensar, sentir y actuar en torno a las necesidades de los clientes internos y externos.

**Respeto:** Mostramos respeto a compañeros, superiores y colaboradores, aceptando y valorando lo que piensan, dicen, deciden y hacen los demás, independientemente de su posición social, económica, de sus creencias políticas y religiosas, de su color de piel, de su sexo y de su identidad de género, defendiendo derechos y espacios propios sin afectar los de las otras personas. Actuamos con respeto hacia las normas internas y externas, así como a los procesos de la Entidad.

**Responsabilidad:** Cumplimos con las tareas asignadas de manera oportuna y eficiente. Mostrando responsabilidad con nuestro trabajo y el desempeño del mismo, con el uso adecuado de los elementos de la Entidad y los bienes del cliente interno y externo. Cumplimos integralmente y con excelencia nuestras competencias y deberes como servidores públicos.

**Transparencia:** Actuamos con justicia, probidad, rectitud, imparcialidad y honradez, sin temor a que nuestros actos sean revisados en cualquier momento, comunicando oportuna y suficientemente la información de interés de nuestros públicos.

### **Propuesta de Visión.**

*“En el año 2021, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio habrá logrado disminuir el déficit de vivienda urbana del país y mejorar la cobertura de los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico urbano y rural, consolidando un mejor sistema de Ciudades amables y productivas, para mejorar la calidad de vida de las personas en el territorio nacional y contribuir al desarrollo económico de Colombia, a través de políticas integrales, programas de vivienda urbana digna y de Agua Potable y Saneamiento Básico, con proyectos participativos que incorporen la cooperación pública y privada, nacional e internacional, consolidando un Sector innovador, con tecnología, estructura y procesos modernos, que lo posicionen como el mejor Ministerio de Colombia y uno de los mejores lugares para trabajar”.*

## **2. Misión**

La misión es el punto de partida de una organización, describe el concepto de ésta, su naturaleza, la razón para que exista, los públicos a los cuales sirve y la forma cómo espera competir y generar valor para los clientes y demás públicos de interés.

La Misión entonces, es aquella declaración concisa, que hace una organización y a partir de la cual deberían construirse las demás componentes del diseño organizacional.

### **2.1. Misión actual del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio**

La Misión actual del Ministerio dice lo siguiente:

*“El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio es la entidad pública del orden nacional que de acuerdo con las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de servicios públicos de agua potable y saneamiento básico, es responsable de formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia de vivienda urbana, agua potable y saneamiento básico, desarrollo territorial y urbano planificado del país y de la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo”*

Al revisar la Misión actual del Ministerio, como cabeza del Sector, pretendemos ubicar algunos elementos fundamentales en ésta, para garantizar coherencia en el resto del ejercicio. Validamos entonces si la Misión actual del Ministerio cumple con lo siguiente:

- Que describa el concepto de la organización.
- Que muestre la razón para que exista la entidad.
- Que deje ver algunos de los públicos de interés de la entidad.
- Que muestre la forma cómo genera valor para los clientes y demás públicos de interés.
- Que esté alineada con el objeto del Ministerio: Formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia del desarrollo territorial y urbano planificado del país, la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo, teniendo en cuenta las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento básico.

## **2.2. Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Revisión del direccionamiento estratégico del Ministerio – Diagnóstico Inicial”**

La Misión del Ministerio es clara y muestra alineación con el objeto de la Entidad, no obstante, al hacer un análisis más detallado podemos encontrar lo siguiente:

- Que describa el concepto de la organización: Está claro, cuando dice que *El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio es entidad pública del orden nacional*.
- Que muestre la razón para que exista la entidad: Está claro cuando dice “... que de acuerdo con las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de servicios públicos de agua potable y saneamiento básico, es responsable de formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia de vivienda urbana, agua potable y saneamiento básico, desarrollo territorial y urbano planificado del país y de la consolidación del sistema de ciudades...”
- Que deje ver algunos de los públicos de interés de la entidad: En la redacción de la Misión se puede observar que sus públicos de interés principales son Los Ciudadanos y las Entidades Territoriales. No obstante, esto no es suficientemente claro, por lo que se hace necesario buscar que quede claro en la revisión de la Misión, cuáles son los principales públicos de atención a los que sirve.
- Que muestre la forma cómo genera valor para los clientes y demás públicos de interés: En la redacción de la Misión se observa lo siguiente: “...*con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo*”. Este cierre en la redacción denota la forma como genera valor la Entidad, no obstante, pareciera que se queda corto en el sentido que no dice claramente cómo le genera realmente valor a los clientes y otros públicos de interés.
- Que esté alineada con el objeto del Ministerio: Formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia del desarrollo territorial y urbano planificado del país, la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo, teniendo en cuenta las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento básico.

La misión actual es prácticamente una transcripción del objeto de la Entidad “*El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio es la entidad pública del orden nacional que de acuerdo con las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de servicios públicos de agua potable y saneamiento básico, es responsable de formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia de vivienda urbana, agua potable y saneamiento básico, desarrollo territorial y urbano planificado del país y de la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo*”.

Se resalta un elemento importantísimo en la redacción del objeto de la Entidad y de su Misión y es que fueron redactados con una óptica de cabeza de Sector, más que de una Entidad individual. Lo anterior, a juicio del Contratista es muy adecuado, toda vez que no debería existir una Misión para el Sector y otra para el Ministerio, sino que la Misión del Ministerio sea la misma que arrope al Sector.

## **2.3. Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Análisis del Entorno”.**

En el capítulo 3. *Entrevista a actores principales en el Sector*, de dicho documento, en la parte 1 del instrumento utilizado se hicieron un par de preguntas a los públicos de interés del Ministerio,

que nos pueden servir para identificar la forma cómo los públicos de interés perciben que el Ministerio les genera valor:

- ¿Qué le da MVCT?; ¿qué aspectos profesionales y personales le satisface?
- ¿Qué no le da MVCT?: ¿qué asuntos le reclamaría o quisiera que le aportara?

Hay otra pregunta de ese instrumento que nos sirve para identificar, de acuerdo con los públicos de interés, cuál es la razón de ser de la entidad:

- ¿Qué es para usted MVCT?; ¿cómo la definiría o describiría?

De las respuestas dadas, se extrajeron los elementos principales:

¿Qué le da el MVCT?; ¿qué aspectos profesionales y personales le satisface?

- Buen servicio.
- Desarrollo, crecimiento personal y profesional.
- Diseño de políticas públicas.
- Estabilidad laboral y económica a los funcionarios.
- Mejoramiento de la calidad de vida.

¿Qué no le da el MVCT?: ¿qué asuntos le reclamaría o quisiera que le aportara?

- Programas de vivienda
- Necesidades de la población propia del Municipio
- Vivienda sostenible
- Mayor cubrimiento
- Informes de gestión y publicaciones con indicadores claves del sector.
- Mayores incentivos y estímulos para los funcionarios.
- Tecnología

¿Qué es para usted el MVCT?; ¿cómo la definiría o describiría?

- Entidad de orden nacional
- Imparte políticas públicas en materia de vivienda, agua potable y saneamiento básico.
- Enfocado en el mejoramiento de vida de los Colombianos con menos recursos económicos y en estado de vulnerabilidad.
- Entidad con calidad y el buen servicio que presentan las personas que lo componen.
- Uno de los mejores Ministerios en cuanto a desempeño y ejecución.
- Entidad que mejora la calidad de vida de los colombianos con menos recursos.

#### **2.4. Análisis de aspectos relevantes de los Talleres de puesta en común.**

En los talleres realizados, se hicieron un par de preguntas a los asistentes, que nos sirven para identificar cuál es la razón y cómo generan valor, tanto el Sector como el Ministerio, a cada uno de sus públicos de interés:

- ¿Cuál es la razón de ser del MVCT?, Como Sector, Como Entidad.
- ¿Cómo genera valor el MVCT a sus públicos de interés?, Como Sector, Como Entidad.

Es importante anotar, que estas preguntas fueron respondidas por los asistentes a los talleres, usando como referencia, la lista de públicos de interés del Sector, que se identificó previamente con un grupo nutrido de funcionarios del Ministerio:

### **Públicos de interés del MVCT<sup>1</sup>**

- Población Urbana y Rural.
- Entidades territoriales: Gobernaciones y Alcaldías.
- Secretarías de Planeación.
- Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios – ESP.
- Confederaciones: Federación Nacional de Municipios, Federación Nacional de Departamentos.
- Gremios: Andesco, Acodal, Camacol, CCI (Cámara Colombiana de Infraestructura), Asobancaria, Asocar.
- Presidencia: Presidente y Vicepresidencia.
- Congreso de la República.
- SSPD.
- DNP.
- Consejo de Ministros.
- Entidades de Control: Contraloría, Procuraduría, Defensoría, Veedurías.
- Bancos.
- Cajas de compensación.
- Constructores, Findeter, Fonade.
- Curadurías.
- ONGs.
- Organismos Internacionales.
- Funcionarios y Contratistas.
- Medios de comunicación.

De las respuestas dadas, se extrajeron los elementos principales:

¿Cuál es la razón de ser del MVCT?, Como Sector, Como Entidad.

