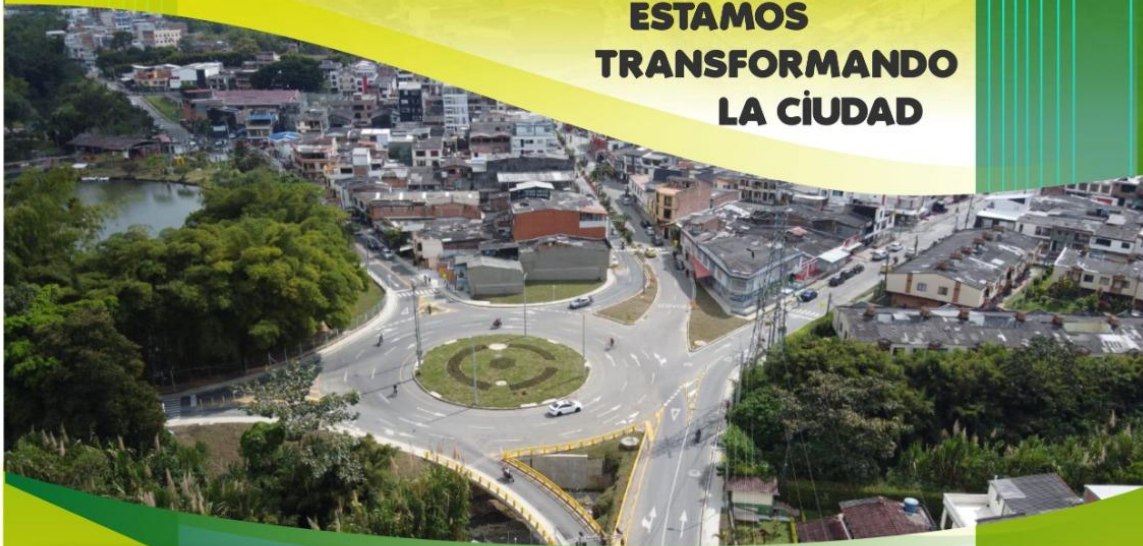


PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2028

ESTAMOS
TRANSFORMANDO
LA CIUDAD



Empresa de Desarrollo Urbano
y Rural de Dosquebradas





EMPRESA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DE DOSQUEBRADAS EDOS

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028 “ESTAMOS TRANSFORMANDO LA CIUDAD”

Aprobado por la Junta Directiva de EDOS en sesión celebrada el 18 de Julio de 2023 y adoptado por la Gerencia mediante Resolución Nro. 121 de julio 31 de 2023





ACTORES DEL PROCESO

JUNTA DIRECTIVA

JORGE DIEGO RAMOS CASTAÑO	Alcalde Municipal
ROSA MARIA RIVERA CASTAÑO	Secretaria de Hacienda
LUIS EDGAR RAMIREZ A.	Secretario Administrativo
SANDRA LUCIA OSPINA RINCON	Secretaria de Planeación
JIMMY ALFREDO RIASCOS E.	Secretario de Obras Públicas
GABRIEL GUERRERO	Cámara de Comercio de Dosquebradas
WILLIAM ALVAREZ	Representante Comunidad
DIEGO ALBERTO BUITRAGO E.	Representante Comunidad

NIVEL DIRECTIVO EDOS

LUIS ERNESTO VALENCIA R.	Gerente General
MARTA CONTRERAS CORREA	Subgerente Administrativa y Financiera
FLAVIO A. CASTAÑO ARIAS	Subgerente Técnico
LINA MARIA LLANOS RAMIREZ	Asesor Control Interno

EQUIPO RESPONSABLE DE LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

LUIS ERNESTO VALENCIA R.	Gerente General
MARTA CONTRERAS CORREA	Subgerente Administrativa y Financiera
FLAVIO A. CASTAÑO ARIAS	Subgerente Técnico
LINA MARIA LLANOS RAMIREZ	Asesor Control Interno
CARLOS ALBERTO HENAO OSORIO	Asesor Gerencia
SANDRA MILENA ANGARITA M.	Contratista SG-SST
JOSE OMAR TORO TORO	Facilitador-Responsable del documento Final.
MARCO ANTONIO PEREZ S.	Estilo y Comunicaciones





Cada nuevo cambio obliga a todas las empresas de una industria a adaptar sus estrategias a ese cambio. (Bill Gates)

Una visión sin una estrategia sigue siendo una ilusión. (Lee Bolman)

La construcción de una empresa visionaria requiere un uno por ciento de visión y un 99 por ciento de alineación. (Jim Collins y Jerry Porras)





Tabla de contenido

I.-PRESENTACIÓN	1
RESEÑA HISTÓRICA	1
MARCO NORMATIVO:	3
RÉGIMEN, OBJETO SOCIAL, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN	4
II. FASES DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DE DOSQUEBRADAS -EDOS	6
1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO INICIAL:	6
2: ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS:	7
3: IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS:	7
1-ANÁLISIS ESTRATEGICO INICIAL:	8
1.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS ACTUALES	8
1.1.1. MISIÓN:	8
1.1.2. VISIÓN	8
1.1.3. POLÍTICA DE CALIDAD:	8
1.1.4. VALORES CORPORATIVOS	8
1.2. SERVICIOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA	9
1.2.3. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA ACTUALIDAD:	12
1.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO:	13
ANÁLISIS POLITICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLOGICO, AMBIENTAL Y LEGAL:	14
1.2.3. CONTEXTO COMPETITIVO:	23
A-COMPETENCIA DE EDOS CON EL SECTOR PÚBLICO:	23
B-COMPETENCIA DE EDOS CON EL SECTOR PRIVADO:	26
1.2.4. PERSPECTIVAS SOBRE LA INDUSTRIA DE LA VIVIENDA EN EL AREA METROPOLITANA AMCO	29
1.2.5. COMPARACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS	33
1.2.6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y ESTRATÉGICO	35
1.2.7. ANÁLISIS GENERAL DOFA	42
2. ELECCION DE ESTRATEGIAS	44
2.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS FO-DO-FA-DA POR COMBINACION DE VARIABLES	44
ANÁLISIS GENERAL DOFA- FA-FO-DA-DO	45





2.2. RETOS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA EDOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.	47
RESPUESTAS DE FUNCIONARIOS Y ACTORES EXTERNOS: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023-2028	51
OTROS ASPECTOS MENCIONADOS POR LOS FUNCIONARIOS ENCUESTADOS EN LA EMPRESA.	55
3. IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS	56
3.1. OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LA EDOS	56
3.1.1. EL BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO EDOS 2023-2028	57
3.1.2. MATRIZ DE ACTIVIDADES -PROYECTOS -PERSPECTIVAS Y PONDERACIÓN:	61
3.1.3. MAPA DE ENLACE ESTRATÉGICO	66
3.1.4. LA ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL	67
3.1.5. EL PLAN ESTRATÉGICO DE EDOS Y SU ARTICULACIÓN CON EL POT:	93
3.1.6. ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN -MIPG	109
3.2 PROSPECTIVA Y ESCENARIOS FUTUROS:	121
3.2. CUADRO DE METAS	131
III. ¿CÓMO ASEGURAR UNA BUENA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EDOS 2023-2028?	135
CONCLUSIÓN GENERAL:	137
BIBLIOGRAFIA	138
WEBGRAFIA	139





INDICE DE TABLAS

Tabla 1-Prestación de servicios EDOS.	12
Tabla 2-Actividades económicas.....	19
Tabla 3-Análisis PESTAL	22
Tabla 4-Factores de comparación.....	27
Tabla 5-Ventas de Vivienda nueva.....	30
Tabla 6-Comparación cualitativa Ventajas Competitivas	34
Tabla 7-Debilidades	36
Tabla 8-Fortalezas	38
Tabla 9-Oportunidades.....	39
Tabla 10-Amenazas	40
Tabla 11-Objetivos estratégicos.....	56
Tabla 12-PERSPECTIVA FINANCIERA	62
Tabla 13-PERSPECTIVA CLIENTES O USUARIOS:	63
Tabla 14-PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y PROCESOS:	64
Tabla 15-PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN:.....	65
Tabla 16-Metas Programa Construcción, Adecuación y mantenimiento de la infraestructura pública	71
Tabla 17-Metas Programa Mas y mejor vivienda para todos	79
Tabla 18-Metas Programa Entornos para vivir mejor	80
Tabla 19-Metas Programa Acompañamiento en el fortalecimiento de la capacidad institucional.....	84
Tabla 20-Alineación Plan Estratégico con Plan de Desarrollo Municipal	86
Tabla 21-ALINEACION PLAN ESTRATÉGICO CON POLÍTICAS DEL POT.....	107
Tabla 22-Alineación Plan Estratégico con MIPG.....	111
Tabla 23-Primera perspectiva:	126
Tabla 24-Segunda perspectiva:.....	127
Tabla 25-Tercera perspectiva:.....	128
Tabla 26-Cuarta perspectiva:	129
Tabla 27-Cuadro de metas.....	131





PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028

“ESTAMOS TRANSFORMANDO LA CIUDAD”

I.-PRESENTACIÓN

El propósito de construir un Plan Estratégico en la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS es el de identificar unas estrategias que le permitan clarificar sus áreas de negocio, competir con alto nivel de eficiencia en la prestación de servicios y en la generación de bienes, generar valor y lograr el crecimiento y la sostenibilidad de la Empresa en los ámbitos económico, técnico, social y ambiental, en un horizonte de cinco años a partir del año 2023. De igual manera pretende potencializar el talento humano de la Empresa para garantizar el desarrollo y seguimiento del plan, mejorar el nivel de gestión y desempeño y contribuir con la transformación del territorio logrando una mejor Ciudad, mejor calidad de vida y el bienestar de la población.

El Plan Estratégico, es en realidad un Instrumento de Planeación, que se construye de manera colectiva y se convierte en la guía y orientación de toda la Gestión de la Empresa y debe articularse con los Instrumentos del sistema de Gestión interno a través del Modelo integrado de Planeación y Gestión MIPG y debe garantizar un alto grado de compromiso de los distintos líderes de procesos y áreas para darle vida y dinámica al plan y asegurar los resultados y metas que se propongan para que se logre el amplio objeto Misional de la Empresa..

RESEÑA HISTÓRICA

En el año 1981 el Concejo Municipal creó mediante Acuerdo 046 el Fondo Rotatorio de Valorización Municipal, como un establecimiento público del orden municipal, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa; el cual tenía como alcance social adelantar obras públicas que contribuyeran con el desarrollo de la Ciudad y financiarlas a través del mecanismo de la contribución de valorización. Así mismo el Concejo Municipal creó mediante Acuerdo 018 de 1983 el Fondo de Vivienda de Interés Social, como un establecimiento público del orden municipal, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa para desarrollar todos los programas relacionados con la vivienda, en particular vivienda de interés social, programas de reubicación y todos los proyectos relacionados con este sector para la población más vulnerable del Municipio.



Ante la compleja situación financiera que empezaron a tener ambas entidades y el significativo aumento de gastos de funcionamiento y los bajos niveles de resultados sociales logrados en los últimos años de la década de los 90, la administración Municipal debió tomar medidas restrictivas y de orden administrativo para frenar los déficits económicos, administrativo, laboral y de resultados sociales. Así también, el estudio realizado por la ESAP, recomendó disolver ambas Instituciones y fusionarlas en una nueva entidad que cumpliera con ambos propósitos misionales y tuviera una estructura administrativa más racional y funcional, atendiendo, entre otros, los parámetros definidos en la ley 617 de 2000 sobre saneamiento fiscal y garantizando la viabilidad administrativa y financiera.

Fue así que el Alcalde Municipal en uso de las facultades otorgadas mediante Acuerdo municipal 007 de Marzo de 2001 realizó una restructuración administrativa, procedió a expedir el Decreto 275 de septiembre 26 de 2001, por el que se conforma al Instituto de Desarrollo Municipal IDM como un establecimiento público de carácter municipal, persona jurídica de derecho público, descentralizado, dotado de autonomía administrativa, y patrimonio independiente, sujeto de los derechos inherentes a las personas jurídicas de derecho público de acuerdo con las normas generales, correspondiéndole como organismo descentralizado del Municipio de Dosquebradas, atender la función pública comprendida dentro de las entidades fusionadas como el desarrollo de la política de Vivienda y de los proyectos de movilidad cobrados por el sistema de contribución de valorización.

Ante los más grandes retos que tiene el Municipio en los momentos actuales en materia de desarrollo de la infraestructura de la movilidad y conectividad y de vivienda en la Ciudad y los retos para lograr un territorio renovado en lo Urbano, en lo social y en lo ambiental, fluido en su comunicación interurbana y más competitivo y capaz de darle respuestas a las demandas sociales de la población se tomó la decisión de transformar al IDM en una Entidad más ágil y eficiente a la hora de desarrollar y adelantar sus procesos misionales para participar en la construcción de la infraestructura que genere desarrollo en el territorio.

Es por todo ello que por Iniciativa del Alcalde de Dosquebradas Jorge Diego Ramos y del Director del IDM Luis Ernesto Valencia Ramírez, el Honorable Concejo Municipal de Dosquebradas mediante el **Acuerdo 007 del 30 de abril de 2022** aprobó la Transformación del anterior Instituto de Desarrollo Municipal de Dosquebradas IDM en la **Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS, Empresa Industrial y Comercial del Estado EICE del orden Municipal.**



MARCO NORMATIVO:

1-Constitución Política de Colombia (1991). Art. 313 numeral 6, Art 315 numeral.3.

2-Ley 489 de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.

Artículo 54º Se deberá garantizar que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las competencias atribuidas por la ley, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus políticas, planes y programas, que les permitan su ejercicio sin duplicidades ni conflictos;

Cada una de las dependencias tendrá funciones específicas pero todas ellas deberán colaborar en el cumplimiento de las funciones generales y en la realización de los fines de la entidad u organismo; No se podrán crear dependencias internas cuyas funciones estén atribuidas a otras entidades públicas de cualquier orden. Deberán suprimirse o fusionarse los empleos que no sean necesarios y distribuirse o suprimirse las funciones específicas que ellos desarrollaban. En tal caso, se procederá conforme a las normas laborales administrativas; deberá adoptarse una nueva planta de personal.

Art.85 al Art. 94: Se establece la regulación de las empresas industriales y comerciales del Estado.

3-Decreto ley 785 de 2005: “Por medio del cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.”

4-Decreto 1083 de 2015: Único reglamento del sector Función Pública

5-Decreto 1072 de 2015 y sus adiciones y modificaciones: “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”

6-Decreto 1045 de 1978: “Por el cual se fijan las reglas generales para la aplicación de las normas sobre prestaciones sociales de los empleados públicos y trabajadores oficiales del sector nacional.”

7-Ley 1952 de 2019 y sus modificaciones: Código Disciplinario Único



Normas territoriales de aplicación a la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS:

8- La Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS se rige por el Acuerdo 07 del 30 de abril de 2022, expedido por el Honorable Concejo Municipal de Dosquebradas, que establece la transformación del anterior IDM en EDOS.

9-Acuerdo 001 del 13 de junio de 2022 de Junta Directiva que establece los Estatutos para La Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS

10-Resolución No. 073 de 2022 “Por medio de la cual se establece el Manual específico de funciones y de competencias laborales para la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas.

RÉGIMEN, OBJETO SOCIAL, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN

La **EMPRESA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DE DOSQUEBRADAS EDOS** es una empresa industrial y comercial del estado, descentralizada del orden Municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera.

OBJETO SOCIAL: EDOS tiene como objeto social Planear, formular, coordinar, promover, impulsar, desarrollar, ejecutar, estructurar, gestionar, contratar, administrar, evaluar y llevar a cabo todas las actividades comerciales o industriales, de servicios, suministro, consultoría, construcción, interventoría, asistencia técnica; gestión social, ambiental, predial y financiera; gerencia de proyectos, directa o indirectamente relacionados con la formulación, diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de vivienda, infraestructura, administración de recursos, administración, operación y aprovechamiento del espacio público, tanto urbano como rural, operación urbana, equipamiento colectivo y comunitario y medio ambiente, tanto urbanos como rurales, en el Municipio de Dosquebradas o en virtud del principio de coordinación y colaboración, en todo el territorio nacional. Igualmente tendrá como objeto lo establecido en las leyes 9 de 1989, ley 3 de 1991, 388 de 1997, 2079 de 2021 y 99 de 1993, en relación con los asuntos referentes a planes de desarrollo y desarrollo urbano, sistema nacional de vivienda de interés social, ordenamiento del territorio y políticas de vivienda y lo relacionado con los temas ambientales derivados de las funciones de la entidad, además podrá otorgar subsidios de vivienda municipal y reglamentar su aplicación.

Así mismo podrá impulsar, gestionar y ejecutar programas y proyectos relacionados con la administración de bienes fiscales, habilitación de terrenos e integración inmobiliaria, bancos de tierras o bancos inmobiliarios y lo relacionado en estos asuntos establecidos en la ley 9 de 1989.

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ORDEN JERÁRQUICO: La administración de La Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS corresponde a la Junta Directiva y al Gerente, quien es el representante legal, el cual es un Empleado Público de libre nombramiento y remoción por parte del Alcalde del Municipio de Dosquebradas.

El siguiente es el orden jerárquico de acuerdo con el organigrama de la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS:

- 1-Junta Directiva
- 2-Gerencia General
- 3-Subgerencias Técnica y Administrativa y Financiera.
- 4-Profesionales: Tesorero, Gestión de Proyectos y Gestión social
- 5-Asesoría de Control Interno de Gestión.



Multifamiliares Los Juncos

II. FASES DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DE DOSQUEBRADAS - EDOS

El esquema detallado del Plan Estratégico comprende tres fases que enmarcan todo el Alcance de la Empresa en los contextos interno y externo y permite una vez analizados los diagnósticos, plantear las estrategias claves que apunten al logro de los objetivos empresariales de EDOS.



1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO INICIAL:

Se procede a hacer una revisión de la pertinencia de la Misión actual, la Visión o sueño de largo Plazo, los Valores Corporativos y las actuales unidades o áreas de negocio y funcionales de la Empresa.

Para conocer el estado actual de la Empresa, se realiza un análisis del entorno tanto en asuntos generales como en el competitivo y un análisis sobre la cadena de valor con sus respectivos procesos claves.

FASE DIAGNÓSTICA:

El diagnóstico estratégico se plantea a partir de la aplicación del Instrumento DOFA que permite conocer las fortalezas internas y sus debilidades y analizar las oportunidades y amenazas para plantear su disipación o disminución de impactos,



es decir, se lleva a cabo la validación del análisis preliminar de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en la Organización y se identifican los factores claves que pueden posicionarla o ponerla en peligro, para corregir, afrontar, mantener y aprovechar, para darle a la empresa los elementos que faciliten su estabilización y sostenibilidad en el futuro.

2: ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS:

En esta fase se hace análisis de la situación encontrada según diagnóstico y situación externa y se plantean definiciones en los siguientes aspectos:

- a-El negocio o los negocios que abordará la Empresa.
- b- Cuál será su estrategia Corporativa.
- c. La estrategia para competir, y
- d- Las estrategias que tocan la funcionalidad de la empresa y su estructura administrativa.

3: IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS:

Identificados los programas y proyectos se debe pasar a la fase de darle un toque a la organización en cuanto a ajustar funciones y procesos que sean necesarios; para que las personas clave en estos, dispongan de los recursos humanos suficientes e idóneos y sean verdaderos motores de los logros u objetivos.

Se debe elaborar un Plan de Acción que contenga los programas y proyectos, metas, indicadores y responsables de ejecución.

El Modelo de Gestión debe orientarse a que los Líderes de la Empresa alineen los procesos con los objetivos trazados en el Plan Estratégico de la entidad, se conviertan en hacedores de logros y accedan a instrumentos innovadores para facilitarles su gestión y el seguimiento a los planes y desempeño.

1-ANÁLISIS ESTRATEGICO INICIAL:

1.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS ACTUALES

1.1.1. MISIÓN:

“Gestionamos y promovemos el desarrollo del territorio mediante el mejoramiento del hábitat, la Vivienda digna, el Ordenamiento del espacio físico y las obras de Urbanismo, con el fin de generar bienestar y calidad de vida en la comunidad”.

1.1.2. VISIÓN

“La Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS liderará los procesos que busquen mejorar las condiciones de bienestar para la comunidad, mediante la ejecución de proyectos de infraestructura, de Urbanismo y de medio ambiente, que logren un territorio confortable, incluyente e inteligente”.

1.1.3. POLÍTICA DE CALIDAD:

La Gerencia de la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS declara su compromiso con la calidad, la eficacia y la eficiencia de sus servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad en materia de Vivienda, Urbanismo, Ordenamiento del espacio físico y otros proyectos de interés público.

De igual manera, declara su compromiso de proteger la salud y la seguridad laboral de sus trabajadores, gestionando los riesgos presentes en la ejecución de sus actividades, destinando los recursos físicos, humanos y financieros requeridos, garantizando el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integral y el cumplimiento de la normatividad vigente aplicable.

1.1.4. VALORES CORPORATIVOS

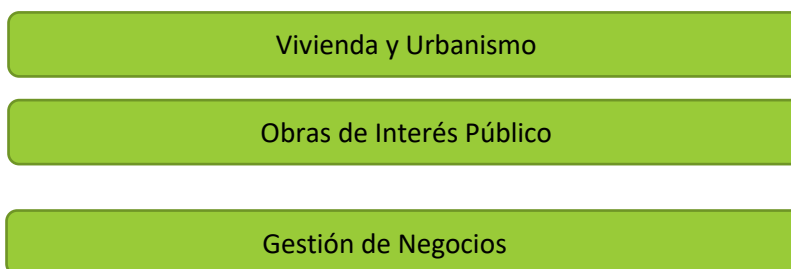
- 1. HONESTIDAD**
- 2. RESPETO**

3. COMPROMISO
4. DILIGENCIA
5. JUSTICIA
6. TRABAJO EN EQUIPO
7. PROFESIONALIDAD

1.2. SERVICIOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA

Obedecen a los procesos que ha venido desarrollando la empresa a través de estos últimos veinte años, los cuales han estado relacionados con el desarrollo de programas de vivienda, aplicación de subsidios, legalización de predios, reubicación y proyectos de movilidad, en su mayoría siendo el anterior IDM un establecimiento público; pero que con el nuevo régimen de una empresa industrial y comercial del estado se debe priorizar acciones que faciliten la comercialización de los bienes y servicios que preste en el marco del objeto misional, para ello se modificó el Mapa de Procesos a fin de incluir el proceso de Gestión de Negocios como baluarte de la Empresa, pues todo lo que se construye debe comercializarse y permitir que la Empresa tenga los suficientes ingresos para su sostenimiento administrativo y financiero.

La Estructura Misional está compuesta por los siguientes tres procesos que soportan la responsabilidad de gestionar el objeto social y misional de la nueva empresa:



VIVIENDA Y URBANISMO: En el Proceso de Construcción de vivienda, se recoge la experiencia de varias décadas realizando programas de mejoramiento de vivienda, programas de construcción de vivienda de interés prioritario y de interés social, últimamente mediante alianzas estratégicas con firmas constructoras de



reconocida experiencia en la región y utilizando el encargo fiduciario para el manejo de los recursos de los usuarios.

Con el nuevo régimen de la Empresa Industrial y comercial del Estado se genera un factor nuevo y es que esta entidad debe ser lo suficientemente rentable para sostener su estructura administrativa y técnica y su funcionamiento, por lo que debe apostar a generar proyectos constructivos, directamente ejecutados con personal técnico de la Empresa y alianzas con terceros para ejecutar proyectos de vivienda de importante envergadura que le permita cumplir con las metas del plan de desarrollo municipal, pero que le genere algún margen de rentabilidad o retorno de sus esfuerzos económicos e institucionales.

OBRAS DE INTERÉS PÚBLICO Y VALORIZACIÓN: Se ha consolidado esta Empresa desde su génesis en desarrollar proyectos de movilidad de alto impacto en el territorio como ampliaciones viales, puentes, deprimidos, glorietas y otras soluciones viales, los cuales han estado enmarcados en la posibilidad de ser cobrados a los propietarios y poseedores de inmuebles en el municipio, según lo ordenado por el Acuerdo 035 de diciembre de 2016 emanado del Honorable Concejo Municipal que decretó la Contribución de Valorización para financiar la ejecución de 32 obras de gran importancia para la Ciudad, lo que significaba para EDOS un margen de recursos económicos de administración por la gestión administrativa, derrame y todo el proceso de recaudo; instrumento que no se ha podido aplicar dada la situación económica del municipio y en razón de las emergencias vividas por la pandemia del Covid 19, las emergencias a causa del fenómeno invernal que azotó duramente este territorio y los efectos de paros y bloqueos de importantes vías regionales y nacionales que son claves en la movilización de la economía del País y que afectaron significativamente la economía de los hogares de nuestro territorio.

GESTIÓN DE NEGOCIOS:

Esta área debe convertirse en área vital para la Empresa pues con la nueva misionalidad de la entidad y su nueva condición jurídica, que obliga a la Empresa a Desarrollar proyectos que generen rentabilidad, a vender servicios de acuerdo a su know how y gran experiencia en el desarrollo de grandes proyectos de movilidad y de vivienda, debe ser la responsable del diseño del portafolio de servicios y de **gestionar** en asocio con la Gerencia los nuevos negocios, enmarcados en el objeto social de la Empresa, tales como servicios de consultoría, licitaciones, administración de activos o bienes inmuebles, gestión inmobiliaria,



aprovechamiento del espacio público y el desarrollo de proyectos con aliados o directamente por la empresa.

Esta área funcional que está en un proceso de formación y crecimiento debe como mínimo:

- 1- Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades del proceso de comercialización de todos los bienes y servicios que preste la entidad y que haga parte de su portafolio de servicios, garantizando que la información generada para los procesos a su cargo permanezca actualizada y esté disponible, cumpliendo con los principios de integridad y oportunidad.
- 2- Así mismo, diseñar y aplicar planes de publicidad, márketing y mercadeo que le permitan a la empresa mejorar su sistema de comercialización de los bienes y servicios contemplados en el portafolio de la entidad.
- 3- Identificar grupos de interés comercial para la empresa y establecer relaciones de tipo comercial con ellos, que le facilite a la entidad concretar algún tipo de negocio.
- 4- Coordinar con el área de sistemas, el proceso de sistematización de los bienes y servicios, en procura de obtener eficiencia y efectividad en la atención al cliente interno y externo.

Como vemos, esta área no hace parte de la estructura administrativa, por ello está en un nivel de inicio, todos los servidores adscritos a ella son vinculados mediante contratos de prestación de servicios, pero afrontan los retos de ser gestores de la vida comercial de la empresa y de la activación del sistema de recaudo en la misma.

Las demás Áreas funcionales de la Empresa como la Gerencia, tiene bajo su responsabilidad los procesos Estratégicos y de Talento Humano y gran acompañamiento al proceso de Gestión de negocios.

Se complementa muy bien con los procesos de apoyo a la gestión donde se destacan la Gestión financiera, la Gestión jurídica, La Gestión documental y Recursos Físicos, y finalmente la Gestión de Tecnologías de la Información.

De igual manera se tiene el Proceso de Evaluación y Control a cargo de la Asesora de Control Interno que ejerce las funciones de seguimiento a la gestión y desempeño y al nivel de cumplimiento de las metas del plan de acción.

1.2.3. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA ACTUALIDAD:

Tabla 1-Prestación de servicios EDOS. Fuente: Elaboración propia

PRODUCTOS/SERVICIOS	¿Corresponden a los objetivos y funciones de su Empresa?	¿La entrega de los productos y servicios es oportuna para los usuarios o clientes?	Las quejas, reclamos y sugerencias respecto a la prestación de los productos y/o servicios.	Nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico, así como también innovación?
ATENCIÓN USUARIOS	SÍ	SÍ	Son bajas	Medio
CONSTRUCCIÓN VIVIENDA	SÍ	SÍ	Algunas veces	Bajo
MEJORAMIENTO VIVIENDA	SÍ	SÍ	Algunas veces	Bajo
OBRAS DE INFRAESTRUCTURA EN ESTABILIZACIÓN Y MITIGACION ZONAS DE RIESGO	SÍ	SÍ	Algunas veces	Bajo
COMERCIALIZACION	SÍ	SÍ	Algunas veces	Bajo
PROYECTOS ESPECIALES: ALIANZAS ESTRATEGICAS PUBLICO-PRIVADAS	SÍ	SÍ	Ninguna	Bajo
OBRAS CONTRIBUCIÓN DE VALORIZACIÓN	SÍ	SÍ	Ninguna	Bajo



Tal como se muestra en la tabla anterior, los servicios y bienes que tiene la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS, son acordes a los objetivos a desarrollar en cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal y del plan de Gestión de la Empresa, pero debe ir más allá para apuntar al desarrollo del Objeto misional ,que es mucho más ambicioso y le permite explorar amplios caminos para hacer de ésta una Empresa que impacte significativamente el desarrollo del municipio y el mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores, pues no se puede dejar de lado toda la experiencia y años dedicados por esta entidad al desarrollo de proyectos de infraestructura y de vivienda que le han permitido lograr niveles de eficacia y eficiencia en la entrega de estos bienes a la comunidad.

Todos los productos y servicios actuales se deben seguir prestando en las condiciones actuales, pero diferenciando entre los que obedecen a una orientación eminentemente social y los que se deben ejecutar buscando se genere rentabilidad para que la entidad pueda hacer inversión, no solo dando mayor cobertura en los actuales programas sino en otros que pueden ser atendidos por la entidad directamente o en alianzas con terceros y que apunten a tener la infraestructura financiera y económica que le den sostenibilidad en el futuro a la empresa .

1.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO:

En la actualidad la recién creada Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas ,como Empresa Industrial y Comercial del estado del orden Municipal, pero con radio de acción nacional, se abre paso para incursionar como constructora de vivienda, socio estratégico para desarrollar proyectos, prestar servicios de consultoría, participar en licitación de proyectos de infraestructura y de medio ambiente, en la comercialización y gestión inmobiliaria, aprovechamiento del espacio público y otros campos de acción, pero se encuentra en una zona geográfica que ya viene siendo competida por empresas privadas y públicas que tienen objeto social misional similar al de EDOS y buscan logros de rentabilidad y maximización de la utilidad de sus inversiones , lo que hace más compleja su labor.

No es fácil la competencia pues estamos ante la presencia de una serie de Empresas estatales que competirán por ganarse el mercado natural nuestro y el de otros.



Sabemos que a lo largo del país se han venido creando nuevas formas de entidades del Orden Nacional, para que bajo su propósito de desarrollar actividades comerciales e industriales conforme al derecho privado, complementen también la participación de la administración pública, sin embargo, cada una de ellas, bajo sus propios fines ,y gracias a que se les ha asignado la facultad de regirse bajo sus propios estatutos, cada empresa industrial y comercial del estado tiene características diferentes en todo el territorio nacional, que van encaminadas a cumplir un fin o necesidad puntual, no necesariamente funcionarán de la misma manera en los diferentes sectores a nivel nacional, la creación de dichas empresas se hace para trazar metas o planes basados en las necesidades de cada departamento o municipio en busca de su desarrollo y crecimiento.

A fin de evidenciar lo anterior expuesto, es importante resaltar la labor y la importancia de creación de las EICE en diferentes departamentos y municipios de Colombia, que han sido pilares fundamentales para mantener la sostenibilidad de aquellas y que han propiciado herramientas para promover distintas actividades que apuntan al desarrollo de sus territorios y del de otras regiones.

ANÁLISIS POLITICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, AMBIENTAL Y LEGAL:

Entorno Social:

El Municipio de Dosquebradas se caracteriza por su predominancia de población urbana pues cerca del 94% de sus habitantes, se localizan en la cabecera Municipal, situación que no ha cambiado en la última década, así mismo registra de acuerdo al último censo realizado en el año 2018, una población de 217.178 habitantes con un crecimiento del 21% con respecto al año 2005, significando esto que en la última década ha reportado como el Municipio de Risaralda con mayor nivel de crecimiento demográfico, lo que ha venido aumentando las presiones por la prestación de servicios de carácter público y especialmente sobre la movilidad y el transporte. Esta dinámica demográfica del Municipio de Dosquebradas, ha estado ligada a la de Pereira, pues ante la inexistencia de una frontera económica entre ambos Municipios, existe una completa conexidad en asuntos de tipo económico, laboral, educativo y de salud, entre otros, que favorece que una amplia cantidad de personas opten por localizarse en Dosquebradas, aun cuando su centro económico y de servicios se encuentre en Pereira, situación que ha propiciado dicha relación de movilidad entre ambos territorios.

Dosquebradas, en realidad es un municipio cuyas proyecciones de población nos dicen que estamos cercanos a los 250.000 habitantes y presenta una distribución de género correspondiente al 51.59% de mujeres frente un 48.41% de hombres y como fenómeno una disminución de la población a partir de los 40 años, reflejando

que Dosquebradas es una ciudad joven con un gran potencial humano para la productividad.

Dosquebradas presenta una cobertura en materia de servicios de salud por encima del 98.5% y una cobertura en materia de educación por encima del 85%.

La tasa de violencia intrafamiliar es de 204.6 por cada 100.000 habitantes y vienen incrementando las lesiones personales, amenazas, homicidios y delitos sexuales.

Igualmente, como la mayoría de los territorios, en Dosquebradas se presentan altas tasas de pobreza (cercana al 30 % de pobreza monetaria y 11% aproximadamente en el rango de pobreza multidimensional), miseria; un desempleo cercano al 15% y una creciente presencia del microtráfico que incide en la generación de problemas de inseguridad y de salud y evidencia una debilidad en el papel del Estado como regulador de las relaciones sociales.

Como resultado del incremento demográfico y de los fenómenos migratorios locales, regionales, nacionales e internacionales que demandan todos los servicios sociales incluyendo la vivienda, hace que esta última se demande en gran manera a tal punto que se ha incrementado el número de asentamientos ilegales, las invasiones y ocupaciones de terrenos inestables y en zonas de riesgo.

Para atender esta última problemática y la dinámica normal de demanda de vivienda de interés social y prioritario por parte de familias o personas con alguna estabilidad económica o que tienen algún ingreso económico, el municipio debe disponer no sólo de los recursos económicos para ayudar a estas familias sino de la entidad recién creada EDOS dotada técnica, jurídica y administrativamente y con autonomía presupuestal, que aproveche las bondades de la legislación sectorial, la política del gobierno nacional y los recursos provenientes de ella y ayude a convertir los programas y proyectos de vivienda en una realidad; además de desarrollar proyectos y programas de urbanismo, de renovación urbana y de mejoramiento integral de barrios que impacten positivamente a la comunidad Dosquebradense.

Entorno Tecnológico:

Las tecnologías de la información, el acceso rápido a las mismas y la posibilidad de anticipar problemas y diseñar soluciones innovadoras plantean un gran potencial. En el municipio de Dosquebradas, de acuerdo a estudios socioeconómicos anuales de la Cámara de Comercio de Dosquebradas, se viene notando el incremento de la inversión en tecnología e innovación en los procesos productivos y operativos de las empresas industriales y comerciales de la ciudad, lo que sugiere que las entidades del Estado como la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS para facilitar un relacionamiento efectivo con empresas de su sector y con aliados estratégicos y clientes, debe fortalecer su proceso



tecnológico y de innovación en la prestación de sus servicios, incorporando todos los elementos del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información PETI, programas y software que integre todos los procesos, y que proteja o genere **seguridad en los negocios de la empresa** y para ello, se requiere de mayor inversión económica para hacerlo efectivo.

Igualmente se requiere de una conciencia clara del proceso y una actitud abierta, emprendedora y con facilidad de adaptación por parte de la organización interna de EDOS y de las personas que la integran para asumir estos compromisos.

Hoy día se evidencia en EDOS baja inversión en estos procesos y además que son evidentes las dificultades que se tienen con las dotaciones tecnológicas y de equipamiento a pesar de los esfuerzos de tipo presupuestal realizados. Ahora, que tenemos una Empresa con un régimen jurídico distinto y se busca lograr ser una entidad ágil, eficiente, productiva y competitiva y muy conectada con las dinámicas de la sociedad debe cambiarse esa percepción y tener la voluntad de disponer mayores recursos de inversión para lograr esos propósitos y tener en su haber instrumentos tecnológicos, software, dominios en la nube y plataformas para hacer ágil su gestión y sus procesos, y también lograr un amplio nivel de interrelación con redes sociales.

Para lo anterior, se debe tener no solamente una institución sólida en lo económico y financieramente sostenible sino con la capacidad humana para afrontar los retos del desarrollo económico que tiene la Ciudad.

Entorno Político – Legal:

Se tiene presente que el Estado en su afán de lograr mejores niveles de gestión presenta constantes cambios que afectan el normal desarrollo de las Entidades Territoriales, obligando a sus gobiernos a redefinir sus estrategias y modelos de desarrollo y a reorientar el papel de estas, tanto en el orden regional como local.

Un ejemplo de ello fue el proceso de ajuste fiscal y fortalecimiento institucional contemplado en la Ley 617 de 2000, que contradice la autonomía administrativa y presupuestal asignada a los Entes Territoriales y disminuye la capacidad operativa, condicionando su estructura administrativa sin tener en cuenta la realidad del territorio.

Además de ser de obligatorio cumplimiento, busca la optimización de los recursos públicos y obliga a establecer una forma sistémica y técnica de evaluar las necesidades de funcionamiento, de manera que no se consuma más de lo necesario para operar adecuadamente, y se permita fortalecer y programar financieramente a la entidad para atender prioridades de inversión social y amortizar el servicio de la deuda si se ha incurrido en compromisos crediticios.



Hoy, que nos encontramos ante una Empresa Industrial y comercial del Estado EICE, como EDOS, tenemos la oportunidad y el reto de aprovechar el momento político y legal para enrutarnos hacia las formas de generar acciones a través de programas y proyectos que permitan impactar el desarrollo y crecimiento de la Ciudad y de todo el territorio y generar mejores condiciones de vivir a los ciudadanos ,mejorando su calidad de vida y haciéndoles el entorno más tranquilo y confortable para la vida familiar y comunitaria.

Las distintas normas en materia de vivienda y de Ordenamiento Territorial desde el nivel nacional (Ley 9 de 1989,Ley 3 de 1991,ley 388 de 1997,ley 2079 de 2021, decreto 075 de 2013, etc) y el desarrollo y aplicación de las mismas en lo territorial el nivel de confianza en la entidad por parte del Concejo Municipal a los administradores de la Empresa, manifestados en el hecho de aprobar la transformación del IDM en la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural del Municipio de Dosquebradas, proceso realizado mediante el Acuerdo 07 del 30 de abril del 2022 y el gran compromiso del Alcalde con los propósitos y objetivos de la nueva entidad para desarrollar el nuevo Objeto Misional de la Empresa ,son factores que estimulan a los servidores públicos de la entidad a mantener un incremental compromiso con la Entidad en el logro de las Metas que se tracen y en la búsqueda de la estabilidad y sostenibilidad de la Empresa en términos financieros, sociales, ambientales ,técnicos y políticos. Es decir, el momento de tranquilidad política en nuestro territorio y la legislación del orden nacional en relación con los asuntos misionales de EDOS nos plantean un escenario favorable para los intereses y retos institucionales de la Empresa.

Pero no todo es de tranquilidad, pues con el cambio de Gobierno del orden Nacional se vienen serias reformas en la gestión de vivienda, en la aplicación de subsidios desde el orden nacional generando un alto nivel de incertidumbre en el desarrollo de las políticas de vivienda en lo local y los retos de la Empresa en el futuro, lo que nos obliga a pensar en nuevos tipos de negocio en relación con el desarrollo de proyectos y programas de vivienda y en ampliar el portafolio de servicios de la entidad aprovechando el amplio objeto social de la entidad.



Entorno Económico y Competitivo:

Dosquebradas es un Municipio que, a pesar de sus sólo 50 años de existencia, tiene gran desarrollo y una sociedad que cada día demanda más y mejores servicios, más y mejores vías, nuevos espacios de congregación y nuevas dinámicas para desarrollar o promover la economía del territorio.

Aunado a lo anterior y al crecimiento significativo de la población asentada en Dosquebradas, éste Municipio se ha convertido en el segundo destino de recepción de desplazamiento o por conflicto armado o por situación económica de los pobladores de regiones circunvecinas, afectando la economía del territorio y generando otros problemas sociales que obligan a tener instituciones más especializadas para enfrentar los retos sociales y económicos de la Ciudad tal como la EDOS que asume enormes retos hacia el Desarrollo de Dosquebradas.

Dinámica Económica

Los sectores industrial y comercial asentados en Dosquebradas son los actores de sentidas reclamaciones por las dificultades para movilizar sus materias primas, los productos terminados y las dificultades en la movilidad tanto de personas como de productos a punto de su comercialización.

Los periodos de tiempos que significan paras en sus procesos productivos o comerciales y todo lo relacionado con la logística que ofrece la Ciudad afecta los márgenes de productividad de las empresas. No obstante, tal situación, Dosquebradas sigue siendo un territorio afecto a los inversionistas privados, los que siguen confiando en nuestro Municipio, apuntan a la ampliación de sus empresas y a la generación de más empleos formales para esta población.

Lo anterior está evidenciando los más grandes retos que tiene el Municipio y la reciente Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS en materia de desarrollo de la infraestructura de la movilidad, conectividad y de vivienda en la Ciudad y los objetivos para lograr un territorio renovado en lo Urbano, en lo social y en lo ambiental, fluido en su comunicación interurbana y más competitivo; en suma, que sea un territorio atractivo para la inversión en la industria, los servicios y el comercio.

Tabla 2-Actividades económicas

TIPO DE ACTIVIDADES	ACTIVIDADES ECONOMICAS
PRIMARIAS	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca y explotación de minas y canteras
SECUNDARIAS	Industrias manufactureras y construcción
TERCIARIAS	Electricidad, gas y agua, comercio, reparación de vehículos automotores, transporte, alojamiento y servicios de comida, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades de servicios administrativos y de apoyo, administración pública, educación, salud, actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, actividades de los hogares individuales

Fuente Cámara de Comercio Dosquebradas.

La estructura económica de Dosquebradas en los últimos años no ha mostrado cambios significativos en términos de los sectores, la participación del sector primario, secundario y terciario, en tal sentido, el sector de servicios o de actividades terciarias continúa aportando cerca del 75% del PIB con una tendencia estable, mientras que el sector industria y construcción igualmente se ha mantenido en niveles cercanos al 24.2%.

El sector agropecuario históricamente se ha mantenido marginal con el 1% de participación en el PIB, por supuesto tiene sentido en la medida que Dosquebradas mantiene una predominancia urbana poblacionalmente, aun cuando el territorio rural equivale al 67.5% del Municipio, lo que puede resultar contradictorio, pero que se explica por la mayor cantidad de actividad económica basada en comercio y servicios, en su gran mayoría de baja complejidad.

La economía de Dosquebradas mantiene una estructura propia de centros urbanos, donde tienden a ser predominantes actividades de tipo comercial y de servicios, pues confluye el principal centro de demanda y de mercados, lo que hace que se desarrollen actividades acorde con la vocación, además la cercanía con la ciudad



capital hace que configuren estas 2 ciudades el gran centro del Departamento de Risaralda, en el cual, Dosquebradas aporta cerca del 19% del valor agregado que para el año 2018 ascendió a 2.7 billones de pesos, enfocados como se ha mencionado anteriormente en comercio y servicios. Esta estructura económica se encuentra soportada igualmente en el mercado laboral, pues la proporción de población ocupada en estas actividades es similar a los resultados de valor agregado, en el mismo sentido, el tejido empresarial homologa esta condición, pues en casi mismas participaciones encontramos la dinámica empresarial de capital renovado en dichas actividades según el registro mercantil.

Mercado laboral:

Desde el punto de vista socio económico, el análisis y observación de las condiciones asociadas con el mercado laboral, se convierten en punto clave para evaluar la situación de una economía, en este caso la del Área Metropolitana de Pereira AMCO (Pereira Dosquebradas-La Virginia), donde se observa que hasta el año 2019 la tasa de desempleo exhibía unos niveles favorables cerrando el año con un 8.3%, lo que se convertía en una situación de caída en la desocupación, situación que sin que existiera en las más pesimistas proyecciones y sin precedente en historia económica del país, la pandemia producida por el COVID-19, ha generado, de acuerdo al corte de octubre 2020, que se duplicara la tasa de desempleo cerrando para el trimestre agosto-octubre de 2020 en el 15.6%, lo que significa que el primer efecto directo de la emergencia de salud se refleja en el mercado laboral y de manera encadenada en la demanda de los hogares, así como en el nivel de pobreza monetaria que con seguridad se verá afectada por tan inesperado suceso en el mundo.

El gran contraste que existe detrás de la tasa de desempleo, lo refleja la Tasa Global de participación (TGP) que aun cuando disminuyó durante el año 2020 pasando de 61.2% en 2019 a 59.2% en octubre de 2020, especialmente por efectos de la cuarentena prolongada, no se vio reflejada igualmente sobre la tasa de desempleo, lo que indica que la destrucción de empleo por cuenta de la pandemia es evidente en el AMCO.

Ahora bien, aunque el efecto o impacto de la pandemia viene siendo controlada quedan los efectos de la recuperación de la economía, que viene sufriendo reveses por la alta inflación que supera hoy día los 2 dígitos y el incierto comportamiento de la divisa que, a los precios actuales, alrededor de los \$5000 pesos, genera altos

impactos en la inflación por consiguiente en el costo de vida y golpea fuertemente al sector importador y por supuesto la generación de empleo.

Con base en los elementos antes planteados, se estructura una matriz que nos permite tener unas alertas en cada componente y la cualificación del posible impacto, desde el nivel Muy negativo, Negativo, Muy positivo y positivo, que nos muestran los campos en los que tenemos que movernos o trabajar y enfatizando los recursos posibles, apreciando, valorando y aprovechando las condiciones del entorno.

Nos sirve además para proponer acciones en el corto, mediano y largo plazo de acuerdo con cada situación.



Multifamiliares La Giralda

Tabla 3-Análisis PESTAL

ANÁLISIS PESTAL EMPRESA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL EDOS 2023						
	FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			CORTO (MENOR A 1 AÑO)	MEDIANO (1 A 3 AÑOS)	LARGO (MÁS DE TRES AÑOS)	
POLÍTICOS	Cambio de Gobierno Nacional	Nuevas Políticas en Vivienda y Nuevo Plan de Desarrollo	X			MUY NEGATIVO
	Elecciones políticas locales	No se conoce entre los Candidatos concepto sobre el devenir de esta Empresa, genera incertidumbre.	X	X		NEGATIVO
	Nueva administración territorial por el cambio de gobierno	Inestabilidad administrativa en la empresa	X			NEGATIVO
ECONÓMICOS	Asignación de subsidios	Desde el Ministerio de Vivienda se tiene incertidumbre, y restricción y énfasis a territorios categoría 3,4,5 y 6.	X	X		MUY NEGATIVO
	Alta tasa de interés	Afectación de demanda de créditos para vivienda	X	X		MUY NEGATIVO
	Inflación	Aumenta costo de Materiales y por ende de las viviendas	X	X		MUY NEGATIVO
SOCIALES	Pérdida de ingresos en los hogares	Ocupación ilegal de predios en zona de alto riesgo y predios privados aumenta conflictos sociales	X	X		NEGATIVO
		Los bajos ingresos inducen a muchos hogares a mantener su condición de arrendatario	X	X		NEGATIVO
TECNOLOGICOS	Pérdida de información	Robo de información de clientes por acción hackers	X			NEGATIVO
	Dificultad en la comunicación virtual	No todos los clientes poseen equipos tecnológicos y tienen claro su manejo	X			NEGATIVO
	Desarrollo tecnológico y de equipos en el mercado útiles para la gestión técnica y administrativa	Facilitan la labor y su seguimiento y control	X	X		POSITIVO
AMBIENTALES	Las determinantes Ambientales relacionadas con la conservación y protección del medio ambiente, los recursos naturales, la prevención de amenazas y riesgos naturales; establecidas en el POT del municipio de Dosquebradas	zonificación de uso adecuado del territorio y las regulaciones nacionales y locales sobre uso del suelo en lo concerniente a los aspectos ambientales.	X	X		POSITIVO
		Las directrices y regulaciones sobre prevención de amenazas y riesgos naturales, el señalamiento y localización de las áreas de riesgo para asentamientos humanos, así como las estrategias de manejo de zonas expuestas a amenazas y riesgos naturales.	X	X		POSITIVO
LEGALES	Régimen de las Empresas Industriales y comerciales del Estado EICE en competencia con el sector privado	Facilita y agiliza los procesos de contratación y eficientiza el tiempo en la Empresa	X			POSITIVO
	Cambios en la Contratación de personas ante nuevas disposiciones del gobierno y expectativas reforma laboral	Dificulta la Vinculación de personas en los proyectos	X			NEGATIVO
	Engorrosos Informes a entidades del Estado y de Control	Dificulta los procesos de gestión y ralentiza sus avances y logros		X		MUY NEGATIVO
	Normas del orden nacional que facilitan el desarrollo de actividades que generan otras	Aprovechamiento del espacio público, Uso de recursos de cargas de compensación, Uso de Recursos de Plusvalía y TIFs en programas de renovación urbana.		X		MUY POSITIVO

Tabla PEST Construcción propia. Resume en general todo el contexto externo de EDOS.



Además de lo anterior, es muy oportuno mencionar que el Municipio de Dosquebradas por su relieve, su suelo y su composición hídrica, presenta muchas zonas que gozan de restricciones por el riesgo de movimientos de masa, inundaciones, por lo que las **determinantes ambientales** juegan un papel significativo en el diseño y ejecución de proyectos de infraestructura vial, de urbanismo y de vivienda, que ha de tenerse muy en cuenta por la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS en la proyección, diseño y ejecución de proyectos.