- Garantizar calidad de vida.
- Satisfacer necesidades en vivienda y saneamiento básico.
- Construcción de un país más justo.
- Mejorar las condiciones de vida de las comunidades, mediante SP acueducto y alcantarillado, a partir del ordenamiento territorial.
- Desarrollo sostenible de Ciudades y Territorios en torno a vivienda digna y a Servicios Públicos.
- Garantizar la ejecución adecuada de los recursos asignados a vivienda y servicios públicos.
- Orientar la acción del estado para tener ciudades sostenibles.
- Promover desarrollo integral del territorio, formulando políticas y asistiendo técnicamente a los Municipios en la implementación.
- Para que exista un marco institucional.
- Para hacer posible la solución a la problemática de vivienda urbana.
- Para articular esfuerzos conjuntos para el logro de la política de vivienda y saneamiento básico.
- Planea, ejecuta y coordina proyectos y política de vivienda y saneamiento básico.
- Resuelve las necesidades sociales en habitabilidad, agua y saneamiento básico, para la población más vulnerable.

---

<sup>1</sup> Realmente los públicos de interés identificados, aplican tanto para el Sector, como para el MVCT como Entidad.

- Formular y articular las políticas, planes y programas nacionales de vivienda y agua potable y saneamiento básico.
- Apoyar técnica y financieramente las iniciativas, programas y proyectos.
- Coordina, dirige, financia y ejecuta políticas.
- Es garante del cumplimiento de la CP en agua potable y saneamiento básico y vivienda.
- Ente rector que estructura la política pública.
- Compromiso con la gente. Con las poblaciones.
- Formular y orientar aplicación de normas y políticas de desarrollo urbano, vivienda, agua y saneamiento básico.
- Formula y adopta las políticas, programas y proyectos en su condición de Director del Sector.
- Diseñar estrategias y ejecutar políticas que permitan dar solución a los problemas de vivienda urbana.
- Como Ente rector de la política de vivienda y saneamiento básico, residuos sólidos, sistemas de financiación de vivienda y marcos tarifarios.
- Genera políticas a través de una metodología, uso de conocimiento, comprensión de problemática de vivienda, agua y saneamiento.
- Entregar mejores productos y servicios a los Ciudadanos.
- Liderar iniciativas de formulación de políticas y proyectos de vivienda, agua y saneamiento básico con las Entidades del sector.
- Reglamenta y ejecuta políticas que permitan implementar los procedimientos de atención de las necesidades sociales en vivienda, agua y saneamiento.

¿Cómo genera valor el MVCT a sus públicos de interés?, Como Sector, Como Entidad.

- A través de las políticas se promueve la oferta para que las cajas puedan colocar los subsidios.
- Acompañamiento técnico y apoyo financiero que les permita mejorar las condiciones de vida de su comunidad agua y vivienda.
- Activación del sector de la construcción.
- Activación del sistema bancario al involucrar como intermediario en la ejecución de los programas.
- Acuerdos, respaldo.
- Al definir políticas de vivienda, genera desarrollo y crecimiento territorial.
- Al definir un marco regulatorio la entidad fija el deber ser y el rumbo del sector lo cual facilita vigilancia y control.
- Aliado estratégico para el cumplimiento de metas.
- Aliados estratégicos que financian las políticas, dinamizando el desarrollo económico.
- Alineación con políticas de gobierno.
- Ampliando mercado potencial a través de los programas.
- Aporta empleados.
- Aporta información sobre el sector para orientar su gestión.
- Aportando ideas de proyectos que están en línea con PND.
- Aporte al cumplimiento de metas del plan de gobierno.
- Apoya financiamiento y técnicamente a los proyectos de gobernaciones y alcaldías.
- Apoyar en la formulación de políticas del estado y gobierno nacional.
- Apoyo institucional.
- Apoyo y asistencia técnica para el desarrollo de proyectos en beneficio de la población.
- Articulando con el congreso para sacar el marco legal que le permite cumplir los objetivos.
- Articulando políticas.

- Asesora, acompaña.
- Asigna funciones como sector en el proyecto de viviendas de interés social.
- Asigna funciones en el manejo de subsidios.
- Asistencia técnica, financiera y jurídica para formulación de proyectos y acceso a recursos del Gobierno Nacional.
- Ayuda a construir las líneas de oferta y demanda de cooperación.
- Bienestar y trabajo para mejorar los ingresos y calidad de vida de los funcionarios.
- Compartir mejores prácticas.
- Con la definición de política en vivienda y saneamiento básico define indirectamente parámetros que permitan a los bancos definir necesidades crediticias y financieras para el desarrollo del sector.
- Construir datos relevantes que se trasladan a la formulación de la política pública sectorial.
- Contribución a la ejecución de sus programas que contribuyen a la misión de las ONGs.
- Da lineamientos para contribuir integralmente con el buen desarrollo territorial y urbano del país.
- Da valor al consejo de ministros porque demuestra que las políticas sociales son parte fundamental de los programas de gobierno planteados en la PND.
- Da valor por el buen uso de los recursos. La transparencia, el control para lograr los objetivos institucionales y sectoriales.
- Definición de metas e indicadores conjuntos, metas sectoriales.
- Desarrollo de proyectos conjuntos para la mejora de infraestructura.
- Dinamizando la economía e incentivando el sector constructor para que llegue a poblaciones vulnerables.
- Directrices de ordenamiento y acompañamiento técnico para la formulación de planes de desarrollo.
- Diseña instrumentos para la financiación de vivienda y asesora su implementación.
- Ejercicios intersectoriales de participación ciudadana.
- El ministerio está siempre dispuesto a demostrar que las funciones de los entes de control se cumplan de acuerdo con su razón de ser.
- Empleo, calidad de vida y conocimiento para sus funcionarios.
- Enriquece la labor de planeación en temas de vivienda y saneamiento.
- Establecer reglas para que las entidades territoriales accedan a fuentes de financiación y/o apoyo técnico, seguridad jurídica y técnica para el desarrollo de sus actividades.
- Estudios y cifras para estudios económicos.
- Facilitando el acceso a constructores como oferentes de proyectos de vivienda.
- Financiación de vivienda.
- Financiación y programas de modernización empresarial.
- Generamos parámetros bajo los cuales las entidades de control pueden ejercer sus funciones.
- Generando escenarios para la cooperación internacional.
- Impulsa la economía en la generación de programas en los cuales participa las entidades bancarias de manera directa.
- Mejorando calidad de vida, garantizando el acceso a los servicios básicos y fundamentales.
- Universalización del acceso a vivienda urbana y el agua potable y al saneamiento básico especialmente a la población vulnerable.

## 2.5. Resumen de aspectos principales

### 2.5.1. Respeto a la razón de ser del Ministerio

Al homologar la información contenida en los diferentes instrumentos y luego comparar estos aspectos con la Misión actual (Ver tabla 1), encontramos que hay una serie de aspectos que podrían ser usados para reforzar la redacción de la Misión actual:

- Apoyar técnica y financieramente las iniciativas, programas y proyectos.
- Calidad y buen servicio.
- Cubre necesidades insatisfechas en vivienda, agua potable y saneamiento básico.
- Mejora la calidad de vida.

**Tabla 1 - Aspectos a incluir en la Misión respecto a la razón de ser**

Aspecto a incluir en la razón de ser	En Misión actual
Apoyar técnica y financieramente las iniciativas, programas y proyectos	No
Calidad y buen servicio	No
Cubre necesidades insatisfechas en vivienda, agua potable y saneamiento básico	No
Desarrollo sostenible de los Entes territoriales	Si
Entidad Pública del orden Nacional	Si
Formula políticas de desarrollo territorial integral, de vivienda, agua potable y saneamiento básico	Si
Garantiza ejecución adecuada de recursos	Si
Mejor Ministerio en desempeño y ejecución	Si
Mejora la calidad de vida	No
Planea, ejecuta y coordina proyectos	Si

Fuente: Elaboración propia del contratista a partir de la información recopilada

### 2.5.2. Respeto a la forma de generar valor del Ministerio

Al homologar la información contenida en los diferentes instrumentos y luego comparar estos aspectos con la Misión actual (Ver tabla 2), encontramos que hay una serie de aspectos que podrían ser usados para reforzar la redacción de la Misión actual:

- Apoyando técnica y financieramente las iniciativas, programas y proyectos.
- Creando y aportando información Sectorial.
- Generando escenarios para la cooperación internacional.
- Generando un marco regulatorio que facilita la función de vigilancia control.
- Implementando programas de bienestar laboral.
- Implementando tecnología.
- Incentivando la participación Ciudadana.
- Mejorando calidad de vida.
- Prestando un buen servicio.