1.2.3. CONTEXTO COMPETITIVO:

A-COMPETENCIA DE EDOS CON EL SECTOR PÚBLICO:

Ahora bien, entre algunas Empresas similares en objeto social y régimen jurídico estatal que pueden desarrollar actividades en competencia con la Empresa de desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas en nuestro territorio y en otras regiones, tenemos:

EDUP - Empresa de Desarrollo Urbano de Pereira: Creada mediante el Decreto No. 835 de 2016 con el propósito de liderar proyectos de transformación urbana, estudios, diseño, formulación, consultoría, planificación y ejecución de proyectos y programas de desarrollo del plan de Ordenamiento de la ciudad o región por medio de la celebración de contratos o convenios tanto con entidades públicas, privadas e internacionales.

Uno de sus más importantes enfoques es la participación ciudadana de forma activa en la planeación y realización de las obras, especialmente la de los jóvenes, colectivos y universidades para que hagan parte de la transformación y renovación de estos espacios urbanos. Otro enfoque adicional es contribuir a construir una ciudad amable, equilibrada con el medio ambiente y el desarrollo sostenible, mejorando la calidad de vida de los habitantes y mejor disfrute del espacio público.

Ya ha incursionado en el Municipio de Dosquebradas prestando servicios de consultoría en el tema de diseños de proyectos como el de la Plaza de Bolívar de nuestra Ciudad.

ERU - Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá: tiene por objeto principal identificar, promover, gestionar, gerenciar y ejecutar proyectos integrales referidos a la política pública de desarrollo y renovación urbana de Bogotá D.C., y otros lugares distintos al domicilio de la Empresa.



Por medio del desarrollo urbano, busca revitalizar territorios y aportar a la construcción de una mejor ciudad, Los pilares fundamentales de la ERU, que hacen que sea una empresa sostenible económica, social y ambientalmente, son los siguientes ejes fundamentales:

Productos y servicios sostenibles

Liderazgo creando valor con grupos de interés

Gestión efectiva y ágil

Talento humano comprometido y competente

Gobierno comprometido y consolidado

EDU - Empresa de Desarrollo Urbano de Medellín: Busca transformar el entorno urbanístico mediante la formulación, diseño, ejecución, asesoría y consultoría de proyectos que aportan al desarrollo del territorio y al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, fomentando además el uso de las nuevas tecnologías.

Su propuesta va encaminada al diagnóstico de problemáticas y potenciales de un territorio, su más importante componente es el uso de la tecnología para el diseño y creación de nuevas estrategias en diferentes aspectos tanto como urbanísticos, de vivienda e infraestructura. Asesoramiento y acompañamiento en diferentes obras para garantizar su perfecta ejecución, generando mayor confianza hacia el Estado.

Ha sido merecedor de muchos premios Nacionales e Internacionales, lo cual demuestra su gran gestión y participación en obras de toda la ciudad.

EMRU - Empresa Municipal de Renovación Urbana - Cali: Creada mediante el decreto 084 de 2002, para ejecutar acciones integrales y desarrollar programas y proyectos derivados del Plan de Ordenamiento Territorial de la Ciudad de Cali, trabajando de forma articulada con la administración.

Tiene como objeto desarrollar 4 ejes centrales, los que fácilmente le hacen un competidor en cualquier región con nuestra Empresa por su accionar y logros de su objeto misional:

1-Ejecución de proyectos de renovación urbana Consistente en equipamiento para el desarrollo integral de la primera infancia.

2-Diseños Urbanos arquitectónicos

Comprende la construcción de 21 mega obras, correspondiente a la modificación o creación de intersecciones viales, ampliaciones, construcción de dos ciudadelas, implementación de corredores verdes y uso del espacio público, a partir del cobro de la contribución por valorización.



3-Planificación territorial

Se comprende por la renovación de la zona urbana, aplicación de ciertas modificaciones, recuperación de espacio público, mejoramiento, ampliación de espacio público, mejoramiento en el transporte urbano y aumento del número de viviendas (VIP y VIS), en pro del desarrollo económico y cultural de las principales localidades de la ciudad.

4-Gestión Urbana

Consiste en un plan de gestión predial, es un Proceso técnico que evalúa el precio de un inmueble, una vez aprobado el plan para compra de predios, cuenta con estrategias y procesos de negociación que posteriormente permiten disponer de aquellos predios que están inmersos en procesos o problemas Jurídicos sin resolver y donde hay muchos individuos involucrados, pero que son estructuras antiguas que posiblemente haya cambiado su valor a causa de su ubicación, y esto esté impidiendo el desarrollo de la ciudad.

EDESO - Empresa de Desarrollo Sostenible de Rionegro: Creada por el acuerdo municipal 005 el 31 de marzo de 2016. Sus Ejes principales son la gestión, promoción, gerencia, consultoría, y diseño en obras de infraestructura, proyectos de interés local, regional y nacional, relacionadas al desarrollo urbanístico, obras civiles, vivienda, movilidad, fortalecimiento Institucional y servicios públicos.

También se ha gestionado con gran avance la intervención en zonas rurales, con la construcción de cunetas y pavimentación de veredas o zonas de difícil acceso, los habitantes también se han visto beneficiados en cuanto la inversión al acceso a los servicios públicos por la expansión de redes de agua y gas hacia las viviendas lejanas y el mejoramiento del alumbrado público en todo el territorio.

EDUR: Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Risaralda

Enfocado hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los risaraldenses, han diseñado una plataforma de herramientas que le aportan al desarrollo económico y social de nuestra región. Este propósito tiene mayor validez en los municipios y en las zonas rurales, en donde las condiciones de hábitat y de acceso a los servicios básicos con calidad y oportunidad son precarias en comparación con los grandes centros urbanos. En este ámbito han desarrollado proyectos y programas de vivienda y se han convertido en operadores del Ministerio de la Cultura para ejecutar por delegación obras de infraestructura cultural como Bibliotecas y casas de la cultura en diferentes regiones de Colombia.

De igual manera por encargo de la Gobernación de Risaralda y mediante convenio que tiene como finalidad aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros, para la realización de las actividades relacionadas con la coordinación administrativa y técnica del proyecto, han venido dirigiendo la construcción de obras de la PLEC, La Plataforma Logística Del Eje Cafetero, que se constituye en un



proyecto que permitirá impulsar la competitividad del transporte de mercancías, la comercialización de productos y la cercanía de los puertos con el centro del país.

B-COMPETENCIA DE EDOS CON EL SECTOR PRIVADO:

A la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS le corresponde también enfrentar la competencia de Empresas privadas dedicadas a la construcción de vivienda de todas las tipologías, con una amplia experiencia, con gran capacidad técnica y gran músculo financiero que les permite tener una más fácil posibilidad de inversión.

En Risaralda, pero básicamente en el Área Metropolitana Centro Occidente, se reconocen no menos de dieciocho (18) empresas constructoras, entre las cuales mencionamos algunas como: **Núcleo Constructora, Gerenciar, González Pizano & S.A.S., Ítaca Proyectos y Desarrollos S.A.S., Proyectos y Construcciones Triple A SAS, CFC & A Construcciones Pereira, Constructora Epic SAS Pereira, Asul SAS Pereira, Qbica Constructora, Urbanizar Pereira SAS**, entre otras.

Estas empresas se convierten en una muy dura competencia para la EDOS, dado el carácter ésta última de Empresa estatal, no obstante, su condición de Empresa Industrial y Comercial del Estado; esto debido a la facilidad que tiene el sector privado para la gestión de recursos económicos para financiar sus proyectos, situación que resulta más compleja para una entidad del estado.

Aunado a lo anterior, estas empresas entre las cuales podemos mencionar a Gerenciar, Asul, Núcleo; cuentan en su haber la experiencia de haber construido más de Dos mil (2000) Unidades de vivienda como mínimo cada una con resultados de éxito, lo que ya les representa gran músculo financiero, experticia en la gestión financiera de sus proyectos, gran capacidad para comercializar sus productos y un buen posicionamiento en el mercado.

Pero veamos un cuadro comparativo de cómo estamos frente a la competencia pública y privada, después de haber hecho un ejercicio de buscar información financiera, comercial y de gestión administrativa, información que no fue posible obtener completamente, pero que con la poca obtenida podemos realizar una aproximación al análisis que queremos hacer de cómo es que estamos frente a la competencia y los posibles escenarios para competir y hacer la gestión para lograr la misión que por mandato Municipal tiene la EDOS.



FACTORES DE COMPARACIÓN							
EMPRESAS VIGENCIA 2022	ACTIVOS TOTALES	PASIVOS TOTALES	PATRIMONIO	INDICADOR DE SOLVENCIA (ENDEUDAMIENTO) TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVO	%	INDICADOR DE SOLVENCIA (APALANCAMIENTO O LEVERAGE) TOTAL PASIVO/TOTAL PATRIMONIO	%
INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO -IDU	16.081.366.572.312	470.437.944.114	15.610.928.628.198	0,03	2,93	0,03	3,01
EMPRESA DE DESARROLLO Y RENOVACION URBANA DE CALI -EDRU	18.259.242.975	15.325.999.632	2.933.243.342	0,84	83,94	5,22	522,49
EMPRESA DE DESARROLLO TERRITORIAL URBANO Y RURAL DE RISARALDA - EDUR	10.404.511.182	3.489.797.597	1.819.110.358	0,34	33,54	1,92	191,84
EMPRESA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DE DOSQUEBRADAS -EDOS	12.416.378.733	6.509.975.875	5.906.402.859	0,52	52,43	1,10	110,22
EMPRESA DE DESARROLLO SOSTENIBLE - EDESO(RIONEGRO)	56.081.442.280	-48.978.610.599	-7.102.831.681	-0,87	-87,33	6,90	689,56
EMPRESA DE RENOVACION Y DESARROLLO URBANO DE BOGOTA-ERU	584.664.219.728	159.228.435.030	425.435.784.698	0,27	27,23	0,37	37,43
EMPRESA DE DESARROLLO URBANO DE PEREIRA -EDUP	2.571.634.929	2.889.097.959	-317.463.030	1,12	112,34	-9,10	-910,06
EMPRESAS PRIVADAS							
PLAZA MAYOR CONSTRUCTORA N2 S.A.S. EN LIQUIDACION	18.299.942.700	0	18.299.942.700	0,00	0,00	0	0,00
Q-BICA CONSTRUCTORA SAS	44.979.840.348	40.167.887.479	4.811.952.869	0,89	89,30	8,35	834,75
CONSTRUCTORA CAMAMBÚ S.A.S.	3.346.555.080	1.250.800.000	2.095.755.080	0,37	37,38	0,60	59,68
ASUL CONSTRUCTORA	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
NUCLEO CONSTRUCTORA	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
GERENCIAR	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX

Tabla 4-Factores de comparación.

Elaboración Propia con información disponible en páginas web y en información solicitada en Cámaras de Comercio para caso de empresas del sector privado.

De este cuadro podemos ver que al comparar los indicadores financieros que fue posible identificar y frente a la comparación con los indicadores de EDOS, la Empresa De Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas puede competir sin ningún temor frente a las empresas similares del sector público, sobre todo frente a la competencia en nuestra región.

Respecto de la Competencia con Empresas privadas, se tiene una gran diferencia con las Empresas que tienen un alto posicionamiento en el mercado de las soluciones de vivienda, con altos recursos económicos, con gran capacidad para comercializar y alto nivel de eficiencia. Información que no fue posible conocer de manera detallada y escrita, pero que por diálogos y charlas informales pudimos conocer de sus ventajas a la hora de gestionar recursos económicos, e invertir en sus campañas publicitarias para vender sus proyectos y la vinculación y cualificación de sus colaboradores.

No obstante, la Empresa EDOS tiene un amplio panorama de acción, frente a la vivienda de interés prioritario, y la posibilidad de incursionar en otro tipo de proyectos relacionados con la vivienda no solo para la venta sino para la renta.



Multifamiliares San Marcos

1.2.4. PERSPECTIVAS SOBRE LA INDUSTRIA DE LA VIVIENDA EN EL AREA METROPOLITANA AMCO

Según el último estudio de Camacol sobre la construcción en Risaralda, y en particular el sector de construcción de vivienda vip, vis y no vis, se tiene:

MERCADO DE LA VIVIENDA:

El sector de la vivienda ha venido mostrando indicadores positivos después de la pandemia del Covid19 y tiene como resultado una variación de su participación en el PIB cercano al 14%, la gran generación de empleo en el país en donde se evidencia que cerca de Un millón de empleos se registran en la construcción de vivienda y en todo el sector constructor.

Hay otros factores que hacen atractivo el desarrollar actividades en el sector de la vivienda tales como el registro de una Mayor intención en la compra de vivienda, se está dando Facilidad y aumentan los créditos hipotecarios, se observan buenos indicadores de recuperación en la venta de vivienda nueva, estímulos del gobierno nacional para la vivienda de interés social y prioritario y un propósito de lograr un país de propietarios.

MERCADO DE VENTA DE VIVIENDA EN EL AMCO:

La Construcción y vivienda Como parte de la batería de indicadores líderes de la construcción y la dinámica del licenciamiento definen las expectativas de la actividad constructora, encontrando para el Municipio de Dosquebradas una disminución en las áreas licenciadas ,pues en lo corrido del año 2020 hasta septiembre se había producido una reducción del 55%, explicado para el último año por la pandemia que modificó la actividad económica a nivel nacional y local, dejando un importante número de actividades sin posibilidades de producción; no obstante, para el sector de la construcción, la caída ha sido mitigada por tratarse de ser el pionero en términos de eliminación de restricciones, toda vez que logró dar normalidad a su actividad de manera temprana. La mayor contribución a la caída relativa del área licenciada en Dosquebradas en el último año corre por cuenta de la vivienda; sin embargo, este comportamiento es generalizado en la mayor cantidad de destinos, solo contrastado con el licenciamiento para equipamientos educativos, que registra el mayor incremento de los últimos años. Para la vigencia 2021 se muestra una leve recuperación de la actividad y unos indicadores positivos en la intención de compra de vivienda.

En Dosquebradas se pronostica que la demanda de vivienda para la nueva población estaría cercana a las 7.400 viviendas nuevas al finalizar la vigencia del nuevo POT. Adicionalmente se tiene un total de 4.720 viviendas localizadas en zonas de riesgo, que se deben reubicar con alguna prontitud.



En el supuesto de que el número de viviendas en esa condición no aumentara, la demanda total de nuevas unidades de vivienda para la vigencia del POT sería entonces aproximadamente de 12.120 viviendas. Hay que tener en cuenta que la demanda de vivienda para reubicación o para mejoramiento cualitativo no implica la llegada de población adicional.

De acuerdo con el licenciamiento para construcciones durante el año 2020 en Dosquebradas, este continua siendo el de mayor participación 87.9% lo que indicaría que la actividad constructora en el municipio, se encuentra mayoritariamente asociada a la vivienda, la cual registra que es el mayor impulsor de la reactivación económica, con importantes impactos tanto en la generación de empleo, como en la construcción de equipamientos para habitación y que se tienen además un creciente número de hogares que se desplazan a Dosquebradas como su lugar de residencia. Aun cuando la cantidad de metros cuadrados licenciados se ha registrado inferior con respecto al año anterior, no deja de ser evidencia de una relativa estabilización de la actividad edificadora que en los últimos años había venido exhibiendo crecimientos continuados.

Las ventas de vivienda nueva para el periodo de análisis de 5 años últimos indican el comportamiento de las viviendas VIS y NO VIS con un gran total de 30.661 viviendas en el quinquenio y de 5298 en el último periodo anual, dejando claro la supremacía de las ventas de viviendas VIS en un promedio porcentual del 64% con 3380 unidades, mientras que la vivienda NO VIS registra el restante 36% con 1918 unidades.

Ventas de vivienda nueva por tipo de Vivienda Quinquenio Octubre 2016 – Septiembre 2021 en el Área Metropolitana.

Tabla 5-Ventas de Vivienda nueva

	PERIODOS COMPRENDIDOS [OCT 2016- SEPT 2021]					TOTALES UNIDADES DE VIVIENDA VENTAS
TIPOS DE VIVIENDA	OCT16-SEPT17	OCT17-SEPT18	OCT18-SEPT19	OCT19-SEPT20	OCT20-SEPT21	
VIS	3.487	3.198	4.019	4.470	3.380	18.554
NO VIS	2747	2641	2799	2002	1918	12107
TOTAL, UNIDADES POR AÑO	6.234	5.839	6.818	6.472	5.298	30.661

Fuente: Camacol



Todas estas cifras del estudio de Oferta y demanda de vivienda de Camacol seccional Risaralda, nos muestran un prometedor sector empresarial si contamos con una política de subsidios real por parte del Gobierno nacional, pero significa un escenario para que la Empresa EDOS de Dosquebradas asuma el reto de competir muy creativamente para enfrentar los retos según las circunstancias sociales y económicas del momento y dejar huella siendo la transformadora del entorno y el hábitat de los pobladores de Dosquebradas, mejorando sus condiciones y calidad de vida.

CONTEXTO DE LA INDUSTRIA DE LA VIVIENDA A NIVEL NACIONAL.

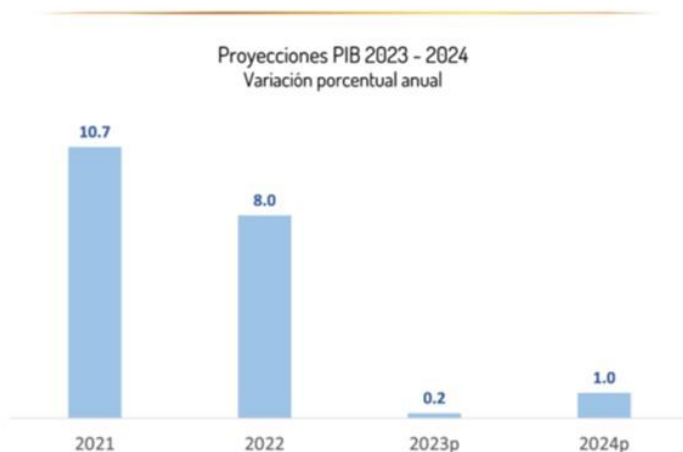
Según CAMACOL -Bogotá, marzo 16 de 2023.

“El panorama de la vivienda en Colombia, a febrero de 2023, presenta fuertes señales de desaceleración y signos de alerta que se deben atender de manera oportuna. Así lo advirtió el presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), Guillermo Herrera, durante la presentación de las cifras del sector edificador.

El presidente del gremio recordó que 7 de cada 10 unidades vendidas en el país son viviendas de interés social (VIS) y que, precisamente, para frenar la desaceleración que presenta el sector y atender de manera ágil y eficiente los subsidios de Mi Casa Ya, se deben garantizar los recursos suficientes. A la fecha, hay 40.000 hogares que no han podido recibir su vivienda por ausencia de subsidios de Mi Casa Ya.

De acuerdo con el Banco de la República, las estimaciones para 2023 y 2024 proyectan que la economía del país no crecerá más del 1%.

Se proyecta un periodo de desaceleración en 2023 y 2024



Fuente: DANE – Proyecciones Banco de la República

“El sector constructor es uno de los pilares de la economía nacional, y, por ende, cualquier factor que impacte su normal desarrollo debe ser analizado y abordado con prontitud” explicó el presidente de Camacol, quien señaló que “si se mantiene la tendencia actual, la economía nacional podría presentar grandes afectaciones, teniendo en cuenta que anualmente aporta cerca de 4,5 puntos del PIB nacional y genera 4 millones de empleos, lo que representa cerca del 7% del empleo formal en el país”.

Según las cifras de Coordinada Urbana, gran parte del problema de la desaceleración de la vivienda radica en la falta de recursos asignados para cumplir con la asignación y los desembolsos de subsidios de Mi Casa Ya, lo que ha generado el represamiento de 40.000 VIS terminadas, pero que no se han podido entregar por la falta de subsidios, con las consecuentes afectaciones económicas para las familias que esperan sus viviendas y los constructores”.

“Tener esa cantidad de viviendas sin entregar, representa grandes gastos para los hogares colombianos, pues son 40.000 familias que están esperando el subsidio para vivienda y mientras tanto, deben asumir aproximadamente, 15.720 millones mensuales en arrendamiento” y adicionó: “Si hay algo en lo que todos estamos de acuerdo en este país, como lo ha dicho la ministra de Vivienda, es que Mi Casa Ya es la columna vertebral de la política habitacional, y, por lo tanto, invito al Gobierno Nacional, a través del ministro de Hacienda y la ministra de Vivienda, el director de



Planeación Nacional y el Congreso de la República, a seguir haciendo un esfuerzo conjunto para asegurar la financiación de este programa y no arriesgar el ahorro de los hogares colombianos y el empleo del país”.

Lo anteriormente expuesto evidencia el escenario complejo que tenemos y en el cuál La Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS, con mucha inventiva, innovación y creatividad debe cimentar su gestión, diversificando su portafolio de bienes y servicios para garantizar su sostenibilidad futura.

1.2.5. COMPARACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Se hizo un análisis aproximado, muy cualitativo, de las condiciones en que compiten las empresas públicas y privadas en su sector y sobre todo en el área Metropolitana Pereira -Dosquebradas-la Virginia, con base en información secundaria y otra receptada de entrevista personal con privados, énfasis en el desarrollo de la vivienda; para lo cual se tuvo en cuenta los siguientes elementos para hacer la comparación, Valorando entre un rango Bajo, Medio y Alto el factor según el comportamiento de la gestión:

a-Factor Financiero: Basados en la solidez financiera, confrontada por informes publicados e información recogida en entrevista con líderes de Empresas.

b-Factor Posicionamiento de Mercado. Se refiere a la Permanencia de la empresa en el mercado por más de 10 años sin altibajos graves de tipo financiero o judicial, constante ejecución de proyectos de inversión y su grado de participación en el mercado de la vivienda en el AMCO.

c-Factor Estrategia Comercial: Se refiere a que la empresa dispone de un Plan estratégico de Publicidad o Campaña Publicitaria, con suficiente Inversión económica y gran presencia en los distintos medios de comunicación para la promoción y socialización de sus proyectos y motivación del interés de potenciales clientes.

d-Factor Talento Humano: Relacionado con la permanencia de la empresa en el mercado sin contratiempos económicos evidenciados, bajo número de personas vinculadas a la empresa frente al número de proyectos ejecutados, y baja rotación del personal.

e-Factor Facilidad hacer Negocios: se refiere a la condición jurídica de las entidades que les permite agilidad en sus trámites, rápida toma de decisiones, facilidad para invertir y sin problemas de liquidez, amenaza o procesos de liquidación.

El resultado de este análisis es el siguiente:

Tabla 6-Comparación cualitativa Ventajas Competitivas

COMPARACIÓN CUALITATIVA VENTAJAS COMPETITIVAS					
EMPRESAS	MÚSCULO FINANCIERO	TALENTO HUMANO	FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS	ESTRATEGIA COMERCIAL	POSICIONAMIENTO DE MERCADO
EMPRESA DE DESARROLLO TERRITORIAL URBANO Y RURAL DE RISARALDA - EDUR	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO
EMPRESA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DE DOSQUEBRADAS -EDOS	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO
EMPRESA DE DESARROLLO URBANO DE PEREIRA -EDUP	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
EMPRESAS PRIVADAS					
PLAZA MAYOR CONSTRUCTORA N2 S.A.S. EN LIQUIDACION	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO
CONSTRUCTORA GRANATE S.A.S	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Q-BICA CONSTRUCTORA SAS	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
CONSTRUCTORA CAMAMBÚ S.A.S.	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
NUCLEO CONSTRUCTORA	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
GERENCIAR	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la Empresa EDOS puede competir fácilmente frente a las empresas del sector público y frente algunas del sector privado que se ubican según la tabla, en el rango medio, pero tiene retos para afrontar y mejorar cuando nos comparamos con empresas que tienen altas posibilidades de disponer recursos económicos para invertir, que pueden tomar más ágiles decisiones y tienen la facilidad para invertir y diseñar excelentes campañas publicitarias para comercializar sus bienes y servicios. Nos quedan retos para asumir y gestionar en temas de liquidez y recursos disponibles para inversión y en una verdadera infraestructura y estrategia para comercializar los proyectos en los que EDOS asuma compromisos de ejecución y comercialización, incluso, es necesario diseñar estrategias para cualificar más el recurso humano en cuanto a los nuevos procesos y retos de la Empresa.

1.2.6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y ESTRATÉGICO

Estamos ante una dinámica de cambio constante por las nuevas demandas sociales, los nuevos hábitos de consumo, la llegada de las nuevas tecnologías y nuevos estilos y métodos de organización y gestión empresarial. Estos cambios, han supuesto un nuevo ambiente en las organizaciones empresariales, cada vez más complejo, por la manera creativa de muchas de afrontar la competencia entre sus similares en el sector.

Para la empresa EDOS, el objetivo fundamental se relaciona con alcanzar los mejores resultados posibles, pero para ello es necesario estudiar con profundidad las causas de las dificultades que la empresa evidencia, para así plantear y ofrecer las soluciones que le permitan adaptarse en el mercado de acuerdo con las circunstancias cambiantes de tipo legal, económico, social, tecnológico, ambiental y político. Así pues, el análisis interno de la empresa es necesario para el estudio de su productividad y sostenibilidad. Pero ¿qué es?, ¿cómo puede realizarse? Y ¿qué herramientas son necesarias para un buen análisis?