**Tabla 2 - Aspectos a incluir en la Misión respecto a generación de valor**

Aspecto a incluir en la generación de valor	En Misión actual
Apoyando técnica y financieramente las iniciativas, programas y proyectos.	No
Creando y aportando información Sectorial	No
Cumpliendo las metas del Gobierno Nacional	Si
Direccionando los esfuerzos y objetivos del Sector	Si
Disminuyendo el déficit en vivienda urbana, agua potable y saneamiento urbano	Si
Elaborando políticas, proyectos y alianzas que dinamizan el Sector y generan crecimiento territorial	Si
Generando escenarios para la cooperación internacional	No
Generando un marco regulatorio que facilita la función de vigilancia control	No
Implementando programas de bienestar laboral	No
Implementando programas de financiación y subsidios de vivienda	Si
Implementando tecnología	No
Incentivando la participación Ciudadana	No
Mejorando calidad de vida	No
Prestando un buen servicio	No

Fuente: Elaboración propia del contratista a partir de la información recopilada

### 2.5.3. Resumen de aspectos que podrían ser usados para reformular la Misión

**Tabla 3 – Resumen de aspectos a considerar en la redacción de la Misión**

#	Aspecto	Razón de ser	Generación de valor
1	Apoyar técnica y financieramente las iniciativas, programas y proyectos	X	X
2	Calidad y buen servicio	X	X
3	Mejora la calidad de vida	X	X
4	Cubre necesidades insatisfechas en vivienda, agua potable y saneamiento básico	X	
5	Creando y aportando información Sectorial		X
6	Generando escenarios para la cooperación internacional		X
7	Generando un marco regulatorio que facilita la función de vigilancia control		X
8	Implementando programas de bienestar laboral		X
9	Implementando tecnología		X
10	Incentivando la participación Ciudadana		X

Fuente: Elaboración propia del contratista a partir de la información recopilada

## 2.6. Propuesta de redacción de la Misión del MVCT

### Misión actual:

“El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio es la entidad pública del orden nacional que de acuerdo con las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de servicios públicos de agua potable y saneamiento básico, es responsable de formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia de vivienda urbana, agua potable y saneamiento básico, desarrollo territorial y urbano planificado del país y de la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo”

### Propuesta.

*“El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio es la entidad pública del orden nacional responsable de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, cubriendo necesidades insatisfechas en vivienda, agua potable y saneamiento básico, mediante la financiación, formulación, adopción, dirección, coordinación y ejecución de la política pública, planes y proyectos en materia de vivienda urbana, agua potable y saneamiento básico, desarrollo territorial y urbano planificado del país y de la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo, calidad, buen servicio, información, tecnología y recurso humano comprometido”*

## 3. Valores

Son pautas mediante las cuales una organización exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia, es decir con su Misión. Los Valores son aquellos propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía. Establecen una guía de conducta frente a todos los que interactúan con la empresa.

Los valores tienen entonces, la misma relevancia que la Misión y la Visión, dentro del planteamiento estratégico de una organización. Es decir, una organización sin un código de valores, no puede orientar a sus individuos respecto a cómo deben comportarse para reflejar su Misionalidad y cumplir con sus objetivos estratégicos.

### 3.1. Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Revisión del direccionamiento estratégico del Ministerio – Diagnóstico Inicial”

Al evaluar los valores del MVCT, se encuentran algunos aspectos que ameritan ser tratados con detalle:

- El Ministerio cuenta con un código de valores, establecido por la Resolución 0821 de 2013, denominados “Valores Éticos”. Son un total de 16 valores: Transparencia, Honestidad, Justicia, Equidad, Lealtad, Respeto, Responsabilidad, Solidaridad, Servicio, Tolerancia, Compromiso, Participación, Sinceridad, Colaboración, Pertenencia y Humildad.
- A pesar de que no existen estudios científicos que determinen exactamente cuál es el número ideal de valores que debe tener una empresa, de manera empírica lo que se observa es que no puede ser un número extenso. Es decir, contar con un código de 16 valores hace que se vuelva inviable su cumplimiento por parte de las personas que componen la organización.

- Otro aspecto a considerar, cuando se tiene un código de valores muy amplio, es que las redacciones tienden a traslaparse y esto confunde a las personas. Por ejemplo, los valores Justicia y Equidad para el Ministerio, prácticamente significan lo mismo.
- Los valores actuales del Ministerio, son un listado lógico de lo que debe cumplir un ser humano en general, no obstante, no se ve claramente, cómo estos buscan reforzar la Misión de la Entidad y apalancar el cumplimiento de los sus objetivos.
- Es recomendable tener un único código de valores para el Sector. Al tener un mismo código de Valores, se puede lograr que cualquier individuo, de cualquiera de las Entidades del Sector, tenga comportamientos homogéneos, que ayuden al sector a tener identidad propia.
- De otra parte, a pesar de que no existe un número de valores adecuado para una organización, lo recomendable es no tener una lista extensa, que pueda volverse compleja de entender y adoptar por parte de los individuos de la colectividad.
- Se propone entonces, que todas las Entidades del sector, asuman los mismos Valores, partiendo de los que actualmente tiene el MVCT, pero ajustándolos a un número de máximo 5 valores, que representen los comportamientos colectivos de los individuos del Ministerio y sus Entidades adscritas y vinculadas.

### 3.2. Análisis de aspectos relevantes de los Talleres de puesta en común.

Uno de los aspectos consultados, a los asistentes de los diferentes talleres de puesta en común, luego de mostrarles la lista actual de valores con los que cuenta el MVCT, fue que presentaran su propuesta de un valor que deberían cumplir los funcionarios y contratistas del Sector, con la siguiente pregunta: *“Escriba Un comportamiento, sólo uno, que deben cumplir todos los funcionarios y contratistas del Sector. Explique por qué lo seleccionó”*.

Los asistentes, presentaron una serie de comportamientos que consideraron, son los más importantes para el Sector (Ver tabla 4).

**Tabla 4 - Verbalizaciones de los asistentes, respecto a los valores del Sector**

COMPORTAMIENTO	PORQUE
<b>Compasión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar en los más vulnerables para que los procesos sean rápidos, ponerse en los zapatos del más vulnerable, del que le falta servicio.</li> </ul>
<b>Confianza *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque invita a todos a trabajar y desempeñarse en busca de los objetivos y compromisos con la población.</li> <li>• Porque las tareas a desarrollar se hacen con convicción y siempre buscando un producto satisfactorio</li> <li>• Sirve para sacar las cosas delante de forma eficiente y efectiva</li> <li>• Actitud de prestar con calidad y oportunidad la atención a los usuarios y públicos de interés</li> <li>• Porque es la base para entregar lo mejor de sí pensando en el ciudadano desde la perspectiva de servidor público.</li> <li>• Vocación de servicio, hacer las cosas por el cumplimiento de las metas.</li> <li>• Permite alcanzar los objetivos y metas institucionales involucra otros aspectos como responsabilidad y transparencia.</li> <li>• Cumplir con las labores asignadas con estándares de calidad y en el menor tiempo posible.</li> <li>• Garantiza el cumplimiento de objetivo general del sector de agua potable y saneamiento básico</li> </ul>

COMPORTAMIENTO	PORQUE
<b>Ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque la ética reúne una serie de condiciones que permiten el desarrollo del ser humano y por ende el de las instituciones, costumbres o normas que permiten vivir en comunidad.</li> <li>• Practica que debe cumplir el colaborador que trabaje en la entidad</li> <li>• Principio fundamental que debe regir todo tipo de acciones en el ser humano, propende por el comportamiento íntegro del funcionario, enmarcado en principios pactados socialmente.</li> </ul>
<b>Honestidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque debe ser el valor esencial para el desarrollo de las tareas con compromiso y voluntad</li> <li>• Con su entorno, su actitud, que le permita generar confianza los usuarios en todo el territorio, no solo manifestarlo. Demostrarlo!</li> <li>• Porque es la que permite a la persona actuar con verdad y justicia</li> <li>• Porque obrando con honestidad se hace un trabajo de muy alta calidad.</li> <li>• Porque tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad.</li> <li>• Valor integral</li> <li>• Al definir políticas tan delicadas como vivienda y saneamiento que influyen tanto en el desarrollo y crecimiento nacional, es indispensable que quienes se encuentren vinculados con el sector tengan un compromiso serio con su trabajo y no se rindan ante intereses personales o particulares.</li> <li>• Los funcionarios deben ser honestos con los recursos que se le den para su labor, los recursos deben usarse eficientemente.</li> <li>• Ser leal a los principios éticos, personales e institucionales.</li> </ul>
<b>Iniciativa *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> </ul>
<b>Integridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque todo ser debe ser íntegro en sus acciones</li> <li>• Este comportamiento significa en sí cumplir con varios valores al tiempo como honestidad, sinceridad, valores éticos.</li> <li>• Debemos actuar coherencia, rigurosidad, técnica y transparencia.</li> </ul>
<b>Respeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con cada una de las personas que nos relacionamos todos los días, todos nos debemos tratar por igual y generar un ambiente de trabajo en equipo para cumplir las metas trazadas.</li> <li>• Porque es la imagen del sector, como se trata a la gente</li> <li>• Se debe tener respeto por los demás, es el punto de partida para la convivencia y el trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ejecutar sus actividades, cumplir con funciones y objetivos del Sector.</li> </ul>
<b>Sentido de pertenencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos reconocer y apreciar lo hagamos para la entidad</li> <li>• Por la entidad o el Sector</li> </ul>
<b>Ser Amable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque somos funcionarios públicos y como tal estamos al servicio de los ciudadanos y no al revés.</li> </ul>
<b>Ser buen ciudadano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque uno debe ser dentro y fuera la misma persona, cumpliendo los deberes y haciendo uso de sus derechos y brindar sus acciones a los ciudadanos como razón de ser del estado.</li> </ul>
<b>Solidaridad *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<b>Orientación al Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar satisfacer las necesidades</li> </ul>
<b>Tolerancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender que frente a la desigualdad debemos respetarnos.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