El análisis interno de la empresa consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder plantear y discutir las decisiones estratégicas que permitan lograr niveles de resultados óptimo. Dicho de otro modo, es un estudio completo de la capacidad de la empresa para realizar su gestión, casi siempre, enfrentando el accionar de la competencia.

Por tanto, se busca entender cómo desarrollar la gestión adaptándose a las dificultades que aparecen en el mercado y en su entorno y aprovechar las oportunidades de éste, resaltando los puntos fuertes y mejorando los débiles. Estas características necesarias, pueden representarse generalmente mediante una matriz llamada “SWOT” o más conocida como DOFA que junto con la matriz PEST y agregando el análisis de entorno ambiental, nos permitirá revisar de manera integral las opciones de la Empresa EDOS en el territorio y los esfuerzos que deben hacerse para garantizar su permanencia, sostenibilidad y competitividad en la región.

ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS:

Se procedió a identificar los procesos de la entidad y a los líderes de estos y se procedió a aplicar el Instrumento DOFA, concertando con cada líder el tiempo y la oportunidad para dar respuesta y análisis a los puntos planteados para el análisis. Además, se aplicó el instrumento de encuesta diseñado a varios de los empleados que no siendo líderes del proceso si tienen tareas relevantes en los procesos en la Empresa EDOS.

El resultado fue el siguiente:

Debilidades marcadas:

Son factores negativos internos, sentidos o visualizados por los funcionarios o servidores públicos y que hay que trabajarlos para mejorarlos, inclusive, con el concurso de los mismos servidores.

Se identificó y se valoró con el concurso de los funcionarios el nivel de importancia o impacto que el factor tiene para lograr mejorías en la Empresa y obtener ventajas de competitividad. La valoración cualitativa se centró en tres niveles Bajo, Medio y Alto.

Tabla 7-Debilidades

DESCRIPCIÓN	IMPACTO
1.-Dificultades frente a personal necesario y con idoneidad para apoyar la totalidad de procesos, Lo que afecta la continuidad de las actividades .	ALTO
2.- No son suficientes los recursos de inversión para la ejecución de los proyectos o programas.	ALTO
3.- Si bien se tienen algunos procedimientos y trámites internos establecidos se evidencia que no hay articulación entre todas las áreas lo que puede afectar el logro de los objetivos y metas.	ALTO
4.- Se tienen riesgos con el manejo de la información de uso exclusivo de la entidad para algunas actividades, debido a la insuficiencia de la infraestructura tecnológica.	MEDIO
5.- Ausencia de Una fluida comunicación en todas las áreas funcionales, porque se evidencia algunos problemas con otras áreas lo que interfiere la agilidad de los procesos.	ALTO
6.- Deficiencia de desarrollo tecnológico que permita tener todos los trámites en línea e integre los softwares de la empresa.	ALTO



7.- Se tiene dificultad para la sistematización de la totalidad de la documentación física en la entidad y la utilización de todas las herramientas que ofrece la infraestructura tecnológica SAIA.	ALTO
8.- Faltan equipos tecnológicos tanto para salvaguardar la información como para la impresión y presentación de documentos.	MEDIO
9.- No se tiene otras fuentes de recursos en la entidad, SI bien se tiene autonomía presupuestal y financiera, se sigue dependiendo del nivel central.	ALTO
10.-No se tiene en la Empresa un Plan Estratégico que oriente los Objetivos de acuerdo con el nuevo objeto social de la Entidad y a su compromiso de autosostenibilidad.	ALTO
11.- No Existe fluidez y se evidencian contratiempos en algunos procesos de contratación lo que puede afectar el desarrollo de las actividades misionales de la entidad.	ALTO
12.- Existe dificultades para una buena articulación entre las dependencias de EDOS y el ente Central involucradas en el plan de desarrollo Municipal cuando comparten responsabilidades en un mismo proceso. Ejemplo: Cerramiento de Lotes.	MEDIO
13.- No se cuenta con procedimientos tecnológicos que permitan la disminución de tiempos en la prestación de servicios y atención de las peticiones de los distintos grupos de interés, buscando el mayor nivel de satisfacción de los usuarios tanto internos como externos.	MEDIO
14.- No se tiene una estructura administrativa con todas las áreas funcionales necesarias en materia de planeación, administración, jurídica y técnica para que sea pueda buscar con mayor agilidad los objetivos empresariales.	ALTO
15.-No existe en EDOS un proceso de gestión del conocimiento debidamente estructurado que recupere y gestione el saber, lo documente y lo transfiera y haga investigación y análisis sobre los resultados de los demás procesos.	ALTO
16.-Hay carencia de compromiso y sentido de pertenencia del personal que labora en la entidad, más notorio en personas vinculadas como contratistas de Prestación de servicios.	ALTO

17-No se tiene una plataforma tecnológica que permita evaluar los planes de gestión y Plan Estratégico para hacer un adecuado control a la gestión.	MEDIO
18-No se tienen identificados y documentados los riesgos en todos los procesos de la empresa.	ALTO

Fortalezas identificadas:

Son factores positivos internos, visualizados por los funcionarios o servidores públicos y que hay que trabajar para mantener, mejorar y potenciar con el concurso de los mismos servidores.

Se identificó y se valoró con el concurso de los funcionarios el nivel de importancia o impacto que el factor tiene para potenciarlas como ventajas de competitividad para la Empresa.

La valoración cualitativa se centró en tres niveles Bajo, Medio y Alto.

Tabla 8-Fortalezas

DESCRIPCIÓN	IMPACTO
1.- Existe Conocimiento, experiencia, habilidades por parte de líderes del proceso, además del conocimiento acumulado como empresa en actividades misionales.	ALTO
2.- Se dispone recursos y se capacita al talento humano en el sistema integrado de gestión.	ALTO
3- Existe canales de comunicación digital adecuados que permite al ciudadano buscar y mantenerse informado sobre la gestión de la Empresa.	ALTO
4.- Se evidencia adecuada formulación de los planes de acción que permite hacer el control de la gestión.	MEDIO
5.- Es evidente el trabajo en equipo entre el personal de algunas áreas de la entidad.	ALTO
6-Baja Rotación del personal de la empresa	ALTO



Oportunidades:

Se trata de factores o situaciones en el medio exterior, que no podemos cambiar, pero que pueden ser bien aprovechadas.

Tabla 9-Oportunidades

DESCRIPCIÓN	IMPACTO
1. Proyectos estratégicos definidos en el plan de ordenamiento territorial –POT en los que la EDOS puede involucrarse.	ALTO
2. Nueva normatividad Nacional en materia de vivienda, hábitat y territorio que ofrece alternativas de intervención y fuente de recursos a EDOS.	ALTO
3. Regulación normativa para el funcionamiento de empresas descentralizadas con regímenes industriales y comerciales del estado que facilitan el desempeño institucional.	ALTO
4. Experiencias exitosas de otras ciudades del país.	MEDIO
5. Nivel de crecimiento del desarrollo urbanístico del municipio de Dosquebradas.	ALTO
6. Posibilidad de aprovechar el financiamiento externo y recursos líneas blandas.	ALTO
7. Demanda en el territorio en proyectos de vivienda y movilidad que le permitirían a EDOS por su experticia y amplio conocimiento, ofertar un más amplio portafolio de servicios.	ALTO
8. Facilidad jurídica para hacer alianzas estratégicas con otras entidades públicas y/o privadas.	ALTO
9.-Aprovechamiento de las bondades de la norma que permite mediante convenio con el Municipio aprovechar los recursos del cobro de la plusvalía, de compensación Urbana y desarrollar proyectos de vivienda y urbanismo con esos recursos.	ALTO
10.-Aplicación de la norma que permite el aprovechamiento económico del espacio público.	ALTO



11.- Posibilidad de obtener nuevos ingresos para la Empresa, por el mecanismo de administración delegada de proyectos a todo nivel.	ALTO
12.- Capacidad de gestión desde el nivel de Alcaldía municipal como respaldo a la Empresa EDOS, ante los organismos del orden nacional e internacional.	ALTO

Amenazas:

Se expresan como posibles situaciones de riesgo que pueden afectar los resultados esperados en la Entidad, que siendo externos no los podemos contrarrestar, pero sí podemos prepararnos para minimizar sus impactos.

Aquí algunas encontradas:

Tabla 10-Amenazas

DESCRIPCIÓN	IMPACTO
1.-Cambios de gobierno generan incertidumbre en el rumbo de la entidad.	ALTO
2.-Nuevas políticas públicas.	MEDIO
3.-Algunas dificultades en la comunicación con los usuarios o grupos de interés.	MEDIO
4.-La competencia de entidades que buscan ánimo de lucro pero que pueden desarrollar con mayor facilidad sus objetivos.	ALTO
5.-Ocurrencia de eventos catastróficos que afecte el territorio (invierno, movimientos de masa, sismos, etc.) con afectación en proyectos ejecutados por EDOS.	MEDIO
6.-La injerencia política en la toma de decisiones.	ALTO
7.-Velocidad en la toma de decisiones en Inversión y aprovechamiento de oportunidades en las empresas del sector privado que compiten con EDOS.	MEDIO
8.-Dificultades en articulación con otras entidades del orden territorial.	MEDIO

9.-La competencia de entidades públicas del orden territorial (En el departamento y área metropolitana) que desarrollan proyectos estratégicos.	ALTO
---	------

Con el nuevo régimen jurídico de EDOS y teniendo en cuenta que una vez pase la transición de tres años, esta Empresa debe ser autosostenible, pues no dependerá económicamente del ente Central sino de su capacidad Gerencial y gestión, debe pensar en replantear el alcance de gestión y organización. Pero todos estos procesos no se hacen de manera repentina, sino que insinúan algunas intervenciones moderadas o gestiones desde el nivel directivo, por lo que se puede plantear algunas acciones o estrategias que bien se pueden ir ejecutando de forma gradual para asegurar el éxito empresarial y el cumplimiento de los nuevos retos misionales.



Unidad Básica de Saneamiento -UBAS



1.2.7. ANÁLISIS GENERAL DOFA

EMPRESA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DE DOSQUEBRADAS “EDOS”

DEBILIDADES:

- 1-Asesoría, ejecución y supervisión de proyectos equipamientos institucionales y de servicios, espacio público, infraestructura y vivienda.
- 2-Articular los sueños de las comunidades y los programas del gobierno municipal convirtiéndolos en proyectos de obra pública con altos estándares de calidad.
- 3- Operación urbana en la aplicación de los instrumentos de planificación, financieros, gestión normativa, predial e inmobiliaria.
- 4-Miedo al paso de proveedores de vivienda a ser generadores de desarrollo.
- 5-Desinterés por tomadores de decisiones sobre el devenir de la EDOS y su papel en el desarrollo de la Ciudad.
- 6- Personal necesario e idóneo para apoyar la totalidad de procesos, Lo que dificulta la continuidad de las actividades del mismo.
- 7- No son suficientes los recursos de inversión para la ejecución de los proyectos o programas.
- 8- Si bien se tienen algunos procedimientos y trámites internos establecidos se evidencia que no hay articulación entre todas las áreas lo que puede afectar el logro de los objetivos y metas.
- 9- Se tienen riesgos con el manejo de la información de uso exclusivo de la entidad para algunas actividades, debido a la insuficiencia de la infraestructura tecnológica.
- 10- Ausencia de Una fluida comunicación en todas las áreas funcionales, porque se evidencia algunos problemas con otras áreas lo que interfiere la agilidad de los procesos.
- 11- Deficiencia de desarrollo tecnológico que permita tener todos los trámites en línea e integre los softwares de la empresa.
- 12- Se tiene dificultad para la sistematización de la totalidad de la documentación física en la entidad y la utilización de todas las herramientas que ofrece la infraestructura tecnológica SAIA.
- 13- Faltan equipos tecnológicos tanto para salvaguardar la información como para la impresión y presentación de documentos.
- 14- Existe dificultades para una buena articulación entre las dependencias de EDOS y el ente Central involucradas en el plan de desarrollo Municipal cuando comparten responsabilidades en un mismo proceso. Ejemplo: Cerramiento de Lotes.
- 15-No se cuenta con procedimientos tecnológicos que permitan la disminución de tiempos en la prestación de servicios y atención de las peticiones de los distintos grupos de interés, buscando el mayor nivel de satisfacción de los usuarios tanto internos como externos.
- 16- No se tiene una estructura administrativa con todas las áreas funcionales necesarias en materia de planeación, administración, jurídica y técnica para que sea pueda buscar con mayor agilidad los objetivos empresariales.
- 17- No existe en EDOS un proceso de gestión del conocimiento debidamente estructurado que recupere y gestione el saber, lo documente y lo transfiera y haga investigación y análisis sobre los resultados de los demás procesos.

OPORTUNIDADES:

- 1-La necesidad de trabajar en una cultura innovadora que permita reinventar constantemente para responder a los cambios y competencias del entorno, convierte a EDOS en un referente en la creación de nuevas y mejores formas de hacer ciudad.
- 2- El Urbanismo Social: diagnóstico de problemáticas y formulación de potencialidades en el desarrollo de todas las etapas de desarrollo de la obra pública con el acompañamiento de las comunidades de Dosquebradas.
- 3-La Gestión Integral del Suelo entendido como principal generador de riqueza para lograr el desarrollo de las comunidades.
- 4-La necesidad en la ciudad de generar un centro de pensamiento para determinar lineamientos de ciudad.
- 5- La necesidad de ejecutar proyectos para Impactar favorablemente la Ciudad.
- 6-Necesidad de cambiar e impactar la calidad de vida de los habitantes y visitantes en Dosquebradas.
- 7- Nueva normatividad Nacional en materia de vivienda, hábitat y territorio que ofrece alternativas de intervención y fuente de recursos a EDOS.
- 8- Regulación normativa para el funcionamiento de empresas descentralizadas con regímenes de industriales y comerciales del estado que facilitan el desempeño institucional.
- 9- Nivel de crecimiento del desarrollo urbanístico del municipio de Dosquebradas.
- 10- Demanda en el territorio en proyectos de vivienda y movilidad que le permitirían a EDOS por su experticia y amplio conocimiento, ofertar un más amplio portafolio de servicios.
- 11- Aplicación de la norma que permite el aprovechamiento económico del espacio público y el mejoramiento de espacios para el disfrute de los ciudadanos.
- 12- Capacidad de gestión desde el nivel de Alcaldía municipal como respaldo a la Empresa EDOS, ante los organismos del orden nacional e internacional.



18- Hay carencia de compromiso sentido de pertenencia del personal que labora en la entidad, en las actividades o gestiones de la Empresa. 19- No se tiene una plataforma tecnológica que permita evaluar los planes de gestión y Estratégico para hacer un adecuado control a la gestión. 20- No se tienen identificados y documentados los riesgos en todos los procesos de la empresa.	
FORTALEZAS: 1- Ser una empresa industrial y comercial del estado E.I.C.E. 2- Poder desarrollar un portafolio de servicios para el desarrollo urbano y rural 3- Capacidad para transformar el hábitat mediante la formulación, diseño, ejecución, asesoría y consultoría de proyectos. 4- Ser una agencia de desarrollo en la municipalidad y en otras regiones. 5- Dinamizador del ordenamiento territorial. 6- La Viabilidad jurídica y técnica de la empresa para enfrentar los retos del desarrollo en el territorio. 7- Posibilidad de liderar los proyectos de desarrollo. 8- Existe Conocimiento, experiencia, habilidades por parte de líderes del proceso. 9- Existe canales de comunicación digital adecuados que permite al ciudadano buscar y mantenerse informado sobre la gestión de la Empresa. 10- Es evidente el trabajo en equipo entre el personal de algunas áreas de la entidad. 11- Baja Rotación del personal de la empresa. 12- Cero niveles de endeudamiento con entidades financieras.	AMENAZAS: 1-Influencia de actores con Interés Político electoral y con carencia de conocimiento de la Política Pública de Urbanismo. 2-Mal manejo en Comunicación de la imagen corporativa de la Empresa. 3-La corrupción por ausencia de Transparencia Empresarial en su actuar en el pasado y el bajo crecimiento económico a causa de ello. 4-Los Gremios que ven en la entidad un competidor fuerte para sus intereses. 5-Desinterés de la clase política en el papel que debe jugar la empresa como agente de desarrollo. 6-El desorden del uso del suelo del Municipio hace difícil adelantar procesos de intervención. 7-Injerencia de personas que tienen interés de manejar sin transparencia lo público y sin el objetivo del desarrollo de la Ciudad. 8-La falta de suficientes recursos que lleven a la desfinanciación de los proyectos y programas. 9- Los Cambios de gobierno territorial generan inestabilidad e incertidumbre en el rumbo de la entidad. 10- La competencia de entidades que buscan ánimo de lucro pero que pueden desarrollar con mayor facilidad sus objetivos. 11- Nuevas políticas públicas desde el Gobierno Nacional generan incertidumbre para adelantar la gestión de proyectos. 12- Ocurrencia de eventos catastróficos que afecte el territorio (invierno, movimientos de masa, sismos, etc) y los proyectos adelantados por EDOS. 13-El estado de la Economía que, con altas tasas de interés, alta inflación y desempleo afectan la capacidad de demandar vivienda y otros servicios. 14-Empresas de la competencia con gran nivel de desarrollo tecnológico en procesos y producción de bienes.

2. ELECCION DE ESTRATEGIAS

2.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS FO-DO-FA-DA POR COMBINACION DE VARIABLES

En este aparte se tiene en cuenta el resultado del análisis PEST que nos muestra una radiografía de las condiciones del entorno para la EDOS y los elementos que pueden ser verdaderas amenazas u oportunidades y que tienen cierto impacto en la gestión de la Empresa.

También se revisa el consolidado de los instrumentos diagnósticos aplicados no solo al grupo de líderes de la Empresa EDOS sino a algunos líderes del desarrollo en el Municipio que nos expresaron su percepción de la empresa en cuanto a la favorabilidad de la misma en el referente municipal, las fortalezas que visualizan de la empresa y el complejo entorno en el que le corresponde desarrollar la Gestión, y por ende hacen referencia a algunos retos que creen debe asumir la empresa para generar impacto en el desarrollo del territorio, en el bienestar de los pobladores y en la sostenibilidad financiera y el crecimiento económico de la Empresa , en armonía con las principales determinantes ambientales.

Con los anteriores elementos debemos plantearnos en la organización y de manera colectiva cuál o cuáles son los principales retos u objetivos estratégicos de la empresa en estos cinco años venideros, así como las estrategias para lograrlo.



Solución Vial Calle 50 B. los Naranjos-Av. Del Ferrocarril.



ANÁLISIS GENERAL DOFA- FA-FO-DA-DO

EMPRESA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DE DOSQUEBRADAS “EDOS”

ESTRATEGIAS FA: Estas estrategias le permiten a la empresa con sus fortalezas minimizar las amenazas y mantenerse en la competencia. A-Elaborar un catálogo de propuestas de proyectos y programas a ejecutar que impacten el desarrollo de la Ciudad, que pueden ser verdaderos retos de EDOS y del Municipio y hacer presentación de este ante actores políticos y comunitarios de la Ciudad. B-Institucionalizar un foro sobre tendencias de Ciudad en materia de Desarrollo Urbano y retos con la sostenibilidad para desarrollar cada año con actores e invitados expertos en los distintos temas del desarrollo. C-Establecer una estrategia que permita la focalización de esfuerzos en un segmento del mercado que no esté muy competido con el sector privado. D-Establecer un programa académico de manera anual para el grupo de servidores de EDOS y actores de la Comunidad sociales y/o políticos sobre aplicación de Código de ética y Código de buen Gobierno corporativo.	ESTRATEGIAS FO: Me permiten ir a la ofensiva y buscar ventajas competitivas en la Empresa y aprovechar las oportunidades del Entorno. A-Banco de proyectos: Establecer un inventario de proyectos de desarrollo que impacten la Ciudad en el ámbito social, económico, ambiental y cultural y sus respectivas fichas o perfiles y que sean coherentes con los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial. B-Establecer foros de discusión y análisis prospectivo sobre los principales y más urgentes proyectos que coadyuven a impactar y mejorar la calidad de vida de los habitantes. C-Elaborar portafolio de Proyectos con probabilidad de ser ejecutados con el liderazgo de EDOS. D-Elaborar plan de alianzas con terceros públicos o privados en proyectos que impacten el desarrollo de Ciudad y las distintas formas de financiación de acuerdo con el tipo de alcance de asociación. E-Diseñar los Proyectos de vivienda de Interés prioritario a ejecutar en predios de propiedad de EDOS que planteen disminuir el 15% del déficit de vivienda para este tipo de población y gestionar los recursos del subsidio de vivienda con al Gobierno Nacional. F-Estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la tecnología de energía solar como solución de fuente energética para conglomerados de población debidamente organizados. G- Mantener Un inventario de tierras en el Municipio que pudieran ser objeto de incorporación al banco de tierras de EDOS y aprovechamiento comercial de los mismos. H-Elaborar el Diseño de los proyectos de vivienda de interés social VIS en predios de EDOS que pudieran ser desarrollados en un periodo de Cinco años, periodo del Plan Estratégico de EDOS, así mismos proyectos de vivienda no VIS que permitan una mejor rentabilidad para la Empresa. I-Desarrollar un Modelo de relacionamiento con Empresas productivas de la región para establecer alianzas y lograr que sus trabajadores se conviertan en potenciales Clientes de EDOS. J-Elaborar y Desarrollar un Plan De Comunicaciones que logre poner en la mente de los Dosquebradenses a la Empresa EDOS como referente del desarrollo del territorio y gestor de proyectos que impacten a la comunidad. K-Mantener un Portafolio actualizado de las posibles fuentes de financiación de Para los distintos programas y proyectos.
ESTRATEGIAS DA: Las estrategias de Supervivencia buscan que la empresa tenga acciones para superar sus debilidades internas y	ESTRATEGIAS DO: Le permiten a la Empresa y sus estrategias superar las debilidades y prepararse para aprovechar las oportunidades que tiene, las llamamos de Reorientación.



se prepare para contener los impactos negativos del medio.

A-Ajustar el Manual de procesos de la empresa a las necesidades y retos que tiene la entidad y que contribuyan a lograr eficiencias en asuntos relacionados con Contratación, gestión de negocios, gestión inmobiliaria, y otras.

B-Elaborar una nueva propuesta de Estructura administrativa que consolide la organización de la Empresa y le apunte a facilitar los resultados de acuerdo con los Objetivos Estratégicos.

C- Establecer un modelo de selección o ingreso a la empresa que permita mejor cualificación del personal requerido para lograr los objetivos Estratégicos de la Entidad.

D-Establecer un modelo de evaluación de desempeño de los servidores de la entidad que permita tener mejores índices de rendimiento y productividad para alcanzar los Objetivos de las distintas áreas y de la Empresa.

E-Desarrollar un plan de Jornadas de sensibilización especializadas en el que se fortalezca el nivel de compromiso del personal de EDOS, el Trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación entre los distintos niveles de la entidad.

F-Diseñar o adquirir un software que permita hacer seguimiento y evaluación de los planes de acción y de gestión de la Empresa.

A-Desarrollar un modelo de Gestión de conocimiento e innovación que permita una permanente actualización en normas, nuevos desarrollos en vivienda, en tecnologías relacionadas con energía sostenible, nuevas tendencias de consumo de la población en vivienda, en servicios, nuevas formas de financiamiento de proyectos y se lleve a cabo la transferencia de conocimiento entre los servidores de la Empresa.

B-En Desarrollo del Plan estratégico de Tecnologías diagnosticar el tipo de software y de plataformas tecnológicas que requiere este tipo de Empresas para lograr eficiencias en procesos, tiempos y productos y que permita que todas las áreas y procesos estén en red.

C-Diseñar e inventariar una serie de proyectos que hagan parte de un programa de intervención de espacios públicos y de esparcimiento y recreación, que puedan ser mejorados, intervenidos y que faciliten el aprovechamiento económico para que sean llevados al ente Municipal como propuesta de desarrollo y ejecución.

D-Implementar un Modelo de Organización interna que especialice y cualifique funciones según en nivel de jerarquía en los Niveles estratégico, Táctico y operativo fundamentales para la implementación de los Planes de gestión en la Empresa.



También se recomiendan otras acciones que faciliten enfrentar amenazas y potenciar fortalezas en la entidad, tales como:

2.2. RETOS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA EDOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.

En este Plan Estratégico ha sido clave la participación de los servidores públicos de la empresa pues ellos conocen de manera vivencial las gestiones que se han realizado, la manera como han abordado los compromisos del plan de desarrollo municipal y de los planes propios de la empresa, las dificultades por las que han atravesado, las disposiciones de tipo presupuestal para hacer las inversiones; y lo que se puede lograr una vez hecha la transformación del IDM a la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas -EDOS. Es por ello que se diseñó un instrumento para indagarles sobre su visión respecto al quehacer futuro de la entidad, los principales retos que debe afrontar y las condiciones en que debe hacerse.