COMPORTAMIENTO	PORQUE
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada acción que se realice debe generar confianza, todo se debe hacer de cara a los demás.</li> <li>• En los asuntos a cargo</li> </ul>
Visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque no basta el conocimiento sino se aplica desde la óptica del ejecutor de política y regulador.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia del Contratista a partir de las respuestas dadas en los talleres

\* No se amplió la explicación

Lo expresado por los asistentes se agrupó en la tabla 5 por coincidencias de respuestas, encontrando que, si se quisiera seleccionar solo aquellos valores que más representatividad tienen en el colectivo que asistió a los talleres, esos valores deberían ser:

- **Honestidad.**
- **Compromiso.**
- **Respeto.**

**Tabla 5 - Ranking de comportamientos identificados para el Sector**

Comportamiento	Respuestas
Honestidad	12
Compromiso	11
Respeto	5
Integridad	4
Responsabilidad	4
Transparencia	4
Ética	3
Sentido de pertenencia	3
Orientación al Servicio	2
Tolerancia	2
Trabajo en equipo	2
Compasión	1
Confianza	1
Iniciativa	1
Ser Amable	1
Ser buen ciudadano	1
Solidaridad	1
Visión	1

Fuente: Elaboración propia del Contratista a partir de las respuestas dadas en los talleres

### **3.3. Encuesta aplicada a 266 funcionarios y contratistas.**

Teniendo en cuenta que el código de valores de una organización, debe ser compartido por las personas que la componen, se elaboró una encuesta cuyo objetivo era recopilar opiniones

cualitativas de los funcionarios y contratistas de las diferentes Entidades del Sector, sobre los Valores que deben tener las Entidades del Sector.

La Variable de la cual se ocupó el estudio adelantado, fueron los Valores para el Sector Administrativo de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia. Se recopiló información cualitativa, con preguntas cerradas en la mayoría de los casos, para poder tener un criterio cuantitativo que valore el peso que tendrían los Valores en su relación con la Misión del Sector.

### **3.3.1. Fuente**

Para el estudio se recurrió a la fuente primaria, compuesta por los funcionarios y contratistas que laboran actualmente para las Entidades del Sector – MVCT, Fonvivienda, CRA y FNA.

### **3.3.2. Técnica de recolección de información**

La técnica utilizada para recolectar información fue la Encuesta.

### **3.3.3. Población**

La población objeto del estudio, está constituida por los funcionarios y contratistas que actualmente laboran para las Entidades. De acuerdo con información recopilada en las Entidades, la cantidad total de funcionarios, de planta, contratistas y en misión, del Sector está alrededor de 2.300.

Teniendo en cuenta que la información que se requería recolectar, obedece a un fenómeno que impacta a todos los Funcionarios de las Entidades del Sector Transporte, se debe considerar que la población es homogénea y no es necesario hacer estratificaciones para seleccionar diferentes tipos de muestra.

### **3.3.4. Muestra**

La muestra sobre la cual se aplicó la encuesta es única y homogénea. Teniendo en cuenta que la población es finita, 2.300 Funcionarios y que la encuesta fue respondida por 266 funcionarios, nos da un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5,65%, lo cual es adecuado para generar conclusiones a partir de las respuestas encontradas.

### **3.3.5. Mecanismo de aplicación de la prueba**

Para la aplicación de la prueba, se utilizó el aplicativo Web SurveyMonkey, sobre el cual se diseñaron las preguntas y luego se procedieron a enviar a los Funcionarios de las Entidades mediante la utilización del correo electrónico interno de cada una.

### **3.3.6. Mecanismo de recolección y análisis de la información**

La información de la encuesta, se recopiló a través del aplicativo Web SurveyMonkey, sobre el cual, cada Funcionario que participó fue consignando sus opiniones respecto a lo preguntado. Luego, se hizo el análisis de los resultados, utilizando las funcionalidades del mismo aplicativo.

### 3.3.7. Prueba aplicada

#### Opinión sobre los Valores del Sector Administrativo Vivienda Ciudad y Territorio

Queremos conocer su punto de vista sobre los Valores que deben tener las Entidades del Sector Administrativo de Vivienda, Ciudad y Territorio en Colombia (SAVCT)

Los "Valores", son el conjunto de comportamientos que deben tener los funcionarios de cualquiera de las Entidades del SAVCT, dentro y fuera de la Entidad para la cual laboran y que serán un reflejo de la Misión del Sector. Los Valores son las pautas mediante las cuales el Ministerio exhortará a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia:

- Establecen una guía de conducta que deben cumplir cada uno de los funcionarios que pertenecen al sector, frente a todos los públicos de interés del Sector.
- Deben ser aplicados siempre, sin importar las circunstancias o crisis existentes.
- No son negociables.
- Ayudarán al sector a cumplir con sus objetivos.

Le pedimos que lea atentamente cada una de las preguntas y definiciones que a continuación se harán y darnos su punto de vista.

Pregunta 1:

¿A cuál Entidad del SAVCT pertenece?

- Ministerio
- FNA
- CRA
- Fonvivienda

Pregunta 2:

¿Cuántos años continuos o discontinuos lleva en una o varias de las Entidades Públicas del SAVCT de Colombia?

- Menos de un año
- Entre uno y cinco años
- Entre cinco y diez años
- Más de diez años

Pregunta 3:

¿Cuál es el nivel actual de su cargo?

- Directivo: Ministro, Viceministro, Directivo dentro del organigrama del Ministerio y Entidades del Sector, Asesor.
- Profesional
- Tecnólogo
- Técnico

Pregunta 4:

¿En cuál rango de edad se encuentra?

- Menos de 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Más de 50 años

Pregunta 5:

Entendiendo los "Valores", como el conjunto de comportamientos que tiene una persona. Por favor comparta con nosotros, cuáles son los tres valores principales con los que usted cuenta.

Por favor explique cada uno de los valores.

- Valor 1
- Valor 2
- Valor 3

Pregunta 6:

Si tuviera que elegir solo 3 Valores, para que se conviertan en el código de comportamiento que guiará la conducta y las actividades de los funcionarios de TODAS las entidades del SAVCT en Colombia, hacia el logro de la misión y el cumplimiento de los retos del Sector, ¿Cuáles elegiría?.

Lea atentamente y califique los Valores por orden de importancia, *siendo 1, 2 y 3 los más importantes.*

- **Transparencia:** Actuar siempre con rectitud, imparcialidad, legalidad y celeridad en todos y cada uno de los actos y aquellos inherentes a la comunicación y suministro de información.
- **Honestidad:** Calidad humana que determina a la persona actuar en verdad y justicia. Coherente entre lo que decimos, hacemos y proyectamos.
- **Justicia.** Reconocer los derechos que le asisten a cada persona, dando a cada uno lo que es suyo.
- **Equidad.** Propiciamos la igualdad de condiciones, que consiste en no discriminar a nadie, dar a las personas los mismos derechos y oportunidades.
- **Lealtad.** Implica alto compromiso en la fidelidad de los principios y valores éticos cuando las interacciones entre la comunidad, usuario y entidad han sido satisfechas.
- **Respeto.** Reconocer, aceptar y valorar en forma equitativa la dignidad, el espacio y la autonomía de los demás, implica fomentar el buen trato para fortalecer la cultura organizacional.
- **Responsabilidad.** Cumplir integralmente y con excelencia nuestras competencias y deberes como servidores públicos.
- **Solidaridad.** Trabajar en equipo en un ambiente de respeto y colaboración. Condición del servidor público con la ciudadanía y los compañeros de su entidad para manifestar sociabilidad y cooperación y justicia social.
- **Servicio.** Brindar la información y atención oportuna de forma amable y eficaz a las personas, garantizando la satisfacción de necesidades y requerimientos de usuarios internos y externos.
- **Tolerancia.** Aceptar recíprocamente las diferencias existentes entre las personas para mantener una convivencia armónica en nuestra sociedad. Proceso de aceptar la igualdad de derechos humanos respetando las diferencias para mantener óptimas relaciones

- **Compromiso.** Actuar con disposición, convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones y asumir como propios los objetivos funcionales y estratégicos de la entidad.
- **Participación.** Propiciar espacios para tomar parte activa en el desarrollo de propuestas para la toma de decisiones cuyo propósito sea el cumplimiento misional.
- **Sinceridad.** Es un valor/actuación, que pone en ejecución la verdad como el acto de decir, pensar, opinar, ser, de forma que otros no se confundan con lo que somos. El eje fundamental de la sinceridad es decir siempre la verdad.
- **Colaboración.** Apoyar permanentemente la labor de todo el equipo de trabajo para alcanzar las metas y apoyarnos mutuamente en situaciones de contingencia.
- **Pertenencia.** Considerar como propios los éxitos y las adversidades, como un compromiso personal de satisfacción y mejora continua en los procesos institucionales.
- **Humildad.** Es el valor que permite actuar y asumir con naturalidad, los logros, producto de los dones, habilidades y talentos y sobre todo de quienes estuvieron a su lado para obtenerlo. Ser humilde permite generar confianza.

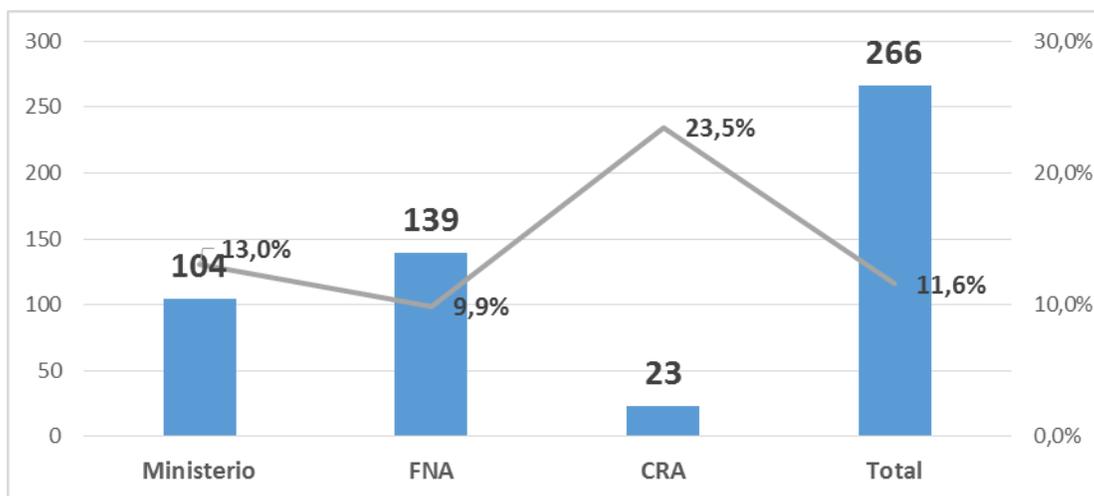
Pregunta 7:

Olvídese por un momento del código de valores actuales del Ministerio y/o de las Entidades del Sector y responda:

¿Cuál es el Valor (Comportamiento), uno solo, que deben cumplir TODOS los funcionarios y contratistas de las Entidades del Sector, que guiará su conducta y sus actividades, hacia el cumplimiento de la misión y el logro de los retos del Sector? *Explíquelo por favor.*

### 3.3.8. Análisis de resultados

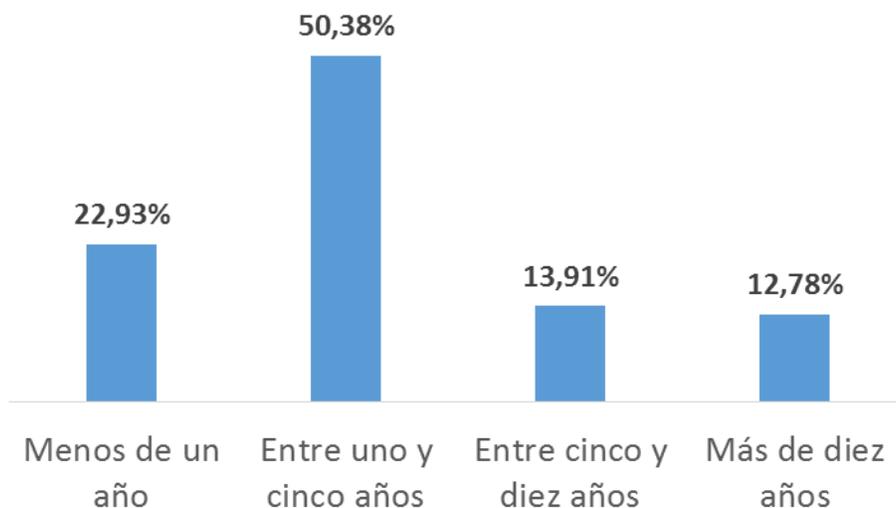
Pregunta 1: ¿A cuál Entidad del SAVCT pertenece?



A pesar de que, para efectos de la encuesta aplicada, la población es homogénea, lo cual implica que no tendría relevancia el hecho de que las respuestas hubiesen estado más concentradas en una determinada Entidad, sí se quiso conocer la participación de los funcionarios de cada una de las Entidades del sector.

Se observa una buena participación porcentual en todas las Entidades, siendo la CRA, la Entidad con el mayor número de respuestas en términos porcentuales con respecto al total de su planta (23,5%) y siendo el FNA la Entidad con el volumen más alto de respuestas (139).

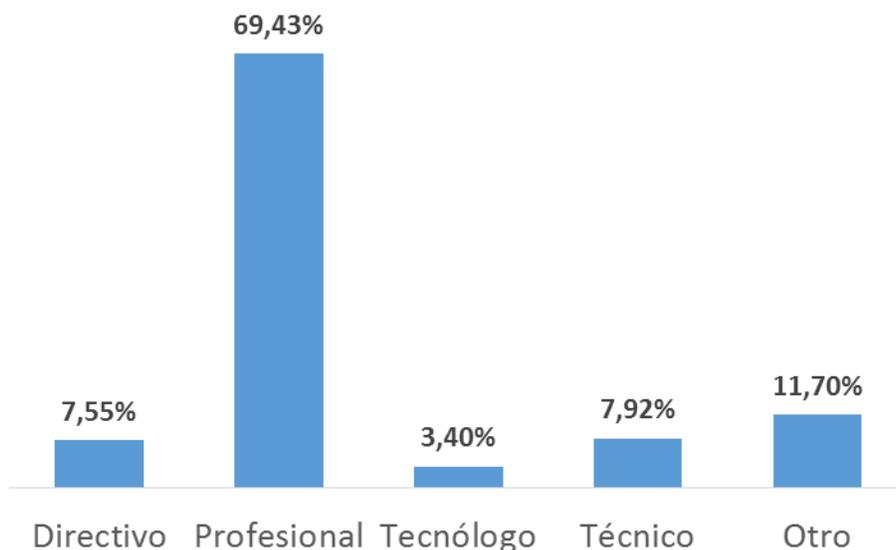
Pregunta 2: ¿Cuántos años continuos o discontinuos lleva en una o varias de las Entidades Públicas del SAVCT de Colombia?



En la encuesta hubo participación de personas con diferente tiempo en las Entidades del Sector, lo cual muestra pluralidad en los participantes. Es importante resaltar que el alto porcentaje de personas que respondieron, 73,3%, llevan menos de cinco años en el Sector y esto, unido a la respuesta a la pregunta 4, en la cual se ve que más del 56% de las personas tienen menos de 40 años y a la respuesta a la pregunta 3, en la cual se ve que más del 69% de las personas que respondieron son profesionales, da a entender que el Sector está compuesto por personas jóvenes pero con experiencia, con poco tiempo en el sector y con un nivel profesional alto.

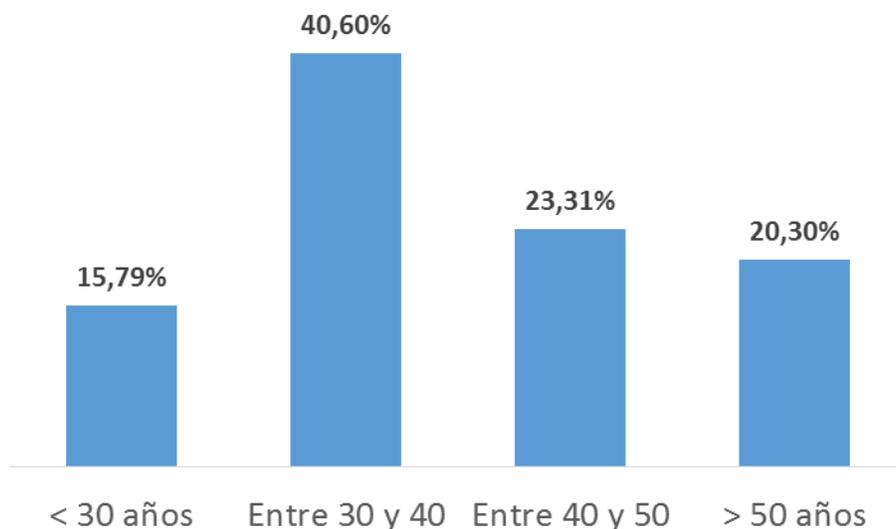
A pesar de que lo anterior no es garantía absoluta de calidad en las respuestas, sí da tranquilidad, toda vez que se esperan respuestas conscientes, sin apasionamientos por el Sector y con la sapiencia que da la mezcla entre juventud, experiencia y nivel profesional.

Pregunta 3: ¿Cuál es el nivel actual de su cargo?



Llama la atención el alto nivel de profesionalización, de las personas que respondieron la encuesta, contando los Directivos se puede ver que el nivel profesional está por encima del 77%. Esto puede ser reflejo del tipo de función que tiene el Sector, en la cual se requiere un nivel alto de profesionalización. No obstante, también es de resaltar que hubo respuestas de personas de diversos niveles académicos.