De otra parte, se aplicó otro instrumento diseñado para actores externos a la empresa pero que tienen influencia en el desarrollo del territorio, a los que se les preguntó sobre el papel que debe desempeñar la empresa EDOS en el contexto regional y municipal y los retos que debe asumir en el futuro.

Como resultado del análisis de las respuestas de los dos grupos de actores se consolida la siguiente información:

ANÁLISIS FACTORES CLAVE EN EL PLAN:

- 1- Sobre los Objetivos en materia financiera, no dudaron en su mayoría referirse a la gran meta de generar utilidades y rentabilidad para su sostenimiento lo que se expresó así:

El 57% responde que uno de los objetivos de la Empresa EDOS es la Autosostenibilidad	Así mismo 43% de los preguntados afirma lograr altos niveles de Rentabilidad
--	--



- 2- Otro aspecto que evidencian los líderes de EDOS hace referencia a la posición de mercado que quieren para la Empresa y en qué tipo de actividad económica se deben focalizar.

50% Líder en Construcción de vivienda VIP, además otro tipo de vivienda.	El 50% propone Llegar a estar en el grupo de mejores 5 empresas y con un alto % del Mercado de la Construcción.
--	---

- 3- La Empresa EDOS tiene como empresa industrial y comercial la gestión de negocios, por lo que se indagó por el tipo de negocios o actividades que ven en la empresa posibilidades y sobre los cuales se buscaría ser exitosos para lograr tener una rentabilidad que les facilite la de ser autosostenibles.

100% El negocio es la Vivienda	43% También sugieren enfocarse en ejecución de Contratos y convenios interadministrativos con porcentaje de ganancias	25% plantea explorar otros frentes relacionados con Innovación y Tecnología de punta para proyectos de vivienda o proyectos empresariales
--------------------------------	---	---

- 4- Cuando se abordó sobre si la Empresa posee la estructura organizativa a nivel gerencial y estratégica para enfrentar los distintos retos, son conscientes que La Empresa EDOS tiene que entrar en un proceso de reorganización interna para lograr una alineación de la organización directiva y sus colaboradores con la estrategia de la Empresa, es por ello por lo que las manifestaciones plantean lo siguiente:

Un 62,5% cree necesario la Creación del Comité de Gerencia o Comité estratégico	25% plantea además fortalecer un Comité de expresión e iniciativas de Creación, innovación y tecnología.
---	--

- 5- Es importante que la empresa siguiendo con la obligación de prepararse internamente para lograr mediante su accionar y gestión construir ventajas competitivas y atendiendo las manifestaciones hechas durante el proceso de análisis interno, se ha evidenciado algunas falencias en los procesos, en los distintos niveles, en trámites que son claves para el ejercicio diario de la Empresa; así se expresaron los líderes de la organización.

37,5% Procesos de contratación y en el benchmarking en Secop y en otros sectores.	50% gestión de Negocios	37,5 selección de Personal	37,5 Fortalecer Proceso de gestión jurídica	%	25% Proceso Atención al Ciudadano, Fortalecer Gestión de TI
---	-------------------------	----------------------------	---	---	---

Es claro que algunos procesos se deben trabajar desde cero y los que se tienen y presentan alguna dificultad con otro eslabón de la cadena de valor debe ser revisado y ajustado.

- 6- Para avanzar en la búsqueda organizada de los Objetivos estratégicos, se debe tener herramientas tecnológicas para avanzar en los procesos, facilitar los trámites y la gestión, proteger, hacer más fácil y oportuna la información a los distintos grupos de valor y hacer seguimiento a los distintos planes de acción y nivel de cumplimiento sobre estos aspectos tenemos:

Un 50% se manifestaron en la necesidad de Sistemas de georreferenciación	25% - Software de diseño y presupuesto	25% -Software que integre las distintas áreas y responda a las necesidades empresariales y de gobierno digital.	50% Hardware de última generación
--	--	---	-----------------------------------

- 7- Un plan estratégico no es solo un documento con líneas estratégicas para que las siga los líderes de la Planeación en la Empresa, se requiere de una gestión y compromiso desde el nivel más alto de la organización para generar una Cultura Corporativa que toque y sensibilice a todos los servidores en el conocimiento y compromiso con el Plan, para ello es fundamental hacer propios en los trabajadores y líderes los valores con los que se identifique la empresa y volverlo principios de vida dentro de ella y en el sentir de cada trabajador.

75% Identifican el Valor del Compromiso y sentido de pertenencia como un valor que puede contribuir a generar competitividad a la Empresa	El 25% Plantean los mismos valores actuales	El 12,5% plantea el Valor de la Calidad en el Servicio y la oportunidad como valor clave, que en la práctica empresarial pueden generar Competitividad.
---	---	--

Hay otros aspectos que bien vale la pena resaltar y son las manifestaciones adicionales como buen gobierno para generación de valor, gestión de los recursos de forma eficiente y el compromiso con la calidad de lo que se ejecute.

Entonces, así las cosas, se identifica que son factores Claves para La Empresa:



RESPUESTAS DE FUNCIONARIOS Y ACTORES EXTERNOS: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023-2028

1-RENTABILIDAD: a- En 5 años debe estar en el punto de equilibrio y convertirse y estar capitalizada para ser auto sostenible y ser una empresa pujante y rentable. b-determinar el punto de equilibrio de los negocios de la empresa, para lograr en cinco años tener un modelo de autosostenibilidad económica. C-En 5 años, la empresa EDOS debería ser autosostenible y estar generando una rentabilidad mínima del 4%. d- Debe haber búsqueda inherente y necesaria de obtención de réditos comerciales en relación con retornos de inversión, cada peso que se invierta deberá ofrecer una utilidad que justifique su inversión. e- Debe enfocarse en ser autosostenible, debe orientarse a generar recursos para no perder su función social y a su vez obtener ganancias de los proyectos que ejecute. f- Que EDOS tenga la capacidad de ser autosostenible generando ganancias o utilidades.	2-POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO: a- Empresa líder en materia de construcción de vivienda VIS, VIP y no VIS y en materia de urbanismo y contratación estar como la mejor ejecutora de obras civiles. b- en cinco años haber logrado una penetración del 80% del mercado objetivo. c- En 5 años, la empresa EDOS debería estar posicionada a nivel local como la mejor en su sector, a nivel regional debería empezar a ser reconocida entre las 5 mejores. d- A partir del correcto funcionamiento de la empresa en tema financiero se podrá ofrecer elementos de diferenciación del mercado aprovechando su condición de credibilidad y nombre de entidad pública, pero con necesarios costos de rentabilidad y eficiencia, la situación actual de la empresa no permite ofrecer costos competitivos por la carga de funcionamiento que esta tiene. e- A través de una economía acertada la empresa podrá abordar campos o sectores no atractivos para el constructor actual como es el segmento de vivienda de interés prioritario. f- Aprovechamiento de la experiencia obtenida en los años de existencia de la empresa. g- Se requiere reconocimiento en la identidad e imagen de la empresa.	3-EN QUÉ TIPO DE NEGOCIOS O PROYECTOS CREE USTED DEBE INCURSIONAR LA EMPRESA? a- Administración y gerencia de proyectos de igual manera, administración de inmuebles, zonas azules, aprovechamiento del espacio público generando recursos por áreas de cesión, Adquirir inmuebles comerciales y habitacionales para fortalecer el patrimonio y generar rentas, comprar tierras en área rural para incorporar al perímetro urbano y beneficiarse con la plusvalía. b- Incursionar en los proyectos del orden municipal y departamental que se requieran para el cumplimiento del plan de desarrollo, a través de contratos interadministrativos. c-En temas de innovación en la ciudad, Internet de las cosas, AI, aprovechamiento del espacio público. d-Se debería dar mayor atención al tema urbanístico ya que en la huella urbana y rural es en donde se desarrollan los proyectos puntuales, por las condiciones de no planeación de la ciudad es que surge además de una necesidad una oportunidad ,para propiciar condiciones de mejoramiento y repotenciación de los diferentes sectores de la ciudad que validarían nuevos espacios con consecuencia comercial ya que al renovar zonas de la ciudad estas jalaría el interés e inversión tanto publica pero sobre todo privado.
---	--	---



		e-El tema de administración inmobiliaria, labor que incluso en el país está desaprovechada ya que no se ve el conjunto urbanístico o de viviendas como una fuerza de inversión, solo como un gasto de funcionamiento, la empresa podría proponer un modelo de administración y de zonas sociales abiertas a la ciudad que plasmen una operación comercial atractiva y sostenible para dichas unidades de administración- f- Sostenibilidad Energética Y Seguimiento/ Mantenimiento, nos muestran un posible camino de nuevos negocios para la empresa. g-Seguir en la ejecución de proyectos de vivienda e infraestructura, los mejoramientos de vivienda urbanos y rurales, sistemas sépticos rurales, mejoramientos integrales de barrios y demás obras requeridas. h- Negocios de Consultoría, construcción, interventoría de obras y Estructuración, gestión de proyectos de vivienda y de infraestructura, la administración de recursos, la administración, operación y aprovechamiento del espacio público.
4-ORGANIZACIÓN INTERNA (COMITÉS, CONSEJOS): a- Comités de gerencia, para de manera articulada y permanente retroalimentar a los Subgerentes y profesionales los proyectos. b- Sería excelente crear grupos internos de co-creación y generación de ideas.	5-PROCESOS INTERNOS (CUÁLES CREAR Y CUÁLES FORTALECER? : a-Procesos de selección del personal a contratar que cumplan con los perfiles requeridos para fortalecer los procesos de producción, crear un proceso de trazabilidad que permita realizar los procesos en una línea de enlace, seguimiento y continuidad. Indicadores de productividad b- el modelo de gestión por procesos, debe fortalecer la interiorización, manejo y	6-EFICIENCIA Y SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA (TECNOLOGÍA PARA MEJORAR LOS PROCESOS): a-Dotar de equipos de última generación en cómputo, páginas en la web con más interacción de los usuarios de fácil acceso e información actualizada, equipos de oficina y herramientas virtuales para mejorar el rendimiento de tanto de personal de planta como contratistas.



c- Comités mensuales, luego trimestrales y para los casos especiales realizar comités extraordinarios.	conocimiento de funcionarios y contratistas de su rol dentro los diferentes procesos. c-el proceso de Gestión de negocios es necesario que de manera articulada todas las áreas participen en la construcción de este proceso. d- crear el proceso de Atención al ciudadano, el Proceso de Innovación y Desarrollo, y fortalecer el proceso de Gestión de negocios, Gestión jurídica y el de TI. e- Como oportunidad de mejora se puede tomar los procesos de contratación, actualmente tiene una relación en el tiempo injustificada. f- Los procesos de contratación se debe fortalecer en el sentido de contratar las personas que realmente se necesitan. g- Fortalecer Gestión de Negocios, capacitar personal exclusivo para licitar a nivel nacional.	b-Fortalecer todo lo relacionado con gobierno digital, para brindar una mayor cantidad de trámites y servicios que se puedan realizar electrónicamente. c- Diseñar una adecuada arquitectura empresarial de software exigida para ser eficientes en todos los procesos y proyectos. d- Implementar herramientas como los sistemas de información geográfica como elementos colaborantes primero de constatación, medición y proyección sobre un entorno grafico coadyuvante de las perspectivas de planeación. e- la gestión documental y/o ley de archivos tanto física como digital esto con el fin de tener una base de datos confiable y efectiva cuando se requieran dichos documentos. f-Automatización de los procesos, para gestionar los tiempos, subcontratar programas y actualizar la tecnología en todos los procesos, adquirir software para diseños, presupuestos, base de datos, equipos de localización, GPS, Drones, equipo de Topografía de alta tecnología.
7-CULTURA ORGANIZACIONAL-VALORES DE LA EMPRESA: A-Sentir que la empresa es propia, y realizar con pasión y compromiso lo encomendado y mucho mas B-Compromiso de parte de todos los funcionarios sea como sea su estado contractual ya que prestamos	RETOS SEGÚN ACTORES EXTERNOS: A- Gestionar, liderar, ejecutar, promover la recuperación y transformación de sectores del suelo urbano, mediante programas y proyectos de desarrollo y renovación urbana en Dosquebradas B-Apostar a la innovación para lograr impactar positivamente en todas las áreas de la entidad EDOS, generando cambios significativos que	OBJETIVOS SEGÚN ACTORES EXTERNOS: A- Gestionar el conocimiento y la innovación aprovechando la condición de ser una empresa de desarrollo urbano y rural, pues es clave para su aprendizaje y su evolución, Y aplicar ese conocimiento que se genera o produce en la entidad, con prospectiva de futuro; para lograr una buena intervención de



nuestros servicios y así mismo nos vemos retribuidos por la entidad C-Los valores actuales de la Empresa. D-inculcar el sentido de pertenencia hacia la empresa, valores en la empresa que hace parte e incentivar el aporte de manera incondicional todo bajo la premisa de ser autosostenibles en los próximos años. Valores: respeto ambiental, trabajo en equipo, respeto mutuo, Sentido de pertenencia. e- Todo lo que hagamos hacerlo con Calidad.	deriven en crecimiento y sostenibilidad tanto para la empresa como para la ciudad. C-Lograr la autosostenibilidad financiera y rentable de todos los proyectos e intervenciones urbanas y rurales que se realicen en el municipio, o región. D-Posicionarse como agente de desarrollo en esta y otras las regiones. E- Mejorar la calidad de vida de los Ciudadanos de Dosquebradas debe ser un propósito superior. F- Intentar el reordenamiento del territorio y su articulación con AMCO, planeación Pereira y planeación del Departamento.	PROYECTOS DE OBRA PUBLICA con iniciativa pública o mixta que perduren en el tiempo. B-Ser laboratorio de ordenamiento del territorio en el AMCO, vocación de hoy y hacia donde vamos como territorio. C-Aprovechar al máximo la Transferencia de tecnología representada en el conocimiento y know how de la empresa. D- Identificar y priorizar los proyectos que impacten a la comunidad y provean soluciones a la mayor cantidad de población. E- Generar mediante sus proyectos, atractivos como territorio y que sea una forma de validar que los inversionistas quieran realizar inversiones en nuestro municipio. F- Generar una Cultura ciudadana en torno a los proyectos y retos de ciudad. G- Lograr la autosostenibilidad económica, Técnica, ambiental y financiera para que sea el verdadero motor del desarrollo en Dosquebradas.
---	---	---

OTROS ASPECTOS MENCIONADOS POR LOS FUNCIONARIOS ENCUESTADOS EN LA EMPRESA.

- 1-Estudio económico para la creación de la planta de personal que se requiere para contar con la solidez y confianza para la ejecución de proyectos futuros, fortaleciendo la Asesoría Jurídica, Contable, área comercial, Planeación y la oficina de atención al ciudadano.
- 2- Deberíamos preguntarnos si la institucionalidad actual es o no la adecuada para la entrega de productos y servicios, sintonizados con las necesidades de los ciudadanos.
- 3- Las empresas más exitosas y sostenibles están enmarcadas dentro de sistemas de buen gobierno en pro de la generación de valor, en concreto, establecer planes de inversión, manejo a corto, mediano y largo plazo con ámbitos de concertación de los órganos que hacen parte de la entidad.
- 4- EDOS puede actuar en el proceso de Identificar y caracterizar la situación del territorio para definir qué tipo de intervención se puede hacer en el mismo a la luz del POT y el papel de la comunidad en ese proceso.



Solución vial La Popa fase 1

3. IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

3.1. OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LA EDOS

Los Objetivos planteados son el resultado de los análisis y aportes de servidores públicos de la Empresa de Desarrollo urbano y rural de Dosquebradas EDOS y de algunos actores del desarrollo en el Municipio que nos expresaron su visión de las apuestas de ciudad que debe enfrentar nuestra empresa.

Tabla 11-Objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LARGO PLAZO	INCREMENTAR EL VALOR ECONÓMICO Y LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA GENERANDO BIENESTAR SOCIAL A LA COMUNIDAD.”
OBJETIVO ESPECIFICO 1	GENERAR, DISEÑAR Y EJECUTAR PROYECTOS, NEGOCIOS Y GESTIONES COMERCIALES, QUE CONTRIBUYAN A INCREMENTAR LA RENTABILIDAD SOCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA
OBJETIVO ESPECIFICO 2	LOGRAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EDOS COMO LÍDER EN EL DESARROLLO DEL TERRITORIO Y EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE SUS POBLADORES
OBJETIVO ESPECIFICO 3	GENERAR UN MODELO DE ORGANIZACIÓN INTERNA Y UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE REFLEJE EL AMBITO COMERCIAL Y FACILITE LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS
OBJETIVO ESPECIFICO 4	LOGRAR LA ALINEACIÓN EMPRESARIAL CON LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN, COMO RETOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y FORMAS DE CONECTAR LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD.

PERSPECTIVAS Y PROYECTOS

Una manera de organizar las iniciativas y proyectos resultado del análisis interno de la Empresa y su contexto externo, buscando un mejor entendimiento y comprensión de los retos y sus responsabilidades individuales, para que junto con un buen gobierno corporativo y un adecuado manejo de los recursos se facilite el logro de los objetivos Empresariales, es la herramienta de planificación denominada el **Balanced Scorecard**.

3.1.1. EL BALANCED SCORE CARD COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO EDOS 2023-2028

Desde nuestro punto de vista una forma clara y fácilmente comprensible de presentar las estrategias y acciones con sus respectivos indicadores está basada en la metodología que trata el Balanced Scorecard, BSC, que es la herramienta gerencial de finales del siglo XX y su desarrollo fue liderado por el profesor Robert Kaplan (Kaplan y Norton, 2000). El BSC retiene las medidas financieras tradicionales que se complementan con indicadores de desempeño futuro.

Es por ello que en este Plan estratégico de la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural EDOS haremos la presentación del cuerpo de actividades e indicadores utilizando esta metodología. Veamos de qué se trata:

Ésta es una metodología útil para la implementación estratégica que “traduce” la misión, la visión y la estrategia de las diferentes áreas o unidades de negocio de la empresa en objetivos e indicadores tangibles, los cuales son agrupados en forma de causa y efecto, en cuatro perspectivas que permiten visualizar el desempeño organizacional: **perspectiva financiera, clientes o usuarios, procesos internos y aprendizaje e innovación.**



Una de las claves de las compañías exitosas es la implementación de herramientas de gestión, como el Balanced Scorecard, con miras a ser más competitivas y liderar el mercado, con el fin de generar los suficientes márgenes para el sostenimiento de los negocios tradicionales y así facilitar financiar el soporte del área que se dedique a la innovación y facilitar el seguimiento y control permanente de las metas.

Se debe considerar que las organizaciones exitosas del siglo XXI promueven y fortalecen los valores organizacionales, la misión y la visión, para así tener trabajadores de alta competencia, proactivos y competitivos con la responsabilidad que tienen con su empresa y sus clientes. El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno conocimiento de la misión, canalizando para ello sus energías, habilidades y conocimiento específico en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias de la organización en objetivos relacionados, que puedan ser medidos a través de indicadores y que estén ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Por supuesto, la gerencia debe preocuparse que su equipo de trabajo cuente con los conocimientos que sean necesarios para garantizar un buen desempeño y rendimiento en la organización, para ello interesarse por capacitar y desarrollar el talento humano que tiene bajo su cargo. Podríamos decir que el Balanced Scorecard proporciona una fotografía que nos permite examinar cómo estamos llevando a cabo nuestras estrategias a mediano y a largo plazo. Para ver esta fotografía es necesario enfocar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y que, por lo tanto, pueda comunicarse más fácilmente.

Las organizaciones en siglo XXI están cambiando rápidamente: algunas están pasando de una situación de protección regulada a una altamente competitiva.

Para mantener e incrementar su participación en el mercado, las organizaciones deberán cambiar la forma de analizar y realizar sus negocios. Estos cambios y



aquellos que permanentemente se están dando en el ambiente de los negocios han hecho obsoletos los tradicionales sistemas de medición.

Las organizaciones de hoy deben ser capaces de “medir en movimiento”. Se requiere un mecanismo de medición de desempeño que apoye la transformación organizacional. Las medidas tradicionales, comúnmente financieras, no se ajustan a estos nuevos paradigmas por su enfoque unidimensional y su naturaleza histórica hacia el pasado. Se exige un nuevo enfoque que permita ver el futuro; ésta es la propuesta del Balanced Scorecard.

Ahora bien, dentro de esta herramienta se tiene que aplicar un modelo o forma de hacer seguimiento a los objetivos y metas trazadas, por ello el mismo Balanced Scorecard plantea un sistema de control de las acciones y resultados a través de una matriz de indicadores enmarcados en lo que se conoce como Cuadro de Mando Integral CMI-o tablero de mando, que nos permite visualizar los resultados que se van alcanzando, y las metas que tienen rezagos.

El cuadro de mando integral (CMI) se ha puesto en práctica en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con ánimo de lucro y sin él, y en aquellas tanto rentables como en las que trabajan a pérdidas.

Adoptar el CMI depende de nuestra satisfacción con el actual modelo de gestión y de qué tanto comprendan las personas de la empresa la estrategia organizacional. Al aplicarlo a través de la relación coherente entre sus elementos, conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover la importancia de ella.

El cuadro de mando es un medio para retroalimentar una empresa sobre su desempeño global, es decir, el CMI observa la empresa como una totalidad. En los libros especializados se le denomina cuadro de mando integral al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa considerada ésta como una totalidad y, por consiguiente, está destinado a la gerencia general y a la junta directiva de la organización, órganos que tienen a cargo la responsabilidad de los resultados corporativos.

El control de gestión de la empresa expresa sus resultados en el cuadro de mando, genera un informe para la alta dirección que presenta en forma numérica y gráfica los valores alcanzados por la organización en cada uno de los indicadores estratégicos. Por el hecho de ser un informe para la alta gerencia, el cuadro de mando tiene unas características especiales en cuanto a su forma y a su contenido. (Conceptos teóricos tomados de “El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI” , por Francisco Antonio Sánchez Córdoba Administrador de Empresas, Especialista en Finanzas y candidato a la Maestría en Alta Dirección en Servicios Educativos. Docente de tiempo completo, Programa de Administración de Negocios – Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de San Buenaventura, seccional Cali).

Para el Caso de la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS, partimos desde las áreas funcionales, pues de ellas obtuvimos el diagnóstico interno y con quienes integran esas áreas es que se debe implementar y ejecutar el Plan estratégico. En este sentido, las áreas funcionales se responsabilizan con un criterio, para ordenar y clasificar la información.

Cuando el cuadro de mando se elabora utilizando las áreas funcionales como criterio para clasificar la información, el informe de control de gestión adquiere una forma similar a la del siguiente gráfico.

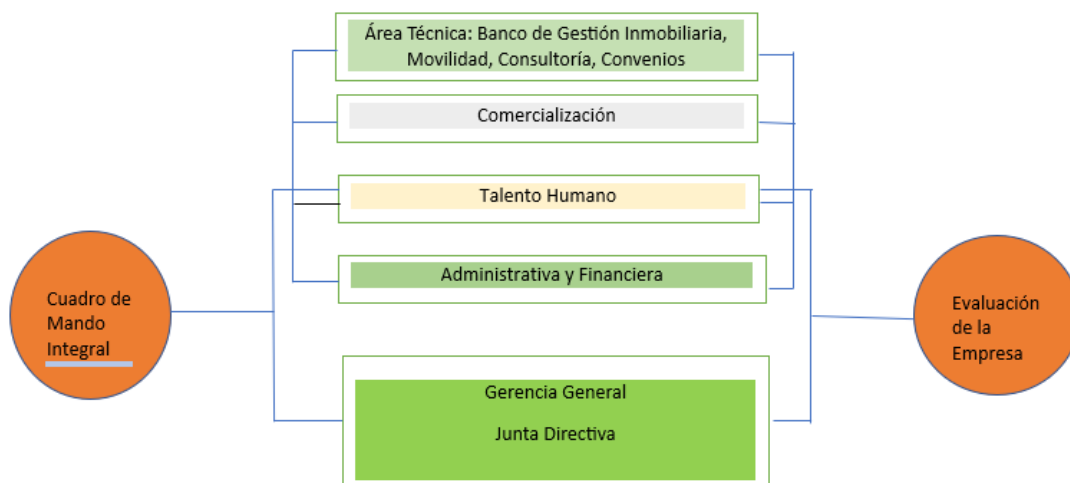


Gráfico 1 Cuadro Mando Integral CMI-EDOS



El cuadro de mando basado en las áreas funcionales permite hacer un diagnóstico acertado sobre algunos aspectos significativos de la gestión, identificar las áreas que presentan problemas y facilitar la adopción de medidas correctivas.

El cuadro de mando integral (CMI) si bien es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión, afirma su autor que, es algo más que un sistema de medición. El verdadero poder del cuadro de mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. Llena el vacío que existe en la mayor parte de los sistemas de gestión, en los cuales hace falta un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación de ésta (Kaplan y Norton, 2000, pp. 32-33).