Pregunta 4: ¿En cuál rango de edad se encuentra?



Se observa participación de personas de diferentes edades, lo cual enriquece las respuestas. Se resalta que el personal del sector se compone, en su mayoría, de personas menores de 40 años (56%), lo cual podría implicar que sean de Valores más vanguardistas y prospectivos.

Pregunta 5: Entendiendo los "Valores", como el conjunto de comportamientos que tiene una persona. Por favor comparta con nosotros, cuáles son los tres valores principales con los que usted cuenta. Por favor explique cada uno de los valores.

Antes de mostrar los resultados de esta pregunta, es importante resaltar algunos elementos que sirven para entender la razón por la cual se hizo esta pregunta. Recordemos que los valores son el código de comportamiento que tienen las personas que componen una organización. Pero como la organización es un colectivo de personas, es lógico que éstas, ya traigan unos comportamientos formados en el entorno en el cual se han desarrollado como personas y como profesionales, por lo que es importante identificar cuál es ese código de comportamiento que tienen los colectivos de una organización, o al menos que dicen tener, pues se hace más fácil para una Entidad, cuando identifica el código de comportamiento ideal, si sus individuos ya tienen esos valores incorporados en su actuar.

Al analizar las respuestas a esta pregunta encontramos que hubo 785 respuestas, concentradas en 37 diferentes categorías, algunas de las cuales realmente no son valores sino sentimientos o sensaciones de las personas. (Ver tabla 6).

El 80% de las intervenciones, se concentran en 7 de las 37 categorías, es decir, hay 7 comportamientos comunes en las personas que respondieron la encuesta, observándose de igual forma una coincidencia en todos los rangos de edad. Como se mencionó antes, la población es homogénea, así que las respuestas se pueden estudiar como dadas por un mismo grupo, no obstante, es interesante verlas separadas por rangos de edades, pues está demostrado que las personas van cambiando su código de comportamiento a medida que van creciendo en edad. En este caso, no hay diferencias substanciales entre los diferentes rangos de edad, por lo que podemos afirmar que los comportamientos comunes en todas las personas del Sector que respondieron la encuesta son los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso
- Transparencia
- Lealtad
- Orientación al Servicio

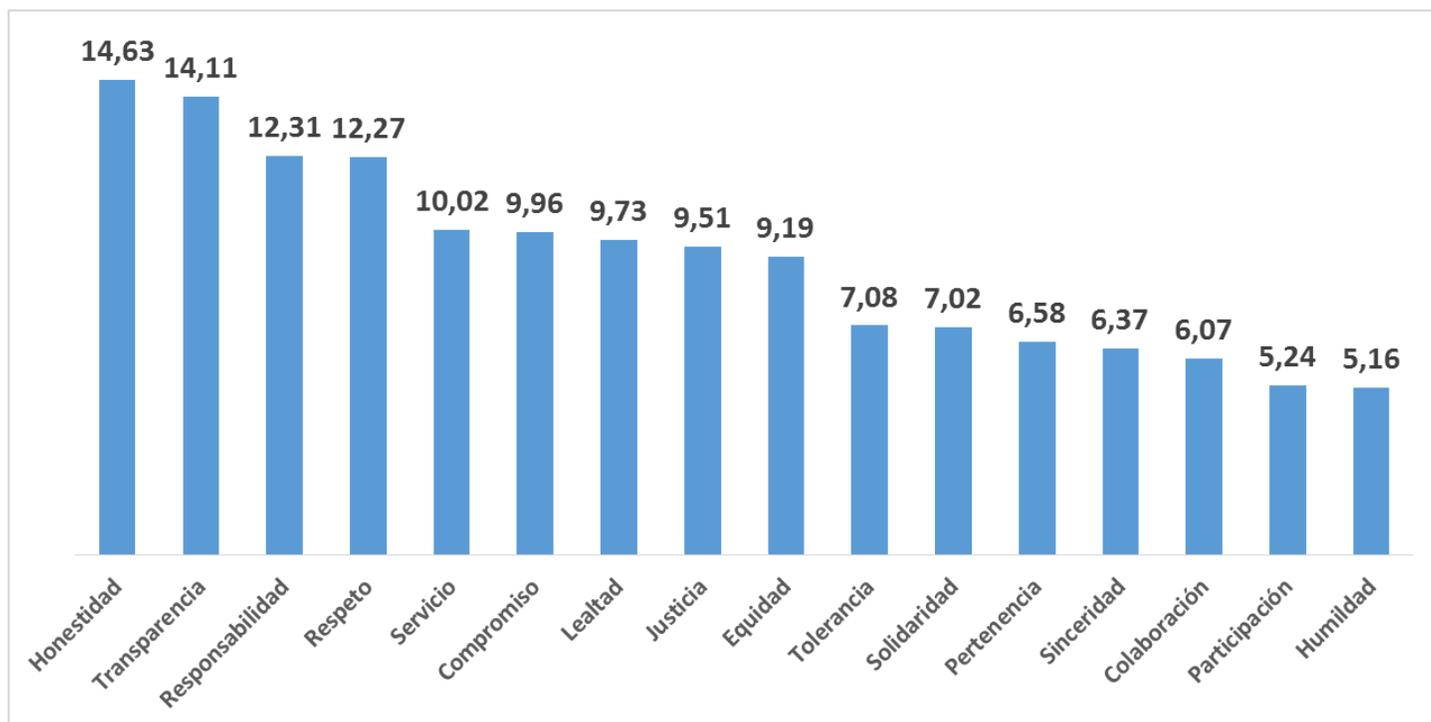
**Tabla 6 – Lista de comportamientos que ya tienen los funcionarios del Sector**

Comportamientos personales	Edad de quien responde				Total
	Menos de 30	30 a 40	40 a 50	Más de 50	
Honestidad	27	72	45	34	178
Responsabilidad	27	61	30	28	146
Respeto	24	47	23	20	114
Compromiso	10	22	22	13	67

Comportamientos personales	Edad de quien responde				Total
	Menos de 30	30 a 40	40 a 50	Más de 50	
Transparencia	6	20	14	17	57
Lealtad	5	18	11	11	45
Orientación al Servicio	5	9	10	6	30
Tolerancia	8	4	1	1	14
Disciplina	3	6	2	1	12
Solidaridad	1	8		3	12
Colaboración	1	4	1	4	10
Equidad	1	6		3	10
Integridad	3	3	1	3	10
Sinceridad	1	4	3	2	10
Ética	1	4	2	1	8
Humildad		3	2	2	7
Cumplimiento		3		3	6
Sentido de pertenencia	1	3	1	1	6
Confiabilidad		2	2	1	5
Conocimiento del negocio	1		2	2	5
Justicia		3		2	5
Perseverancia		2	3		5
Proactividad		3	1		4
Amor		2		1	3
Trabajo en equipo		2		1	3
Optimismo		1		1	2
Agradecimiento		1			1
Autoestima		1			1
Confidencialidad			1		1
Determinación	1				1
Dignidad		1			1
Eficiencia		1			1
Esfuerzo		1			1
Espiritualidad			1		1
Innovación			1		1
Liderazgo			1		1
Velocidad		1			1
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>318</b>	<b>180</b>	<b>161</b>	<b>785</b>

Fuente: Elaboración propia del Contratista, a partir de las respuestas de la encuesta.

Pregunta 6: Si tuviera que elegir solo 3 Valores, para que se conviertan en el código de comportamiento que guiará la conducta y las actividades de los funcionarios de TODAS las entidades del SAVCT en Colombia, hacia el logro de la misión y el cumplimiento de los retos del Sector, ¿Cuáles elegiría?. Lea atentamente y califique los Valores por orden de importancia, siendo 1, 2 y 3 los más importantes.



Los valores actuales del Ministerio son calificados en cuatro bloques:

Alto: Calificaciones por encima de 10 puntos.

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Respeto
- Servicio

Medio: Calificaciones entre 8 y 10 puntos

- Compromiso
- Lealtad
- Justicia
- Equidad

Bajo: Calificaciones entre 6 y 9 puntos

- Tolerancia
- Solidaridad

- Pertenencia
- Sinceridad
- Colaboración

Muy bajo: Calificaciones por debajo de 6 puntos

- Participación
- Humildad

Pregunta 7: Olvídense por un momento del código de valores actuales del Ministerio y/o de las Entidades del Sector y responda: ¿Cuál es el Valor (Comportamiento), uno solo, que deben cumplir TODOS los funcionarios y contratistas de las Entidades del Sector, que guiará su conducta y sus actividades, hacia el cumplimiento de la misión y el logro de los retos del Sector? *Explíquelo por favor.*

Al analizar las respuestas a esta pregunta encontramos que hubo 259 respuestas, concentradas en 19 diferentes categorías. (Ver tabla 7).

Cerca del 87% de las intervenciones, se concentran en 6 de las 19 categorías, es decir, hay 6 valores comunes, que los encuestados consideran como los más importantes que deben cumplir las personas que trabajen en cualquiera de las Entidades del Sector. En este caso, tampoco se encuentran diferencias substanciales entre los diferentes rangos de edad, por lo que podemos afirmar que los valores propuestos por los encuestados, para el Sector son los siguientes:

- Honestidad
- Transparencia
- Compromiso
- Responsabilidad
- Orientación al Servicio
- Respeto

**Tabla 7 – Lista de valores propuestos para el Sector por los encuestados**

Valores propuestos	Edad de quien responde				Total
	Menos de 30	30 a 40	40 a 50	Más de 50	
Honestidad	8	34	24	13	79
Transparencia	12	20	10	9	51
Compromiso	7	11	7	9	34
Responsabilidad	3	12	5	7	27
Orientación al Servicio	2	12	5	3	22
Respeto	4	4	1	3	12
Sentido de pertenencia	2	4		3	9
Integridad	1	1	2	2	6
Lealtad		1	3	1	5

Valores propuestos	Edad de quien responde				Total
	Menos de 30	30 a 40	40 a 50	Más de 50	
Solidaridad		1	1	1	3
Colaboración		1	1		2
Ética			1	1	2
Cumplimiento		1			1
Disciplina			1		1
Eficiencia	1				1
Equidad		1			1
Humildad				1	1
Justicia	1				1
Trabajo en equipo			1		1
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>103</b>	<b>62</b>	<b>53</b>	<b>259</b>

Fuente: Elaboración propia del Contratista, a partir de las respuestas de la encuesta.

### 3.4. Propuesta de valores para el Sector

Al comparar la información recopilada, encontramos que existe una coincidencia en los valores priorizados por los diferentes instrumentos, en seis valores (Ver tabla 8):

- Compromiso
- Honestidad
- Orientación al Servicio
- Respeto
- Responsabilidad
- Transparencia

**Tabla 8 – Comparativo de valores con más altos puntajes en los instrumentos**

Talleres	Actuales de las personas	Calificación más alta actuales	Propuestos encuesta	Coincidencias
Compromiso	Compromiso		Compromiso	3
Honestidad	Honestidad	Honestidad	Honestidad	4
	Lealtad			1
	Orientación al Servicio	Servicio	Orientación al Servicio	3
Respeto	Respeto	Respeto	Respeto	4
	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	3
	Transparencia	Transparencia	Transparencia	3

Fuente: Elaboración propia del Contratista, a partir de las respuestas de la encuesta.

Los elementos contenidos en los valores propuestos son los siguientes:

- Compromiso:
  - Actuar con convicción, disposición y entrega frente a las labores diarias, asumiendo como propios los objetivos estratégicos de la Entidad.
  - Saber qué es lo que tengo que hacer y hacerlo rápido, bien, con dedicación y entrega.
- Honestidad:
  - Calidad humana que determina a la persona actuar en verdad y justicia. Coherente entre lo que decimos, hacemos y proyectamos.
  - Actuar con justicia, probidad, rectitud y honradez.
- Orientación al Servicio:
  - Actuar con amabilidad, cordialidad, actitud y disposición de servir a clientes internos y externos para lograr su satisfacción.
  - Brindar la información y atención oportuna de forma amable y eficaz a las personas, garantizando la satisfacción de necesidades y requerimientos de usuarios internos y externos.
  - Disposición de pensar, sentir y actuar en torno a las necesidades de los clientes internos y externos.
- Respeto:
  - Actuar con respeto a compañeros, superiores y colaboradores.
  - Actuar con respeto hacia las normas internas y externas.
  - Respetar los procesos de la Entidad.
  - Aceptar y valorar lo que piensan, dicen, deciden y hacen los demás, independientemente de su posición social, económica, de sus creencias políticas y religiosas, de su color de piel, de su sexo y de su identidad de género, defendiendo mis derechos y espacios y sin afectar los de los de la otra u otras personas.
  - Reconocer, aceptar y valorar en forma equitativa la dignidad, el espacio y la autonomía de los demás, implica fomentar el buen trato para fortalecer la cultura organizacional.
- Responsabilidad:
  - Cumplir con las tareas asignadas de manera oportuna y eficiente.
  - Responsable con mi trabajo y el desempeño del mismo, con el uso adecuado de los elementos de la empresa y los bienes del cliente interno y externo.
  - Cumplir integralmente y con excelencia nuestras competencias y deberes como servidores públicos.
- Transparencia:
  - Actuar sin temor a que mis actos sean revisados.
  - Actuar siempre con rectitud, imparcialidad, legalidad y celeridad en todos y cada uno de los actos y aquellos inherentes a la comunicación y suministro de información.

### **Redacción propuesta de los Valores para el Sector Transporte**

Teniendo en cuenta la recomendación inicial, de mantener un código de valores de máximo 5 y considerando que los elementos incluidos en el valor “honestidad”, bien hacen parte de “transparencia”, o bien hacen parte de los comportamientos que deberían ser inherentes al servidor público, se propone incluir el siguiente código de valores para el Sector Administrativo

de Vivienda, Ciudad y Territorio, redactados como comportamientos de todas las personas que componen las Entidades del Sector:

**Compromiso:** Actuamos con convicción, disposición y entrega frente a las labores diarias, asumiendo como propios los objetivos estratégicos de la Entidad. Sabemos qué es lo que tenemos que hacer y lo hacemos rápido, bien, con dedicación y entrega.

**Orientación al Servicio:** Actuamos con amabilidad, cordialidad, actitud y disposición de servir a clientes internos y externos para lograr su satisfacción, brindando información y atención oportuna y eficaz. Mantenemos disposición de pensar, sentir y actuar en torno a las necesidades de los clientes internos y externos.

**Respeto:** Mostramos respeto a compañeros, superiores y colaboradores, aceptando y valorando lo que piensan, dicen, deciden y hacen los demás, independientemente de su posición social, económica, de sus creencias políticas y religiosas, de su color de piel, de su sexo y de su identidad de género, defendiendo derechos y espacios propios sin afectar los de las otras personas. Actuamos con respeto hacia las normas internas y externas, así como a los procesos de la Entidad.

**Responsabilidad:** Cumplimos con las tareas asignadas de manera oportuna y eficiente. Mostrando responsabilidad con nuestro trabajo y el desempeño del mismo, con el uso adecuado de los elementos de la Entidad y los bienes del cliente interno y externo. Cumplimos integralmente y con excelencia nuestras competencias y deberes como servidores públicos.

**Transparencia:** Actuamos con justicia, probidad, rectitud, imparcialidad y honradez, sin temor a que nuestros actos sean revisados en cualquier momento, comunicando oportuna y suficientemente la información de interés de nuestros públicos.

#### 4. Visión

La Visión de una Organización, es una representación de cómo cree ésta, que será su futuro ante sus públicos de Interés: Clientes, Proveedores, Empleados, Gobierno, Entes de Control, Congreso, Comunidad, etc. La Visión define los propósitos ambiciosos, de la organización a mediano y largo plazo.

La Visión entonces, es aquel elemento que tiene una mezcla de cualitativo y cuantitativo, que sirve para determinar el reto futuro que tiene la organización, de acuerdo con el entorno y con el escenario deseado. En ese sentido Kaplan y Norton (2000c, p.62) determinan "*La Visión pone a la organización en movimiento, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en el proceso continuo*".

Pero cómo se puede poner una organización en movimiento a partir de la Visión?, la respuesta es simple, definiendo una Visión que tenga unas características principales:

- Qué les muestre a los miembros de la organización y en general a todos sus públicos de interés, hacia dónde quiere ir la organización en el largo plazo. Entre 3 y 10 años, determinando exactamente el año en el cual se quieren lograr los objetivos trazados.
- Que muestre cómo será la empresa, una vez que se alcance.
- Que muestre los retos y propósitos ambiciosos, pero logrables, que quiere alcanzar la organización en el largo plazo.
- Que muestre el propósito inspirador, pero concreto, que hará movilizar a toda la organización, hacia la consecución de las metas organizacionales, de área e individuales.

- Que tenga significado para todos los públicos de interés.

El Ministerio tiene una ventaja importante y es contar con el PND 2014 – 2018, el cual muestra elementos prospectivos y entrega la pauta de hacia dónde deberían orientarse los esfuerzos de las entidades y las personas que las componen. Ese PND plantea varios elementos prospectivos sobre cómo se quiere ver el País en el futuro y apunala esa Visión de País, en gran medida, en los retos del Sector Administrativo de Vivienda, Ciudad y Territorio, contenidos en la Gran Estrategia Transversal del Gobierno “Movilidad Social”.

#### **4.1. Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Revisión del direccionamiento estratégico del Ministerio – Diagnóstico Inicial”**

Al revisar la Visión actual del Ministerio que versa lo siguiente *“El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio contribuirá a través de políticas integrales, en la construcción de equidad social y calidad de vida mediante la consolidación de ciudades amables y productivas; con acceso de la población a una vivienda urbana digna y a los servicios de agua potable y saneamiento básico con cobertura universal y de calidad”*, podemos decir lo siguiente:

- La Visión no plantea claramente en qué año se piensa cumplir. Al carecer de un año de verificación, puede confundirse la Visión con la Misión de la Entidad. Recordemos que la Visión muestra ese propósito ambicioso que quiere alcanzar la Entidad y que se transmite a todos sus miembros como un “grito de batalla”.
- Como se mencionó antes, una Visión debe mostrar ese reto ambicioso pero lograble que invita a los miembros de una organización a movilizarse. Al leer la Visión del Ministerio, no queda claro cuál es ese reto estratégico que quiere lograr.