El CMI sugiere cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder una pregunta determinada sobre:

- 1- El aspecto financiero (financial): ¿cómo nos vemos a los ojos de los accionistas, de los Miembros de Junta Directiva, de los líderes del desarrollo?
- 2- El cliente (customer): ¿cómo nos ven los clientes, los Usuarios, la comunidad?
- 3- La parte interna de la Empresa o negocio o los procesos internos (internal business): ¿en qué debemos sobresalir, qué hacer para ser los mejores?
- 4- Innovación y aprendizaje (innovation and learning): ¿podemos continuar mejorando y creando valor?

De esta manera, presentamos las líneas estratégicas, las actividades y los indicadores esperados.

3.1.2. MATRIZ DE ACTIVIDADES -PROYECTOS -PERSPECTIVAS Y PONDERACIÓN:

La ponderación de los proyectos que se muestra a continuación no es caprichosa, se debe al énfasis que los distintos actores hicieron en los temas planteados en el diagnóstico interno y externo y en la relevancia que le dieron a algunos puntos de análisis y el nivel de impacto de las variables DOFA (Alto, Medio, Bajo) que se valoraron por ser factores clave en buen funcionamiento de la Empresa y en el nivel de afectación a la competitividad de esta, los que fueron insumo para plantear los objetivos y metas.



Tabla 12-PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	PONDERACIÓN %		
			ACTIVIDAD	PERSPECTIVA	ACUMULADO
F I N A N C I E R A	Gestión de Negocios para la sostenibilidad y competitividad Empresarial	Crear un banco de Proyectos para Establecer un inventario de proyectos de desarrollo que impacten la Ciudad en el ámbito social, económico, ambiental y cultural y sus respectivas fichas o perfiles y que sean coherentes con los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial y las posibilidades Técnicas y económicas de la Empresa .	3	49	3
		Desarrollar y Construir vivienda para disminución del déficit Cuantitativo habitacional en la Ciudad	9		12
		Desarrollar Programas de mejoramiento de vivienda para disminución del Déficit cualitativo en la Ciudad	4		16
		Desarrollar Programas de mejoramiento integral de barrios para mejorar la calidad de vida de población.	3		19
		Diseñar y avanzar en la ejecución de un proyecto de renovación urbana en Convenio con el Municipio de Dosquebradas y la alineación con el POT	3		22
		Desarrollar Proyectos de Aprovechamiento de Espacio Público alineado con el POT y en convenio con Alcaldía Municipal	5		27
		Incorporar predios al Banco de tierras de EDOS para el desarrollo de programas habitacionales y para la gestión Comercial.	4		31
		Desarrollar Proyectos habitacionales y Comerciales para la renta.	3		34
		Desarrollar Alianzas Estratégicas con Terceros para la ejecución de Proyectos Habitacionales y comerciales	4		38
		Construir obras Viales y Urbanísticas en la Ciudad mediante sistema de contribución de Valorización	4		42
		Participar en Ofertas públicas para desarrollo de Obras de Construcción , movilidad y estudios de consultoría y el desarrollo de Convenios interadministrativos.	4		46
		Desarrollar proyectos de tecnología e innovación que involucren las energías limpias , el internet de las cosas o inteligencia artificial.	3		49

Podemos apreciar que valores por encima de cuatro, significan un mayor peso de la actividad en la perspectiva, lo que lleva a determinar la importancia de este ítem para ser tenido en cuenta en la priorización de los esfuerzos de la empresa y del recurso humano para el logro del Objetivo establecido.



Tabla 13- **PERSPECTIVA CLIENTES O USUARIOS:**

PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	PONDERACIÓN %		
			ACTIVIDAD	PERSPECTIVA	ACUMULADO
C L I E N T E S O U S U A R I O S	Acciones para el posicionamiento de EDOS como marca líder en el Territorio.	Institucionalizar un foro anual sobre tendencias de Ciudad en materia de Desarrollo Urbano y retos con la sostenibilidad, con participación de actores, líderes y expertos en los distintos tema.	3	22	52
		Establecer un programa académico de manera anual para el grupo de servidores de EDOS y actores de la Comunidad sociales y/o políticos sobre aplicación de Código de ética y Código de buen Gobierno corporativo .	3		55
		Desarrollar un Modelo de relacionamiento con Empresas productivas de la región para establecer alianzas y lograr que sus trabajadores se conviertan en potenciales Clientes de EDOS.	3		58
		Elaborar y Desarrollar un Plan De Comunicaciones que logre poner en la mente de los Dosquebradenses a la Empresa EDOS como referente del desarrollo del territorio y gestor de proyectos que impacten a la comunidad.	3		61
	Acciones para la Comercialización de bienes y servicios	Elaborar un Plan de Mercadeo para todos los proyectos de negocio que adelante EDOS, para promoverlos y lograr el interés de los Compradores y actualizarlo en cada vigencia.	6		67
	Acciones para incrementar la satisfacción de cliente interno y externo	Diseñar un Proyecto, Viabilidad y formas de financiamiento para la adquisición de una Sede Moderna de EDOS que mejore , facilite la atención y brinde comodidad locativa a funcionarios y clientes externos .	4		71

En esta perspectiva, vemos que los pesos en cada actividad son similares, lo que quiere decir que todos deben priorizarse pues todos son importantes para apalancar el posicionamiento de los negocios y de la empresa como marca en el Municipio y la región.



Tabla 14- **PERSPECTIVA ORGANIZACIÓN Y PROCESOS:**

PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	PONDERACIÓN %		
			ACTIVIDAD	PERSPECTIVA	ACUMULADO
O R G A N I Z A C I Ó N - P R O C E S O S	Modelo organizacional jerárquico para la toma de decisiones en pro de la competitividad empresarial	Crear los comités jerárquicos de decisiones y análisis estratégicos en la Empresa que permitan establecer los niveles de responsabilidad entre lo estratégico y de largo plazo, el Nivel táctico para la definición de planes de acción y definición de metas, y el nivel operativo para la ejecución.	3	20	74
	Estructura organizativa y funcional para la competitividad	Elaborar Estudio de la nueva estructura administrativa que incorpore el área comercial con su departamento de ventas; el área Jurídica y de Control Disciplinario; el área de Planeación; el Banco Inmobiliario de Dosquebradas BIDOS.	2		76
		Elaborar y presentar ante la de Junta Directiva de EDOS Acuerdo que adopta la nueva estructura Administrativa y mapa de procesos de la Empresa.	2		78
		Elaborar el ajuste del Manual de procesos de la empresa a las necesidades y retos que tiene la entidad y que contribuyan a lograr eficiencias en asuntos relacionados con Contratación, gestión de negocios, gestión inmobiliaria, y el de selección o ingreso a la empresa que permita mejor cualificación del personal requerido para lograr los objetivos Estratégicos de la Entidad.	3		81
		Expedir acto administrativo que adopte el manual de procesos con sus ajustes	2		83
		Establecer un modelo de evaluación de desempeño de los servidores de la entidad que permita tener mejores índices de rendimiento y productividad para alcanzar los Objetivos de las distintas áreas y de la Empresa.	3		86
	Instrumentos para la facilitar la toma de decisiones en la selección de proyectos y negocios y en las inversiones	Elaborar un modelo financiero de aplicación a los distintos programas, proyectos y convenios, que genere indicadores de rentabilidad y de conveniencia, y que facilite la evaluación previa y toma de decisiones (Costos ABC) .	3		89
		Elaborar estudio y modelo de tipos de alianzas con terceros públicos o privados en proyectos que impacten el desarrollo de Ciudad y las distintas formas de financiación de acuerdo al tipo de alcance de asociación	2		91

En esta perspectiva de organización y procesos todas las actividades deben priorizarse pues tienen significativa relevancia en la capacidad de la empresa para producir sus bienes y servicios, garantizando la calidad y la oportunidad de los mismos.



Tabla 15-**PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN:**

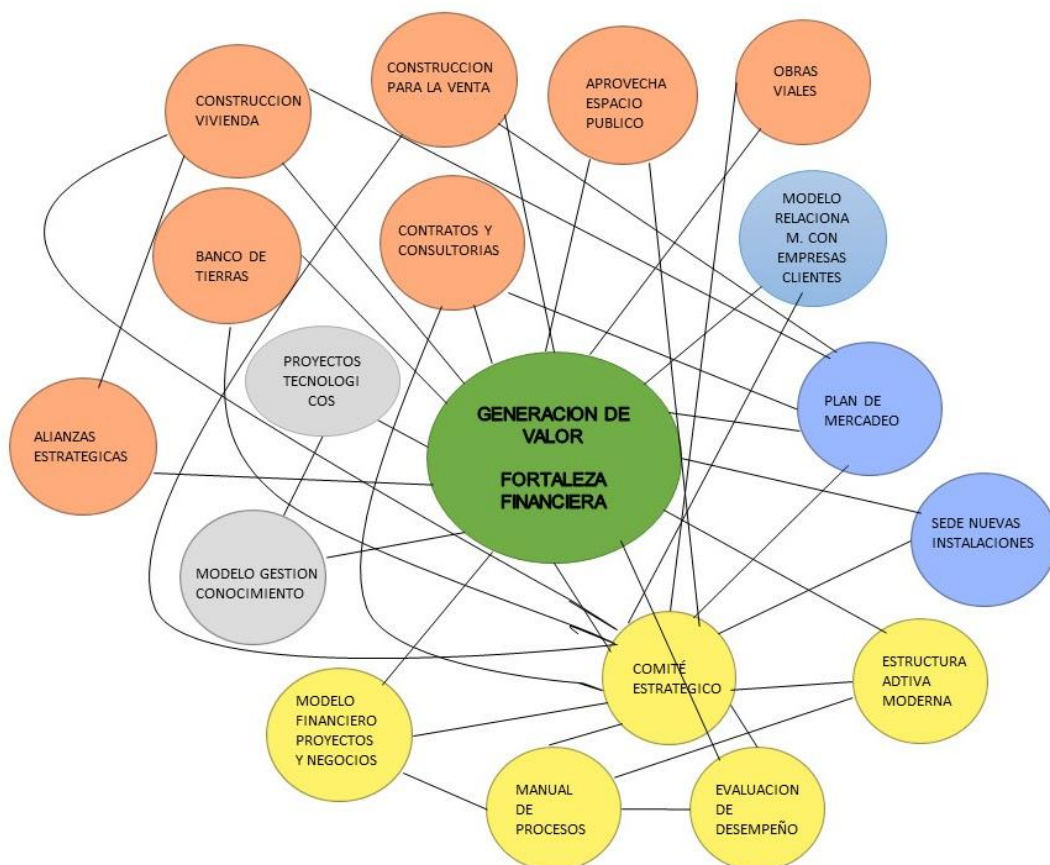
PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	PONDERACIÓN %		
			ACTIVIDAD	PERSPECTIVA	ACUMULADO
A P R E N D I Z A J E E I N N O V A C I Ó N	Tecnología e innovación como oportunidades de negocio en EDOS	Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la tecnología de energía solar como solución de fuente energética para conglomerados de población debidamente organizados.	2	9	93
		Desarrollar un modelo de Gestión de conocimiento e innovación que permita una permanente actualización en normas, nuevos desarrollos en vivienda, en tecnologías relacionadas con energía sostenible, nuevas tendencias de consumo de la población en vivienda, en servicios, nuevas formas de financiamiento de proyectos y se lleve a cabo la transferencia de conocimiento entre los servidores de la Empresa.	1		94
		Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la aplicación y uso del internet de las cosas e inteligencia artificial para dar solución a necesidades en el sector de aglomeraciones de vivienda (Controles remotos, manejo de accesos y salidas a urbanizaciones, conjuntos cerrados, edificios, etc), de manera directa o a través de alianzas con terceros .	2		96
	Sistemas para la el fortalecimiento de la gestión	Elaborar un diagnóstico sobre el tipo de software ,hardware y de plataformas tecnológicas que requiere este tipo de Empresas para lograr eficiencias en procesos, tiempos y productos y que permita que todas las áreas y procesos estén en red.	2		98
		Diseñar o adquirir un software que permita hacer seguimiento y evaluación de los planes de acción y de gestión de la Empresa.	1		99
		Elaborar un Plan de Contingencia para garantizar la continuidad del negocio-	1		100

Esta perspectiva, que poco es escogida o no es avistada fácilmente por la mayoría de los actores, sí reviste crucial importancia para avanzar con más capacidad hacia el logro de los objetivos empresariales. A juicio de quien está facilitando la realización de este Plan Estratégico de EDOS 2023-2028, deben ser de prioridad todas estas actividades pues son la clave para dinamizar la operación de la empresa y sus negocios, para el seguimiento de los planes y proyectos, para la protección del negocio desde el punto de vista de garantizar la continuidad de los procesos, actividades, de la información, de las cuentas y de la misma Empresa.

3.1.3. MAPA DE ENLACE ESTRATÉGICO

En el siguiente cuadro se muestra la manera como se relacionan las distintas perspectivas entre sí y la manera como la causa – efecto tiene su singular aplicación para lograr finalmente, si todas las actividades o proyectos o planes se realizan y se cumplen los propósitos, la rentabilidad de la empresa y la generación de valor que llevará a la empresa a verdaderos niveles de autosostenibilidad tanto financiera, económica y social.

Grafica 1-Mapa de enlace estratégico



3.1.4. LA ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL



Solución vial Milan -Prado Verde

La Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas, es un ente descentralizado del orden Municipal y encargado de desarrollar la política de vivienda en el Municipio y atender las demandas sociales en vivienda, en cuanto a la reubicación y oferta institucional a desarraigados de sus territorios que se han asentado en el nuestro, a los programas de subsidios de vivienda y de mejoramiento y saneamiento básico rural (Star). Así también con responsabilidades en la gestión de los proyectos de movilidad de la Ciudad.

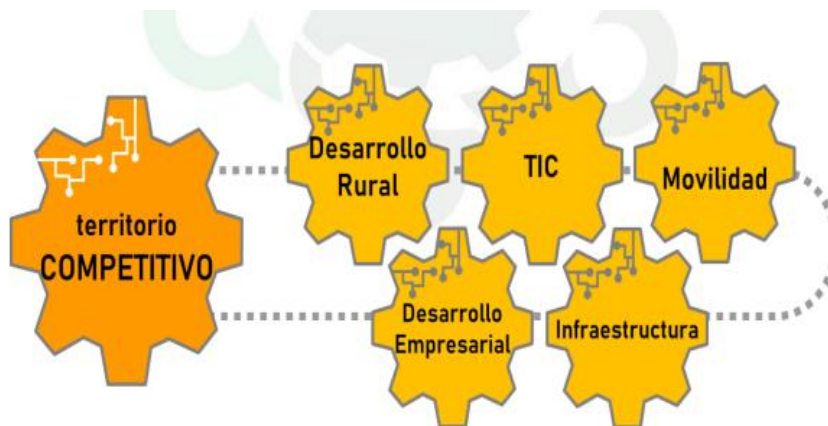
Es por ello que EDOS debe estar completamente alineado en su Gestión con los lineamientos establecidos en esta materia en el Plan Municipal de Desarrollo “Dosquebradas Empresa de Todos 2020-2023” en esta vigencia de gobierno, pero que en el futuro le seguirá correspondiendo la atención de estas políticas que establezca tanto el gobierno nacional como el gobierno territorial vigente.

Se enmarca toda esta gestión dentro de las posibilidades de hacer de Dosquebradas un territorio que crezca en lo económico, en lo social, en el desarrollo tecnológico, en la Industria y en el turismo, que sea capaz de generar condiciones

de vida digna a sus pobladores y para ello se requiere lograr estándares de territorio competitivo.

De acuerdo con lo que plantea el Plan de Desarrollo 2020-2023 “Dosquebradas Empresa de Todos”, Uno de los componentes del desarrollo humano consiste en la generación de oportunidades que les permita a las personas generar ingresos con el fin de satisfacer sus necesidades, sus anhelos y la necesidad de promover la recuperación y estabilización económica de la ciudadanía Dosquebradense. Dosquebradas se ha caracterizado en la región por tener una vocación industrial histórica, la cual se ha visto disminuida en las últimas décadas debido a factores como la globalización, la desaceleración económica y las transformaciones de las condiciones productivas en virtud a las ventajas comparativas y competitivas de los territorios. La Empresa de Todos deberá promover el desarrollo empresarial, el turismo, el fortalecimiento de las actividades agropecuarias en el campo y **la optimización de la plataforma de movilidad y conectividad del territorio a través de construcción de vías y de medios alternativos de transporte amigables con el ambiente como las ciclorrutas y el Cable Aéreo Metropolitano.**

Por lo anteriormente expuesto y siguiendo los lineamientos del actual Plan de Desarrollo del Municipio, la línea estratégica de Territorio Competitivo se encuentra conformada por los siguientes sectores:



Esquema 7- Sectores territorio competitivo

Por lo tanto, los sectores antes mencionados representan la concatenación que debe existir entre la ciudad rural y la ciudad urbana, y la preparación que debe tener



para convertirse en un territorio productivo y competitivo con **instrumentos óptimos de movilidad e infraestructura**, para brindarle a nuestros ciudadanos estándares altos de bienestar y desarrollo.

Lo anterior se alcanza generando instrumentos adecuados de planificación y diseño de oferta, que permitan entregarle a los diferentes actores herramientas suficientes para lograr el mayor grado de competitividad de los sectores involucrados en la transformación del territorio.

Con las anteriores premisas, Dosquebradas Empresa de Todos 2020-2023 es consciente de la importancia de contar con un territorio altamente productivo y competitivo, y desea plasmarlo en su herramienta de planificación del cuatrienio como una línea de actuación general.

Con base en las anteriores reflexiones, se procede a analizar la situación de los componentes del TERRITORIO COMPETITIVO, en los factores relacionados con la gestión que adelanta actualmente EDOS y que deberá desarrollar en el futuro:

Sectores:

Movilidad.

La ciudad de Dosquebradas, en materia de Movilidad, adelantó actuaciones con respecto de la organización del tránsito y el fortalecimiento de la infraestructura de transporte.

Tránsito.

En materia de señalización vial, es necesario que Dosquebradas consolide su sistema de señalización, para lo cual se avanza en los siguientes frentes:

Realización del estudio técnico vial del Municipio aplicando la normatividad del Manual de Señalización Vial; determinación de necesidades de señalización vertical y horizontal en las vías urbanas y puntos especiales de los principales corredores viales rurales del municipio; levantamiento de inventario de la señalización existente en la categoría horizontal, vertical y zonas especiales clasificando las señales deterioradas; elaboración de esquemas donde se identifica claramente las especificaciones de ubicación y descripción técnica de la señalización tanto vertical como horizontal. Estos insumos fueron desarrollados durante el año 2019, por lo que la Empresa de Todos deberá hacer buen uso de este con el fin de adelantar las acciones correspondientes para optimizar la señalización de la ciudad.

Infraestructura de Transporte.

El sistema de relaciones del Municipio con el entorno nacional y urbano-regional (metropolitano), se encuentra dominado por el subsistema de comunicación vial de los respectivos sistemas regionales (conjunto de vías del Municipio). Dicho sistema está conformado por: Troncal de Occidente, Autopista del Café. / Av. Ferrocarril, Av. Simón Bolívar – Pereira, Vía Turín la popa, Vía Pedregales – Parque Industrial (Pereira), Vía Puente Mosquera – La Popa, Vía Sesteadero - La Popa, Vía Frailes – Barrio Kennedy.

Dosquebradas adelantó la implementación del Plan de Movilidad y Conectividad, el cual construyó un proyecto de infraestructura y dejó en marcha la construcción de otras tres (3) soluciones viales, las cuales se esperan culminar en el año 2020. Estas soluciones son Quebrada La Víbora – Molivento, glorieta Milán – Prado Verde – La Pradera y La Popa Fase I. La Universidad Nacional de Colombia, diseñadora del Plan de Movilidad y Conectividad, elaboró los estudios para la materialización de La Popa Fase II, proyecto que podría contribuir a solucionar el tráfico de La Popa. De otra parte, la Gobernación de Risaralda procedió al mantenimiento de la vía principal del sector La Badea y de la vía principal del barrio El Japón. El Plan de Movilidad y Conectividad propone la construcción de otras soluciones viales, las cuales deberán ser llevadas a fase tres y especialmente lograr su cierre financiero. Por último, la concesión Autopistas del Café se encuentra adelantando la conexión puente Postobón en la Avenida Ferrocarril, otro instrumento que fortalecerá la conexión en la malla vial de la ciudad.

No obstante, la ciudad debe efectuar una apuesta metropolitana para ofrecer medios de transporte alternativos, tales como las ciclorutas, dado que la bicicleta es un medio de transporte que se está imponiendo en el mundo por su versatilidad y beneficios para el ambiente.

De igual manera, el fortalecimiento del sistema de transporte masivo pasa por aprovechar la experiencia técnica del municipio de Pereira para la instalación de una *línea de Cable Aéreo Metropolitano*, como alternativa de conectividad mediante un transporte libre de emisiones que reduce los accidentes de tránsito y que ofrece dignidad y bienestar a sus usuarios.

Así las cosas, le corresponde a EDOS por mandato del actual Plan De Desarrollo afrontar la implementación de sus actividades de acuerdo con las Tres Líneas Estratégicas, las cuales deben alinearse con las estrategias de gestión del Plan estratégico de la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural del Municipio EDOS, pues en el futuro siempre tendrá por misionalidad esta gran responsabilidad y retos:

Veamos, lo que plantea el Plan de Desarrollo en esta línea estratégica:

LÍNEA ESTRATÉGICA 2.

TERRITORIO COMPETITIVO

Programa: CONSTRUCCION, ADECUACION Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA

Objetivo: Tiene como propósito fundamental garantizar el mejoramiento de la cobertura vial tanto de la zona rural como urbana, mediante obras físicas que recuperen la infraestructura obsoleta, ***obras nuevas que mejoren la movilidad, comunicación interna y externa del Municipio, además de obras que mejoren la red de instituciones públicas.*** Igualmente busca la integralidad y articulación de proyectos de alto impacto para el desarrollo social.

Responsables: Secretaría de Obras Públicas y EDOS

Tabla 16-Metas Programa Construcción, Adecuación y mantenimiento de la infraestructura pública

Meta de Resultado							
R	Nombre	Fuente	Unidad de medida	Línea Base	Año línea base	Meta 2023	Alcance cuatrienio
1	Porcentaje de cumplimiento del programa	Construcción Propia	Porcentual	0	2020	100%	100%

PROYECTOS DEL PROGRAMA									
N°	Proyecto	N°	Actividad	Meta de producto					
				Nombre indicador	Unidad de medida	Línea base	Año línea base	Alcance cuatrienio	Meta 2023
2.4.1	GESTIÓN DEL PLAN DE MOVILIDAD Y CONECTIVIDAD	2.4.1.218	Construcción de obras de infraestructura para la movilidad y conectividad	Construir obras de infraestructura	Número	1	2019	3 Incremento	4
2.4.2	GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE URBANO Y RURAL, ENMARCADOS DENTRO DE LA EMERGENCIA ECONÓMICA, SOCIAL Y ECOLÓGICA POR EL COVID-19	2.4.2.219	Incrementar el número de metros cuadrados viales pavimentados en el municipio de Dosquebradas para el fortalecimiento de la competitividad del sector urbano y rural	Metros cuadrados intervenidos	Número	664000	2019	7000 Incremento	671000

2.4.2	GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE URBANO Y RURAL, ENMARCADOS DENTRO DE LA EMERGENCIA ECONÓMICA, SOCIAL Y ECOLÓGICA POR EL COVID-19	2.4.2.234	Gestión del proyecto Cable Aéreo Metropolitano	Gestionar el proyecto Cable Aéreo Metropolitano	Número	0	N/D	1 Incremento	1
-------	--	-----------	--	---	--------	---	-----	--------------	---



LÍNEA ESTRATÉGICA 3

TERRITORIO AMBIENTAL

En esta línea estratégica se pretende lograr que el Municipio ofrezca las condiciones para que se aproxime a un territorio muy competitivo por los elementos de sostenibilidad ambiental.

El gran reto para la ciudad será concertar, entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo urbano, un ordenamiento territorial responsable con el ambiente que fortalezca la posición competitiva del Municipio, ***generando lugares de encuentro ciudadano***, con servicios públicos eficientes y de calidad, ***que garantice el acceso a la vivienda en condiciones dignas a sus habitantes***.

La participación de la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER) y de las organizaciones sociales que promueven la protección del ambiente, en interacción con las curadurías, las autoridades que controlan el desarrollo urbanístico del territorio, ***los empresarios del gremio de la construcción*** y los ciudadanos en ejercicio de veeduría, son fundamentales para concertar ***condiciones que promuevan el desarrollo inmobiliario de la mano con la responsabilidad ambiental con reglas de juego claras que generen seguridad jurídica a los inversionistas***. Este es el propósito de Dosquebradas: Empresa de Todos.

El cambio climático, como factor de aumento del riesgo de desastres, hace parte de la realidad del territorio Dosquebradense: trabajar hacia la adaptación, la resiliencia y el conocimiento, permitirá que nuestro sistema de atención y prevención de desastres pueda responder y continuar con un fortalecimiento en el que todas sus partes estén en armonía y permita continuar con el propósito de Dosquebradas: Empresa de Todos.

La opinión de los actores destaca como elemento clave del desarrollo para el territorio ambiental, mostrando su visión de ciudad, la importancia de generar proyectos que involucren el manejo del espacio público, la gestión del riesgo, gestión integral de residuos sólidos, entre otros.

Queda, entonces, la línea estratégica de “Territorio Ambiental” conformada por los siguientes sectores:



Esquema 8- Sectores territorio ambiental

El territorio en Dosquebradas debe ser gestionado como un instrumento que responda a las expectativas de bienestar de la población, respecto del desarrollo de sus diferentes actuaciones: habitar, producir, estudiar, compartir, expresarse y disfrutar en un territorio conflictivo y desequilibrado es un desafío que supera los gobiernos y que requiere del apoyo de todos los sectores de la sociedad para el buen vivir.

El Municipio de Dosquebradas es consciente de la existencia del cambio climático como generador de transformaciones ambientales, por lo que la protección del ambiente bajo un esquema sostenible se convierte en un principio de actuación para la Empresa de Todos. Con base en las anteriores reflexiones, se procede a analizar la situación de los componentes del TERRITORIO AMBIENTAL:

Sectores

Ambiente

Las estadísticas de Parques Nacionales determinan que el 22% del territorio de Dosquebradas se encuentra incorporado al SINAP, valor inferior con respecto a referentes regionales y superior frente al promedio nacional. Más allá del comparativo territorial, el hecho de que una quinta parte del territorio haga parte del SINAP genera la necesidad de posicionar el componente ambiental dentro de la agenda pública municipal, para efectos de garantizar su gestión y especial protección ante las amenazas derivadas de la explotación productiva del ambiente. A continuación, se observa la participación de Dosquebradas desde el área aportada al SINAP a nivel Departamental...

....Continuando con el análisis de variables relacionadas con el ambiente, se procede a verificar el Índice Municipal de Riesgo de Desastres ajustado por capacidades, el cual consiste en la verificación de los componentes de “riesgo” y “capacidades”, siendo cero (0) un municipio con menor riesgo y máxima capacidad y cien (100) un municipio con mayor riesgo y baja capacidad.

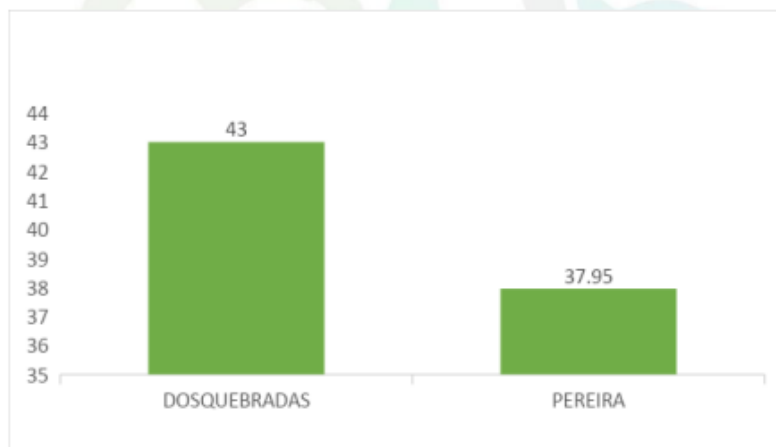


Gráfico 51- Índice de riesgo ajustado por capacidades - Fuente DNP 2018

En comparación con el municipio vecino, Dosquebradas se encuentra en una posición desfavorable, por ello es preciso disminuir la brecha frente a capacidades como la financiera, la gestión del riesgo de desastres y la socioeconómica; variables frente a las cuales cuenta con margen de maniobrabilidad.

Fortalecer las aptitudes del territorio facilitará la atención de los eventuales riesgos derivados del cambio climático, reconocido por la sociedad Dosquebradense como una amenaza al bienestar de la población presente y futura.

Frente a los riesgos principales a los que se enfrenta Dosquebradas en materia ambiental están los fenómenos hidrometeorológicos (inundaciones, sequías, heladas, maremotos o tsunamis, ciclones tropicales y huracanes), siendo probadas en el territorio municipal las inundaciones.

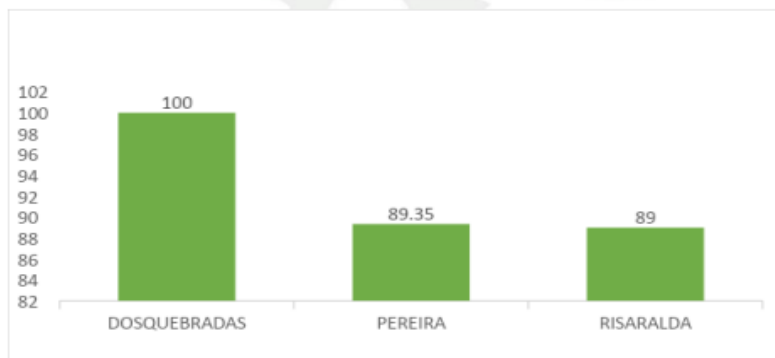


Gráfico 53- Amenaza por fenómenos hidrometeorológicos - Fuente DNP - IDEAM - SGC 2016

En Dosquebradas, durante el año 2016, los fenómenos hidrometeorológicos, especialmente las inundaciones, generaron estragos en el territorio, constituyéndose en una amenaza latente para los habitantes del municipio. Cabe anotar que, según el DNP, el 88% de los desastres naturales ocurridos en Colombia son producidos por riesgos hidrometeorológicos y Dosquebradas no escapa a esta realidad.

Así mismo, se presenta la incidencia de eventos generadores de desastres naturales en el territorio Risaraldense, detectándose, para el caso del territorio Dosquebradas – Pereira, la incidencia de las inundaciones y los movimientos en masa como sus principales causas, con respecto a las cuales se deberá prestar especial atención por parte de los organismos de socorro y de la comunidad en general.

Espacio público

De acuerdo con ONU-Hábitat, el espacio público se relaciona con los diferentes sitios de dominio del Estado para el uso de la gente, los cuales son gratuitos y sin ánimo de lucro y se caracterizan por su accesibilidad y encanto. (2019.)

En el caso del Municipio de Dosquebradas, además del sistema vial del municipio el cual se encuentra descrito en la línea estratégica “Territorio COMPETITIVO”, los espacios públicos son lugares de propiedad pública o de uso público, accesibles y agradables por todos de forma gratuita y sin afán de lucro. Esto incluye calles, espacios abiertos e instalaciones públicas. En ese sentido, en Dosquebradas se presentan los siguientes fenómenos con los elementos del sistema de espacio público:

- Cuenta con 72 parques públicos. (Secretaría de Planeación, 2017)
- El Parque Metropolitano Lagos La Pradera cuenta con valor ambiental debido a la riqueza de su ecosistema.
- El número de árboles inventariados es de 7.564. (Secretaría de Planeación, 2017).
- El Municipio cuenta con 55,25 hectáreas de zonas verdes.

Frente a la necesidad de contar con un punto de encuentro para los dosquebradenses, se evidencia que ***el municipio carece de una plaza principal***, característica en los diferentes municipios del país.

Respecto al uso del territorio dosquebradense y su vinculación con la generación de conflictos, el siguiente gráfico expone la tipología del conflicto por la tierra:

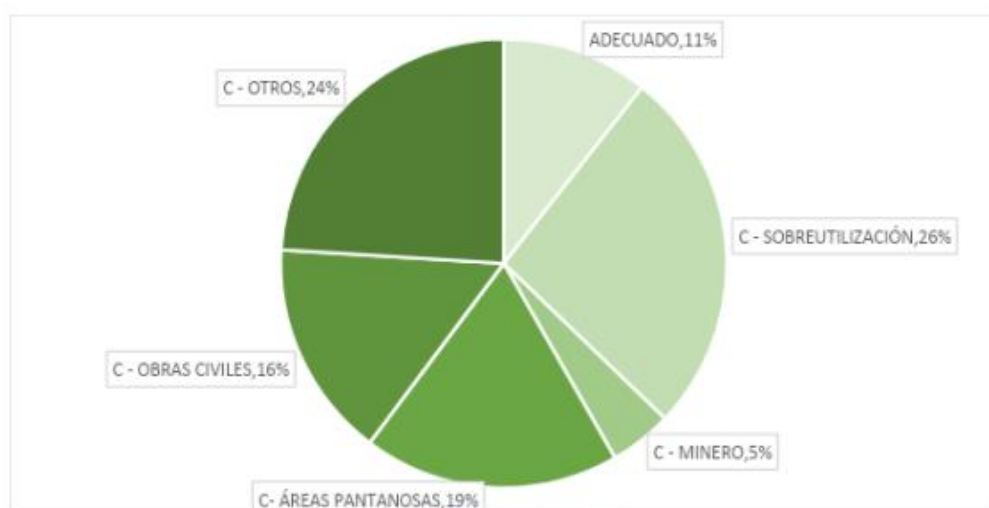


Gráfico 56- Porcentaje área de Dosquebradas en uso adecuado y en conflicto - Fuente IGAC 2012

Más del 90% del área total del territorio de Dosquebradas refleja conflictos por múltiples motivos que invitan a la sociedad, al sector privado y al sector gubernamental a concertar los instrumentos de gestión y ordenación del territorio, no sólo con el fin de disminuir la incidencia de los conflictos, sino con el propósito de promover el desarrollo a partir de alianzas multisectoriales que a su vez promuevan la generación de espacio público en los términos del concepto de ONU - Hábitat, es decir, accesibles, incluyentes y confortables, con impacto regional de mejoramiento de las condiciones de gobernabilidad y de empoderamiento, en armonización con el PGAR.

Vivienda:

La vivienda es un pilar de la gestión de la Empresa EDOS, por ello es de gran relevancia en el Plan de Desarrollo Dosquebradas Empresa de Todos 2020-2023 y desde luego seguirá siendo un reto permanente de la Empresa, no solo por atender las demandas de la sociedad que requieren de este tipo de bienes, sino porque el desarrollo de este tipo de proyectos se convierte en una forma de generar ingresos económicos y rentabilidad para la organización.

Veamos qué dice el Plan De desarrollo “Dosquebradas Empresa de Todos 2020-2023”:

De acuerdo con el Ministerio de Vivienda, el Déficit Cuantitativo de Vivienda determina si en efecto la garantía constitucional del derecho a una vivienda digna se encuentra cubierta para los hogares colombianos. El indicador debe ser leído de manera inversamente proporcional, es decir, es deseable que la cifra sea la menor.

En Dosquebradas, el déficit cuantitativo o en otras palabras, de cantidad de oferta digna, se reporta por debajo de la media departamental e incluso supera al municipio vecino de Pereira. A pesar de que la reducción del déficit es una tarea compleja, el desarrollo de nuevos proyectos habitacionales por parte del EDOS favorecerá la reducción de dicho indicador.

Entre tanto, el indicador denominado “Déficit Cualitativo de Vivienda” se refiere a la calidad de las condiciones de las viviendas instaladas en el territorio dosquebradense; dicho déficit es solventado históricamente por los gobiernos mediante la implementación de subsidios de mejoramiento de vivienda.

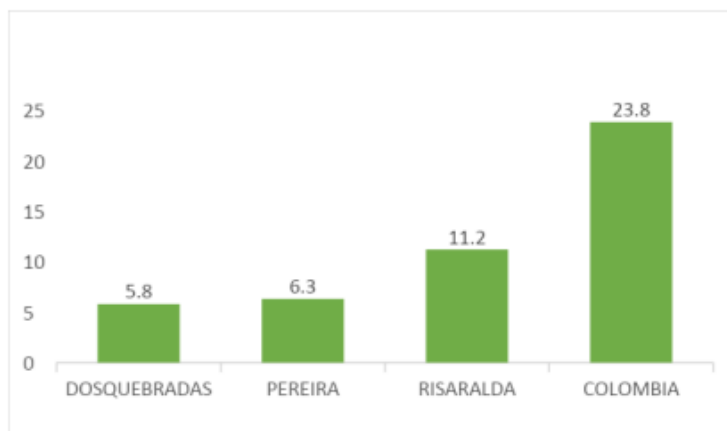


Gráfico 63- Déficit cualitativo de vivienda - Fuente DANE 2005

Una vez más, la ciudad de Dosquebradas se posiciona en un sitio favorable con respecto del municipio de Pereira, el departamento de Risaralda y a nivel nacional. Sin embargo, existe un 5.8% deficitario que deberá ser atendido por la entidad competente, en este caso, La Empresa de Desarrollo Urbano y rural de Dosquebradas, anterior IDM, el cual funge como entidad descentralizada encargada

de dirigir los subsidios de vivienda a las poblaciones más vulnerables de Dosquebradas.

Programa: MÁS Y MEJOR VIVIENDA PARA TODOS

Descripción:

El programa busca generar instrumentos que garanticen una política integral de vivienda de forma planificada a corto y mediano plazo a través de programas y proyectos de vivienda de interés social y prioritario que contribuyan a la reducción del déficit cuantitativo y cualitativo del territorio; y que de esta manera se impacten positivamente los indicadores de pobreza, mejorando la calidad de vida de la población, en especial las familias de menos ingresos del Municipio.

Objetivo:

Disminuir el déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda

Responsable: Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS, antes IDM.

Tabla 17-Metas Programa Mas y mejor vivienda para todos

Meta de Resultado							
R	Nombre	Fuente	Unidad de medida	Línea Base	Año línea Base	Meta 2023	Alcance cuatrienio
1	Programa de construcción integral de vivienda realizado	Propia	Número	0	2019	1	1

PROYECTOS DEL PROGRAMA

Meta de producto									
N°	Proyecto	N°	Actividad	Nombre indicador	Unidad de medida	Línea base	Año línea base	Alcance cuatrienio	Meta 2023
3.4.1	GESTIÓN DE SUBSIDIOS DE VIVIENDA PARA LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL	3.4.1.344	Adjudicar subsidios de vivienda urbana y/o rural dirigido a la población en general y/o víctimas del conflicto armado, como mecanismo de reactivación económica por la pandemia del Covid-19	Subsidios de vivienda urbanos adjudicados	Número	1764	2019	550 Incremento	2314
3.4.1	GESTIÓN DE SUBSIDIOS DE VIVIENDA PARA LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL	3.4.1.345	Fortalecer el banco de tierras para construcción de vivienda	Banco de tierras implementado	Número	1	2019	1 Mantenimiento	1

3.4.2	GESTIONAR SUBSIDIOS DE MEJORAMIENTO DE VIVIENDA URBANA Y RURAL	3.4.2.346	Adjudicar subsidios de mejoramiento de vivienda urbana y rural dirigido a la población en general y/o víctimas del conflicto armado como mecanismo de reactivación económica por la pandemia del Covid-19	Subsidios de mejoramiento de vivienda adjudicados	Número	1411	2019	400 Incremento	1811
3.4.3	NORMALIZACIÓN DE PREDIOS	3.4.3.347	Gestión de la legalización y/o titulación de predios	Gestionar la legalización y/o titulación de predios	Número	2802	2019	500 Incremento	3302
3.4.3	NORMALIZACIÓN DE PREDIOS	3.4.3.348	Gestionar el Cerramiento de predios urbanos por autogestión	Cerramiento de predios urbanos por autogestión gestionados	Número	503	2019	100 Incremento	603

Programa ENTORNOS PARA VIVIR MEJOR

Descripción:

Dosquebradas, sin querer apartarse de las necesidades que presentan sus habitantes y toda aquella población flotante que a diario circula por las vías ya sea por razones laborales, comerciales, académicas o turísticas, se proyecta a lograr un desarrollo de infraestructura y malla vial, acompañado por un componente tecnológico para posicionarlo como un territorio ordenado y dinámico.

Objetivo:

Disminuir el déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda

Responsable: La Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS, antes IDM

Tabla 18-Metas Programa Entornos para vivir mejor

Meta de Resultado							
R	Nombre	Fuente	Unidad de medida	Línea Base	Año línea Base	Meta 2023	Alcance cuatrienio
1	Programa de mejoramiento integral de vivienda realizado	Propia	Número	0	2019	1	1

PROYECTOS DEL PROGRAMA

Meta de producto									
N°	Proyecto	N°	Actividad	Nombre indicador	Unidad de medida	Línea base	Año línea base	Alcance cuatrienio	Meta 2023
3.5.1	PROGRAMA DE DESARROLLO URBANO	3.5.1.349	Gestionar un programa de renovación urbana	Gestión un programa de renovación urbana	Número	0	2019	1 Incremento	1
3.5.1	PROGRAMA DE DESARROLLO URBANO	3.5.1.350	Gestionar un centro de innovación y desarrollo	Gestión del centro de innovación y desarrollo	Número	0	2019	1 Incremento	1
3.5.1	PROGRAMA DE DESARROLLO URBANO	3.5.1.351	Realizar mejoramiento integral de barrios	Programa de mejoramiento integral de barrios realizado	Número	0	2019	1 Incremento	1

LÍNEA ESTRATÉGICA 4

GERENCIA PÚBLICA.

Si queremos una Empresa competitiva y que desarrolle capacidades para afrontar los retos de ser una Empresa Industrial y comercial del estado ,reciente mente transformada desde el anterior IDM, con los instrumentos jurídicos y financieros para impactar el desarrollo de la Ciudad, contribuir con mejorarla calidad de vida de la gente y lograr niveles de sostenibilidad económica, debe trabajar arduamente en el fortalecimiento Institucional y procurar una Gerencia pública que llegue a logros de niveles de eficiencia.

Qué plantea el Plan de Desarrollo actual “Dosquebradas Empresa de todos 2020-2023” y que debe seguir siendo bandera en el futuro de la Empresa después de la presente administración Municipal.

Veamos: “Ante la masiva participación ciudadana, el Gobierno de la ciudad de Dosquebradas debe atender el fortalecimiento de la gestión administrativa y la capacidad institucional, optimizar sus canales de comunicación para que la gente reciba mensajes claros, que continúe involucrando la acción comunitaria para la toma de decisiones y que promueva una cultura ciudadana de corresponsabilidad donde todos los actores debemos sumar esfuerzos para la promoción del desarrollo humano.

De igual forma la gerencia pública debe procurar una gestión financiera y administrativa que no se limite a las fuentes tradicionales y que, a través de la gestión y formulación de proyectos, materialice la captación de recursos para la ejecución integral del plan.

En concordancia con lo mencionado, la línea estratégica de “Gerencia Pública” se conformó por los siguientes sectores:



Esquema 9- Sectores Gerencia pública

Alineado con el pacto por una gestión pública efectiva, definido en el plan de desarrollo nacional 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, la Ciudad de Dosquebradas emprenderá acciones que propendan por una administración pública ágil, moderna y cercana a los ciudadanos, haciendo un uso eficiente de los recursos públicos, logrando más con menos. En este sentido, la Administración Municipal de Dosquebradas iniciará un proceso de transformación a todo nivel que le permita llevar a cabo una gerencia pública ágil, moderna, acorde a los nuevos y dinámicos escenarios sociales, aplicando innovación y nuevas tecnologías en el proceso.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión

La Entidad, a través de la gestión de siete dimensiones que integran 17 políticas de gestión y desempeño, inició el proceso de definición de institucionalidad, autodiagnóstico, plan de acción, seguimiento y reporte ante el DAFP del instrumento FURAG (Formato Único de Reporte a la Gestión), obteniendo finalmente en la vigencia 2018 un índice de desempeño institucional de 66,7 puntos, superando el promedio del grupo par de 66,1 puntos y ubicando a la Administración Municipal en el quintil 3 de 5, siendo 5 el quintil para las entidades de mejor desempeño institucional.



En este propósito, la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural EDOS , debe adoptar una estrategia permanente de seguimiento al cumplimiento de las acciones comprometidas en las dimensiones y políticas de MIPG como mecanismo para ir logrando mayores niveles de eficiencia en la prestación de los servicios que oferta la entidad.

Sectores

Dosquebradas ciudad inteligente

La realidad demográfica, económica, social y ambiental que afrontan los países hace que se tengan que tomar decisiones cada vez más rápido, pero estas decisiones se deben tomar a partir de información evidente de las situaciones y fenómenos que se presentan. El no contar con esta información hace que las acciones, tanto de los gobiernos como de la ciudadanía, se retrasen y se genere insatisfacción general con los servicios públicos de una ciudad.

Además, puede conllevar a que las decisiones de política pública que se tomen sean basadas en estimaciones y no en realidades, con lo cual hay mayor probabilidad de error y de que el impacto de dichas políticas no sea tan positivo.

Se requiere entonces que los recursos de la tecnología se usen para mejorar la calidad y oportunidad de la información y generar mejores condiciones de accesibilidad de los servicios a los ciudadanos.

Fortalecimiento de la capacidad institucional

El sector público se encuentra en un proceso de transformación del modelo tradicional o un nuevo modelo de gobierno más abierto, transparente y participativo, basado en los cambios socioculturales generados por los notorios avances tecnológicos a nivel mundial.

Las organizaciones públicas deben ser más ágiles y efectivas en la atención a las necesidades de los ciudadanos, y punto de referencia en todo modelo de ciudad o

territorio inteligente. Por ello, es necesario ajustar su estructura organizacional hacia un nuevo modelo que brinde un servicio más eficiente.

Programa: ACOMPAÑAMIENTO EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Objetivo:

Desarrollar las capacidades institucionales de la Administración en cada uno de los componentes que la conforman con el fin de modernizar el engranaje administrativo, técnico y operativo con el fin de prestar mejores servicios a los ciudadanos.
Responsable: Secretaría de Planeación y Empresa EDOS, antes IDM.

Tabla 19-Metas Programa Acompañamiento en el fortalecimiento de la capacidad institucional.

PROYECTOS DEL PROGRAMA				Meta de producto					
N°	Proyecto	N°	Actividad	Nombre indicador	Unidad de medida	Línea base	Año línea base	Alcance cuatrienio	Meta 2023
4.3.1	GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA	4.3.1.404	Implementación de un plan de acompañamiento y seguimiento para el fortalecimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad de la Administración Municipal (NORMA ISO 9001, MIPG)	Porcentaje avance de los procesos del sistema de gestión de calidad	Porcentual	61%	2019	19% Incremento	80%
4.3.1	GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA	4.3.1.405	Implementación de un plan de acompañamiento y seguimiento al Modelo Integrado de Planeación y Gestión adoptado por la Administración Municipal	Porcentaje avance de las políticas de gestión y desempeño mediante herramienta de autodiagnóstico	Porcentual	73%	2019	7% Incremento	80%
4.3.1	GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA	4.3.1.406	Implementación de un plan de acompañamiento y seguimiento al Modelo Integrado de Planeación y Gestión Adoptado por la administración pública en el Instituto de Desarrollo Municipal - IDM	Plan de acompañamiento implementado	Número	0	2019	1 Incremento	1

Así pues, debe integrarse dentro de las estrategias que implemente el Plan Estratégico de la Empresa EDOS, los pilares estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal, el de ahora y el del próximo gobierno municipal, para dar respuesta a las políticas desde el ente central y del gobierno nacional en programas de vivienda, medio ambiente, desarrollo tecnológico e innovación, los programas y proyectos

establecidos en el Plan de Ordenamiento Territorial y que apunten siempre a impactar la calidad de vida de los pobladores.