#### **4.2. Análisis de aspectos relevantes contenidos en el documento “Análisis del Entorno”.**

En el capítulo 3. *Entrevista a actores principales en el Sector*, de dicho documento, en la parte 3 del instrumento utilizado se hicieron un par de preguntas a los públicos de interés del Ministerio, que nos pueden servir para pensar en el Ministerio con ojos de futuro:

- ¿Qué lo ilusiona... cómo quisiera que fuera el MVCT?
- Haga una visualización de MVCT en 5 años. ¿Cómo se ve ante cada público de interés?

Un mecanismo ideal para definir la Visión de una Entidad, es elaborar los posibles escenarios de futuro, a partir del análisis prospectivo de las variables que explican la Entidad. No obstante, como se ha explicado en varios documentos asociados a este proyecto, el MVCT cuenta con la orientación del PND, que le entrega una serie de retos, los cuales constituyen en gran medida, el punto de llegada futuro de las Entidades que componen, por lo que usaremos la información recopilada tanto en el análisis de entorno como en los talleres de puesta en común, para hacer una visualización del Ministerio en un horizonte de 5 años.

De las respuestas dadas, se extrajeron los elementos principales:

¿Qué lo ilusiona... cómo quisiera que fuera el MVCT?

- Ver el Ministerio como una entidad que no solo se dedique a entregar casas y obras de agua potable y saneamiento básico, sino que eduque a la población en patrones de comportamiento.

- Ministerio número uno en impacto social.
- Entidad más robusta, que brinde más y mejores servicios tanto para el cliente interno como el externo
- Entidad desarrollada y posicionada frente al avance del país en el postconflicto.
- Entidad en la cual un empleado hace carrera, tiene estabilidad laboral y crece profesionalmente, donde la planta de personal sea escogida por mérito propio.
- Entidad autónoma lejos de las decisiones políticas con un servicio social en donde el ciudadano sea su razón de ser.

Haga una visualización de MVCT en 5 años. ¿Cómo se ve ante cada público de interés?

- Ministerio más fuerte, mejor posicionado y con mayor popularidad a nivel nacional gracias a sus programas y firma de convenios para llevar agua, vivienda y desarrollo a todo el país.
- Ministerio brindando servicios de mayor agilidad y calidad.
- Entidad con responsabilidad con mayor cubrimiento de vivienda y agua satisfaciendo las necesidades de la población Colombiana.
- Ministerio transformando y permitiendo mayor calidad de vida, menos pobreza y mayor equidad, con políticas que permitan diferentes alternativas de acceso a una solución de vivienda que no sea 100% subsidiada y que cuente con aporte de los beneficiarios de los programas implementados.
- Ministerio más fuerte en su estructura, eficaz, eficiente y efectivo.
- Libre de la politiquería, con más experiencia, con los procesos y la mejora de tecnología implementada al 100%, un grupo de trabajo consolidado y equitativo laboralmente.

### **4.3. Análisis de aspectos relevantes de los Talleres de puesta en común.**

En los talleres realizados, se indagó por los principales retos del Ministerio para los próximos 5 años. Vamos a usar esa información para mejorar la visualización del Ministerio a futuro.

De las respuestas dadas, se extrajeron los elementos principales:

¿Cuáles son los retos del Ministerio para los próximos 5 años?

- Para cumplir las políticas de desarrollo administrativo – Decreto 2482.
- Para cumplir lo establecido en el PND.
- Para cumplir las necesidades de sus públicos de interés no contenidas en los puntos anteriores.

De la pregunta anterior, se pueden extraer una serie de verbalizaciones que denotan cómo quieren ver el Sector en un futuro, los participantes de los talleres:

- Un Sector articulado entre sus Entidades y con otros Sectores
- Avanzando hacia la consolidación de un mejor sistema de ciudades
- Logrando cobertura universal en agua potable más alcantarillado en zonas urbanas del 100% y en zonas rurales del 80%
- Como aliado estratégico en aplicación de política, financiación y en ejecución de proyectos
- Con autocontrol
- Con fuertes habilidades técnicas
- Con objetivos sectoriales fuertes
- Con solidez financiera
- Consolidado en RSE
- Consolidando los programas y ampliando cobertura y portafolio de servicios
- Construyendo equidad social

- Control y vigilancia
- Cumpliendo agenda regulatoria
- Cumpliendo metas de Gobierno
- Disminuyendo brechas sociales
- Disminuyendo el déficit de servicios
- Estructurando un marco normativo en materia de ordenamiento territorial y desarrollo urbano que genere seguridad jurídica.
- Fuerte en implementación de política pública
- Generando desarrollo económico
- Generando planes de vivienda integral en territorios con baja construcción formal
- Generando política de vivienda diferencial
- Generando propuestas de Ley que satisfagan a los públicos de interés
- Con una gestión eficiente del recurso hídrico (cambio climático) y residuos sólidos.
- Incrementando capacidad técnica e institucional de los entes territoriales
- Incrementando cobertura de APSB en zonas rurales con regulación diferencial
- Incrementando participación Ciudadana
- Incrementando participación de promotores públicos en política de vivienda
- Innovador, con tecnología, estructura y procesos modernos
- Mejorando comunicación (Externa, Sectorial, Interna)
- Mejorando cooperación internacional
- Mejorando el servicio al cliente
- Mejorando imagen y posicionamiento
- Mejorando información y estudios Sectoriales
- Mejorando la calidad de las viviendas
- Mejorando la calidad de vida de los funcionarios del Sector
- Mejorando la cultura y educación ciudadana
- Mejorando las condiciones de movilidad social e infraestructura en el país, en los temas relacionados con el MVCT.
- Mejorando rentabilidad de operadores del Sector
- Mejorar la calidad de vida de las personas
- Portafolio de productos amplio
- Posicionado como líder en los temas de ordenamiento territorial y desarrollo urbano.
- Protagonista en el post conflicto
- Satisfaciendo los públicos de interés con NMT
- Satisfaciendo los públicos de interés con proyectos de impacto
- Satisfaciendo los públicos de interés con regulación
- Transparente en todas sus actuaciones

De los elementos anteriores, podríamos concluir que los participantes a los talleres, esperan ver en los próximos 5 años, un Ministerio<sup>2</sup> con las siguientes características:

Logrando lo siguiente:

- Disminuir el déficit habitacional y de servicios de APSB
- Consolidar un mejor sistema de ciudades
- Articular el Sector y tener fortaleza financiera, técnica, de talento human

Mediante los siguientes instrumentos:

- Implementando la política pública requerida

---

<sup>2</sup> Realmente las verbalizaciones y retos se mostraron como Sector, más que el Ministerio como Entidad.

- Como aliado estratégico en aplicación de política, financiación y en ejecución de proyectos
- Cumpliendo metas del Gobierno
- Con participación Ciudadana y de promotores públicos en la generación de política
- Generando política de vivienda y APSB diferencial
- Con una gestión eficiente del recurso hídrico (cambio climático) y residuos sólidos.
- Incrementando capacidad técnica e institucional de los entes territoriales
- Innovador, con tecnología, estructura y procesos modernos
- Mejorando comunicación (Externa, Sectorial, Interna)
- Mejorando cooperación internacional
- Mejorando el servicio al cliente
- Mejorando la calidad de las viviendas
- Mejorando la cultura y educación ciudadana
- Portafolio de productos amplio
- Protagonista en el post conflicto
- Transparente en todas sus actuaciones

Para generar el siguiente impacto:

- Generar desarrollo económico
- Mejorar imagen y posicionamiento
- Mejorar la calidad de vida de los funcionarios del Sector
- Mejorar las condiciones de movilidad social e infraestructura en el país, en los temas relacionados con el MVCT.
- Mejorar rentabilidad de operadores del Sector
- Mejorar la calidad de vida de las personas
- Posicionarse como líder en los temas de ordenamiento territorial y desarrollo urbano.

#### **4.4. Propuesta de Visión para el Ministerio**

##### **Visión actual**

*“El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio contribuirá a través de políticas integrales, en la construcción de equidad social y calidad de vida mediante la consolidación de ciudades amables y productivas; con acceso de la población a una vivienda urbana digna y a los servicios de agua potable y saneamiento básico con cobertura universal y de calidad”*

##### **Propuesta:**

*En el año 2021, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio habrá logrado disminuir el déficit de vivienda urbana del país y mejorar la cobertura de los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico urbano y rural, consolidando un mejor sistema de Ciudades amables y productivas, para mejorar la calidad de vida de las personas en el territorio nacional y contribuir al desarrollo económico de Colombia, a través de políticas integrales, programas de vivienda urbana digna y de Agua Potable y Saneamiento Básico, con proyectos participativos que incorporen la cooperación pública y privada, nacional e internacional, consolidando un Sector innovador, con tecnología, estructura y procesos modernos, que lo posicionen como el mejor Ministerio de Colombia y uno de los mejores lugares para trabajar.*

Elaborado por Bernardo Antonio Castaño Correa  
25 de noviembre de 2016