Solución vial Molivento – La Víbora



Tabla 20-Alineación Plan Estratégico con Plan de Desarrollo Municipal

ALINEACIÓN PLAN ESTRATÉGICO EDOS 2023-2028-PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL								
ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO EDOS	ACCIONES DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL							
	Gestión del Plan de Movilidad y Conectividad	Gestión de la Infraestructura de Transporte Urbano y rural.	Gestión de subsidios de vivienda Urbana y Rural	Gestión de subsidios de vivienda Urbana y Rural- Banco de Tierras	Gestión de subsidios para Mejoramiento de vivienda Urbana y Rural	Normalización de Predios	Programa de Desarrollo Urbano	Gestión Pública Efectiva
Crear Un banco de Proyectos para Establecer un inventario de proyectos de desarrollo que impacten la Ciudad en el ámbito social, económico, ambiental y cultural y sus respectivas fichas o perfiles y que sean coherentes con los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial Y las posibilidades Técnicas y económicas de la Empresa .	X							X
Desarrollar y Construir vivienda para disminución del déficit Cuantitativo habitacional en la Ciudad			X					
Desarrollar Programas de mejoramiento de vivienda para					X			



disminución del Déficit cualitativo en la Ciudad								
Implementar un programa de Normalización de predios orientado hacia la legalización y/o Titulación de predios o asentamientos urbanos.					X			
Desarrollar Programas de mejoramiento integral de barrios para mejorar la calidad de vida de población.							X	
Diseñar y avanzar en la ejecución de un proyecto de renovación urbana en Convenio con el Municipio de Dosquebradas y la alineación con el POT							X	
Desarrollar Proyectos de Aprovechamiento de Espacio Público alineado con el POT y en convenio con Alcaldía Municipal	X						X	
Incorporar predios al Banco de tierras de EDOS para el desarrollo de programas habitacionales y para la gestión Comercial.				X				
Desarrollar Proyectos habitacionales y Comerciales para la renta.			X					X
Desarrollar Alianzas Estratégicas con Terceros para la ejecución de Proyectos Habitacionales y comerciales			X					X



Construir obras Viales y Urbanísticas en la Ciudad mediante sistema de contribución de Valorización	X	X						
Participar en Ofertas públicas para desarrollo de Obras de Construcción, movilidad y estudios de consultoría y el desarrollo de Convenios interadministrativos.								X
Desarrollar proyectos de tecnología e innovación que involucren las energías limpias, el internet de las cosas o inteligencia artificial.	X	X	X				X	
Institucionalizar un foro anual sobre tendencias de Ciudad en materia de Desarrollo Urbano y retos con la sostenibilidad, con participación de actores, líderes y expertos en los distintos temas.								X
Establecer un programa académico de manera anual para el grupo de servidores de EDOS y actores de la Comunidad sociales y/o políticos sobre aplicación de Código de ética y Código de buen Gobierno corporativo.								X
Desarrollar un Modelo de relacionamiento con Empresas productivas de la región para establecer alianzas y lograr que sus trabajadores se conviertan en potenciales Clientes de EDOS.								X



Elaborar y Desarrollar un Plan De Comunicaciones que logre poner en la mente de los Dosquebradenses a la Empresa EDOS como referente del desarrollo del territorio y gestor de proyectos que impacten a la comunidad.								X
Elaborar un Plan de Mercadeo para todos los proyectos de negocio que adelante EDOS, para promoverlos y lograr el interés de los Compradores y actualizarlo en cada vigencia.								X
Diseñar un Proyecto, Viabilidad y formas de financiamiento para la adquisición de una Sede Moderna de EDOS que mejore, facilite la atención y brinde comodidad locativa a funcionarios y clientes externos .								X
Crear los comités jerárquicos de decisiones y análisis estratégicos en la Empresa que permitan establecer los niveles de responsabilidad entre lo estratégico y de largo plazo, el Nivel táctico para la definición de planes de acción y definición de metas, y el nivel operativo para la ejecución.								X
Elaborar Estudio de la nueva estructura administrativa que incorpore el área comercial con su departamento de ventas; el área								X



Jurídica y de Control Disciplinario; el área de Planeación; el Banco Inmobiliario de Dosquebradas BIDOS.								
Elaborar y presentar ante la de Junta Directiva de EDOS Acuerdo que adopta la nueva estructura Administrativa y mapa de procesos de la Empresa.								X
Elaborar el ajuste del Manual de procesos de la empresa a las necesidades y retos que tiene la entidad y que contribuyan a lograr eficiencias en asuntos relacionados con Contratación, gestión de negocios, gestión inmobiliaria, y el de selección o ingreso a la empresa que permita mejor cualificación del personal requerido para lograr los objetivos Estratégicos de la Entidad.								X
Expedir acto administrativo que adopte el manual de procesos con sus ajustes.								X
Establecer un modelo de evaluación de desempeño de los servidores de la entidad que permita tener mejores índices de rendimiento y productividad para alcanzar los Objetivos de las distintas áreas y de la Empresa.								X



Elaborar un modelo financiero de aplicación a los distintos programas, proyectos y convenios, que genere indicadores de rentabilidad y de conveniencia, y que facilite la evaluación previa y toma de decisiones.								X
Elaborar estudio y modelo de tipos de alianzas con terceros públicos o privados en proyectos que impacten el desarrollo de Ciudad y las distintas formas de financiación de acuerdo al tipo de alcance de asociación								X
Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la tecnología de energía solar como solución de fuente energética para conglomerados de población debidamente organizados.							X	X
Desarrollar un modelo de Gestión de conocimiento e innovación que permita una permanente actualización en normas, nuevos desarrollos en vivienda, en tecnologías relacionadas con energía sostenible, nuevas tendencias de consumo de la población en vivienda, en servicios, nuevas formas de financiamiento de proyectos y se lleve a cabo la transferencia de								X



conocimiento entre los servidores de la Empresa.								
Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la aplicación y uso del internet de las cosas e inteligencia artificial para dar solución a necesidades en el sector de aglomeraciones de vivienda (Controles remotos, manejo de accesos y salidas a urbanizaciones, conjuntos cerrados, edificios, etc), de manera directa o a través de alianzas con terceros .							X	X
Elaborar un diagnóstico sobre el tipo de software ,hardware y de plataformas tecnológicas que requiere este tipo de Empresas para lograr eficiencias en procesos, tiempos y productos y que permita que todas las áreas y procesos estén en red.								X
Diseñar o adquirir un software que permita hacer seguimiento y evaluación de los planes de acción y de gestión de la Empresa.								X
Elaborar un Plan de Contingencia para garantizar la continuidad del negocio-								X

3.1.5. EL PLAN ESTRATÉGICO DE EDOS Y SU ARTICULACIÓN CON EL POT:



Solución vial Calle 50

Todos los proyectos y programas de gestión que adelante la Empresa EDOS, siempre estarán en consonancia con los lineamientos establecidos a través del ordenamiento territorial, guardando absoluta relación con los objetivos que establezca el POT en materia de ocupación del territorio, actuaciones urbanísticas, los proyectos de intervención en materia de vivienda, en proyectos relacionados con el desarrollo prioritario, redesarrollo, renovación y mejoramiento y proyectos ambientales.

Veamos qué elementos direccionan el POT de Dosquebradas y que inciden en la gestión que enmarque el Plan Estratégico de EDOS 2023-2028: Esto Tomado del documento publicado en la plataforma: potdosquebradas.gov.co y que corresponde al preliminar del Proyecto de Acuerdo **“POR EL CUAL SE ADOPTA LA REVISIÓN ORDINARIA DE LARGO PLAZO DEL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS”**



En este documento se expone los alcances del POT y en especial los planteamientos que tienen incidencia en el devenir y gestión de la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS según su Objeto social, esperando que del documento preliminar al documento que finalmente quede aprobado como POT, los lineamientos estratégicos no sufran variación que modifique lo aquí planteado, de lo contrario habría que revisar en el Plan estratégico de EDOS los el efecto de los cambios :

“TITULO II. CONTENIDO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

CAPÍTULO I. VISIÓN Y PRINCIPIOS RECTORES

Artículo 4. VISIÓN TERRITORIAL.

El Municipio de Dosquebradas al 2035 será un territorio desarrollado a partir del reconocimiento de su condición de cuenca, el posicionamiento del suelo rural con actividades productivas sostenibles y mirador del Paisaje Cultural Cafetero, la reducción de los conflictos territoriales, la consolidación de su Estructura Ecológica Principal articulado con el sistema de espacios públicos, la movilidad alternativa con los diferentes nodos funcionales que viabilicen la ciudad de los 15 minutos y servicios públicos prestados con eficiencia y equidad, con industria manufacturera y servicios logísticos que complementen la competitividad del AMCO y la Región Administrativa y de Planificación RAP Eje Cafetero.

El logro de esta visión le apunta a un modelo de ocupación que busca la sostenibilidad ambiental y climática desde lo local, equilibrios territoriales entre los urbano, lo rural y lo regional y entornos saludables ambientalmente que respondan a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y Ciudades Inteligentes 4.0

CAPÍTULO II. MODELO DE OCUPACIÓN DEL TERRITORIO

Artículo. 7. Modelo de Ocupación del territorio:

El Modelo de Ocupación Territorial responde a los ocho principios para el ordenamiento del municipio de Dosquebradas, donde se materializan las estrategias y acciones necesarias de los diferentes sistemas físico-espacial, teniendo en cuenta de manera transversal las dimensiones ambiental, institucional, socioeconómica, de competitividad e innovación.

Este busca que el Municipio de Dosquebradas sea una ciudad planificada desde el reconocimiento e incorporación de la estructura ecológica principal y de soporte rural y urbana, como punto de partida para lograr un crecimiento urbanístico, económico y un desarrollo social equitativo, ordenándolo para ser el Municipio entre ríos, humedales, cerros y parques interconectados entre sí, con la operación de un sistema de movilidad alternativo y con una oferta de servicios para el ciudadano a través de nodos funcionales y centralidades que reconozca las microcuencas como corredores verdes ambientales y el reconocimiento de los paisajes, entendiendo la Estructura Ecológica Principal de Dosquebradas como un sistema interconectado de elementos que hacen parte de un conjunto territorial ecosistémico multiescalar desde lo metropolitano, departamental y regional.

Desde la escala local se prioriza la consolidación de las actividades económicas que definen la vocación del municipio, la provisión de vivienda, la construcción de infraestructura y equipamientos de carácter general y la provisión de servicios colectivos, todo ello en un marco de preservación del medio natural. En síntesis, el objeto del nuevo modelo de desarrollo territorial es avanzar en la construcción de un nuevo escenario, más resiliente, que responda a los objetivos de competitividad, sostenibilidad, funcionalidad y gobernabilidad, siendo la gran apuesta territorial del POT en conformación de una ciudad de proximidad, donde los tiempos de desplazamiento para realizar actividades cotidianas del cuidado, ocio, cultura, recreación y empleo no superen los 15 minutos en movilidad peatonal, bicicleta y transporte público, para lograr un ritmo de vida en la ciudad más calmado y la apropiación de lugares por parte de los ciudadanos.

Artículo 9. Modelo de Ocupación Territorial en el Ámbito Metropolitano: El municipio de Dosquebradas identifica como aspectos claves para su articulación con el entorno regional y metropolitano los siguientes hechos metropolitanos 2021-2032 definidos en el Acuerdo Metropolitano No 04 del 21 de mayo de 2021- PIDM al igual que con sus 4 Macro directrices:

a. Hechos Metropolitanos

- Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos
- Riesgo y Cambio climático
- Gestión de Servicios Públicos
- Territorio
- Hábitat
- Movilidad Sostenibles
- Mercado del Suelo e Inmobiliario
- Desarrollo Económico Metropolitano y Regional.
- Desarrollo Humano
- Lineamientos de construcción sostenible
- Comunicación e Intercambio de Información

b. Macro directrices Metropolitanas

Compactar

- Crecer hacia adentro ciudad compacta vs. expansión – suburbios
- Estrategia desarrollo bajo en carbono.

Desconcentrar

- Sistema de centralidades Policentros.
- La ciudad de los quince minutos.

Amortiguar

- Detener lo suburbano vs. calidad de hábitat en condiciones de sostenibilidad territorial
- Relación de la naturaleza (entorno natural) con el urbanismo - eco ciudad.

Revitalizar

- Amortiguar el desarrollo urbano hacia lo rural, la consolidación urbana vs unidades de planificación rural vs centros poblados rurales
- Eco municipio- cuenca – entre quebradas riqueza hídrica y paisajística

Artículo 10. Modelo de Ocupación Territorial en el Ámbito Municipal Urbano.

El modelo ocupación desde el ámbito urbano, seguirá los siguientes preceptos:

- a. La configuración de una estructura territorial compacta y densa que permita el desarrollo adecuado de actividades residenciales, industriales, comerciales, de servicio, e institucionales consolidando los vacíos urbanos existentes y densificando la construcción sobre los ejes estructurantes primarios.
- b. La configuración de una estructura territorial equilibrada en la localización, dotación y dimensionamiento del espacio público y los equipamientos colectivos como elementos socio espaciales que permitan la integración de la población en general.
- c. El reconocimiento y caracterización de quebradas y humedales como elementos constitutivos naturales del espacio público.
- d. La Articulación del espacio público natural y artificial y los equipamientos colectivos serán los ejes de configuración de una Dosquebradas entre parques y equipamientos dotacionales que satisfagan las necesidades que demanden sus ciudadanos.
- e. La Creación de un nuevo urbanismo basado en el tiempo, que tenga un equilibrio ecológico, económico y social, generador de un modelo de ciudad descentralizada, policéntrica, y multiservicios, en la que los ciudadanos solo tengan que desplazarse durante un cuarto de hora para satisfacer sus necesidades esenciales.
- f. Dar una respuesta radical al cambio climático, reducir los desplazamientos que contamina el medio ambiente neutralizando las emisiones CO₂ y crea la posibilidad Dosquebradas “la ciudad de los quince minutos”.

- g. La configuración de una estructura territorial que permita el desarrollo adecuado de actividades residenciales, industriales, comerciales, de servicio, e institucionales consolidando LA CIUDAD DE QUINCE MINUTOS para lograr, un ritmo de vida en la ciudad más calmado, la reutilización intensa de los y la apropiación de lugares por parte de los ciudadanos
- h. El reconocimiento de la Estructura Ecológica Principal, los valores paisajísticos y el aumento del espacio público a través de la incorporación de las corrientes hídricas al sistema de ciudad y su integración espacial y ambiental al desarrollo urbanístico.
- i. La implementación de normas urbanísticas relacionadas con franjas protectoras de corrientes hídricas y su interacción con los límites entre urbanizaciones, industria, comercio, entre otros donde a través de los sistemas de reparto de cargas y beneficios se logren realizar las acciones y adecuaciones en las áreas de riesgo e influencia de las corrientes hídricas que permitan garantizar su estabilidad y posibilidad de disfrute de los ciudadanos.
- j. La articulación del sistema de movilidad urbano-regional con el sistema vial nacional (Troncal de Occidente, red férrea, etc.) y la provisión de soluciones a las necesidades del sector productivo para el transporte y movilización de insumos, materias primas y o bienes terminados.
- k. La consolidación de un esquema de movilidad urbana (Vías nuevas, mantenimiento de las existentes, semaforización inteligente, integración del transporte, utilización de la bicicleta etc), que atienda las necesidades de articulación transversal en sentido oriente-occidente y vincule las áreas de expansión al sistema de transporte público y al plan vial local.
- l. El urbanismo no priorizara más las infraestructuras en que los carros sean el eje principal de la movilidad. hay que priorizar la ciudad a los viandantes, a los peatones, a las bicicletas, al transporte colectivo y a los vehículos ecológicos. Este cambio de paradigma es inevitable si queremos sobrevivir al cambio climático.

Artículo 11. Modelo de Ocupación Territorial en el Ámbito Municipal Rural: El modelo ocupación desde el ámbito rural, seguirá los siguientes preceptos:

- a. La consolidación de un modelo con alta producción de servicios ecosistémicos que cumplan una función ecológica equilibrante para el Municipio y el Área Metropolitana de Centro Occidente



- b. El reconocimiento de la biodiversidad del Municipio mediante equipamientos polifuncionales, que faciliten tanto el estudio como su difusión y protección.
- c. La conservación de los bienes y servicios ecosistémicos que ofrecen las áreas protegidas del Municipio, en coordinación con los entes territoriales con competencia y jurisdicción donde se encuentran dichas áreas.
- d. La preservación de áreas protegidas mediante la inclusión de equipamientos acordes a estas zonas que faciliten el continuo monitoreo y control de estas
- e. La conectividad ecosistémica entre la zona urbana, de expansión y rural, en procura de la consolidación de la estructura ecológica principal del municipio.
- f. La disminución de la presión que ejerce la expansión urbana sobre las laderas oriental (La Marcada) y occidental (El Nudo) del municipio
- g. La nueva visión de la ruralidad en Dosquebradas valora la comprensión de las dinámicas de integración rural-urbana basadas en relaciones, sinergias y complementariedades; reconoce la pluriactividad o multifuncionalidad del medio rural asociada al potencial económico (distritos agroecológicos) que ofrecen los atributos geográficos, históricos, culturales, paisajísticos y ecológicos del territorio.
- h. La implementación de una franja amortiguadora, que funcione como anillo de transición entre los usos rurales y los Distritos de Conservación Ambiental La Marcada y Alto del Nudo.

CAPÍTULO III. POLÍTICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO

Artículo 13. Políticas y objetivos de largo Plazo. Con el fin de orientar la ordenación del territorio a largo plazo, se definen las acciones que dan respuesta a los desafíos territoriales y concretan la visión territorial, se definen las siguientes políticas, objetivos y estrategias:

- a. **Políticas, objetivos y estrategias Institucionales y administrativas.**
Como Política se establece crear las condiciones administrativas e institucionales requeridas para que exista una adecuada articulación de los objetivos, estrategias y proyectos a través del programa de ejecución con los planes de desarrollo municipal para las próximas vigencias (12 años), con el fin de que los recursos se inviertan para dar cumplimiento a los proyectos del Programa de ejecución del POT en el corto, mediano y largo plazo.

Es **Objetivo** de Largo Plazo la priorización e inclusión en los planes de desarrollo municipal para los periodos de corto, mediano y largo plazo los proyectos del programa de ejecución que son responsabilidad de la administración municipal, para la asignación de recursos y garantizar la ejecución de los mismos en el periodo de tiempo respectivo.

b. Políticas, objetivos y estrategias para la Integración Regional, Departamental y Metropolitano

Como **política** para la integración Regional, Departamental y Metropolitana, se estipula que, los hechos regionales, departamentales y metropolitanos, se articularán teniendo como pilares fundamentales la solución de las problemáticas en los sectores económico, social, ambiental, físico espacial e Institucional; con el fin de impactar con proyectos relacionados con la infraestructura vial, los recursos naturales, cuidado del agua y protección de bosques, desarrollo del sector rural, mejoramiento de la productividad, competitividad y comercialización de productos, ciencia, tecnología e innovación, educación, logística y turismo.

c. Políticas, objetivos y estrategias para la gestión del riesgo
Política.

La gestión del riesgo en el municipio de Dosquebradas está orientada al manejo de los factores de riesgo natural, climático y antrópico tecnológico y las relaciones entre los sistemas sociales, económicos y culturales que potencializan los efectos en los elementos expuestos a las amenazas asociados a estos riesgos

d. Políticas, objetivos y estrategias de Servicios Públicos

Política: Se busca la prestación de Servicios públicos domiciliarios básicos con cobertura, calidad y continuidad en todo el territorio Municipal, mediante la provisión de infraestructuras respetuosas con el ambiente, eficientes y adaptadas al clima, con la incorporación de medidas, parámetros y procedimientos para la reducción de riesgos en la construcción, mantenimiento y operación de las redes y sistemas de servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía, eléctrica, gas y aseo. Estas medidas, parámetros y procedimientos considerarán los efectos y las características de la variación y cambio climático.



e. Políticas, objetivos y estrategias para Hábitat y Vivienda

La política de vivienda en el municipio de Dosquebradas estará enfocada a propiciar el acceso a la propiedad de la vivienda a los habitantes del municipio, a través de programas que permitan el desarrollo de proyectos dotados con servicios públicos, infraestructura vial y espacios públicos suficientes y adecuados en condiciones de sostenibilidad ambiental y equidad territorial. Esta política, estará enfocada en un desarrollo integral del hábitat, considerando la necesidad de desarrollar las actividades complementarias al habitar. Para ello, se programan suelos que respondan a la necesidad presente y futura de vivienda en el municipio de Dosquebradas.

Para lo cual se establecen los siguientes **Objetivos** de largo plazo:

1. Articular la apuesta nacional de vivienda urbana y rural y hábitat para el municipio de Dosquebradas en el marco de la revisión del presente POT.
2. Reducir los déficits cuantitativo y cualitativo de vivienda urbana y rural, garantizando una oferta habitacional en condiciones de sostenibilidad ambiental y equidad territorial incluyendo la demanda presente y futura de vivienda en el municipio de Dosquebradas.
3. Consolidar la vivienda existente, mejorando sus condiciones de habitabilidad con espacios públicos y equipamientos complementarios.
4. Programar el suelo necesario para la relocalización de viviendas urbanas en riesgo alto no mitigable.
5. Generar programas de mejoramiento integral de barrios, que permita la complementariedad de los barrios deficitarios de un hábitat adecuado.
6. Implementar la legalización y titulación de asentamientos que se puedan incorporar en la formalidad.

Con la implementación de las siguientes **Estrategias**:

1. Aplicación y actualizar el programa de vivienda de tal manera que permita mantener a la vanguardia los procesos relacionados con la vivienda en el municipio de Dosquebradas.
2. Implementar instrumentos de gestión inmobiliaria que den viabilidad al desarrollo de proyectos de vivienda de interés social y vivienda de interés prioritario (VIP Y VIS).
3. Consolidar una estructura urbana compacta, priorizando el desarrollo de los vacíos urbanos existentes al interior del perímetro urbano.
4. Promover el desarrollo de proyectos en escalas adecuadas, que permitan una planificación integral y garanticen la sostenibilidad dentro del territorio mediante la aplicación de los estándares y demás parámetros de habitabilidad.

5. Adoptar prácticas constructivas tradicionales y nuevas caracterizadas por diseños bioclimáticos, técnicas constructivas eficientes en el uso del agua, energía y materiales alternativos
6. Integrar las disposiciones normativas y demás lineamientos para desarrollar los vacíos urbanos y las zonas de expansión con el componente ambiental y de espacio público, con el fin de compensar las deficiencias de espacio público efectivo por habitante y áreas verdes que actualmente tiene el municipio.
7. Programar el desarrollo de las zonas de expansión en correspondencia con los planes maestros de las empresas prestadoras de los servicios públicos y de los PSMV vigentes, aprobados por la Carder y programar estos suelos para el desarrollo de VIS y VIP.
8. Reconocer el inventario de viviendas en zonas de riesgo vigente y las futuras actualizaciones que, a nivel urbano y rural, adelante la DIGER en el marco de estándares técnicos, procedimentales y metodológicos que satisfagan la legislación vigente (Ley 1523 de 2012, Decreto 1077 de 2015 y los que lo modifiquen, adicionen o sustituyan).
9. Priorizar la construcción de vivienda para reasentamiento de las familias de los estratos 1 y 2 que se encuentran en zonas declaradas como de riesgo alto no mitigable, las que ocupan las zonas forestales protectoras del recurso hídrico y las zonas intervenidas por la ejecución de obra pública. Debe ser otra Así mismo adecuar los procedimientos relacionados con la reubicación.
10. Definir las acciones para cada categoría de riesgo tanto en el suelo urbano como suelo rural, determinando las áreas susceptibles de mejoramiento de vivienda o reubicación.
11. Identificación de zonas susceptibles a la aplicación del tratamiento de mejoramiento integral de barrios.
12. Incorporación de las barrialidades de Dosquebradas informales, a la formalidad, para complementar su hábitat y mejorar su calidad de vida.

f. Políticas, objetivos y estrategias para la Movilidad, las Vías y el Transporte

Proyectar un sistema de movilidad sostenible a partir de los modos alternativos de transporte y el sistema integrado de transporte público, con una estructura vial continua y acorde con las normativas de accesibilidad universal, que garantice el desarrollo de la plataforma física del territorio en condiciones óptimas de confort, eficiencia, seguridad y calidad urbanística, permitiendo vincular nuevas tecnologías de transporte alternativo.

Como **Objetivos** de largo plazo se establecen los siguientes:

1. Proyectar una red peatonal y de ciclorrutas con conexiones metropolitanas, integrada al sistema de transporte público y a la red de espacio público y equipamientos, que cumpla con los estándares de accesibilidad universal.
2. Optimizar el servicio de transporte público por medio de la integración de los sistemas de transporte público masivo, colectivo, complementario y mixto.
3. Proyectar un Sistema de Cable Aéreo que permita optimizar el servicio de transporte público en la ciudad o que pueda conectarse con Pereira o Santa Rosa de Cabal.
4. Articular los diferentes modos de transporte, por medio de terminales intermodales.
5. Garantizar el espacio y las condiciones necesarias para el normal funcionamiento de las operaciones de los terminales de transporte y demás equipamientos de transporte.
6. Garantizar adecuadas conexiones e intersecciones en el diseño e implementación de los proyectos viales.
7. Generar una malla vial eficiente, que facilite la movilidad urbana, regional y nacional.
8. Mejorar la plataforma física de conexión entre Dosquebradas y Pereira, para el sistema integrado de transporte público y los modos alternativos.
9. Reducir las emisiones de carbono provenientes del sector transporte.

g. Políticas, objetivos y estrategias de Espacio Público

El sistema de espacio público para el municipio de Dosquebradas se consolidará a partir del aprovechamiento del sistema ambiental como principal elemento articulador, sumado a la plataforma de los elementos artificiales y complementarios para la conformación de un sistema que busca relacionar de manera armónica, las dinámicas propias del territorio posibilitando la existencia de espacios de encuentro y esparcimiento.

Como **Objetivos** se establecen los siguientes:

1. Disminuir el déficit cuantitativo y cualitativo de espacio público para el municipio de Dosquebradas garantizando el uso, disfrute y goce, con accesibilidad universal y oportunidades para toda la ciudadanía, reforzando su carácter estructurante como configurador del territorio y su valoración paisajística y de encuentro ciudadano.
2. Articular el sistema de espacios públicos efectivos a la Estructura Ecológica Principal (EEP) definida para el suelo urbano, de expansión urbana y suelo rural;



así mismo, a los demás sistemas estructurantes de ciudad (sistema de movilidad, sistema de equipamientos colectivos).

3. Conformar una red de espacialidades públicas como elementos de articulación y apoyo a la red de nodos complementarios (Policentros) y equipamientos colectivos, vinculadas por medio de elementos constitutivos naturales y artificiales de recorrido que faciliten su accesibilidad y cobertura.

h. Políticas, objetivos y estrategias para el Sistema de Equipamientos Colectivos

El sistema de equipamientos colectivos del Municipio de Dosquebradas consolidará la Centralidad Municipal, apoyada en los diferentes nodos funcionales creando la ciudad de los quince minutos, articulado a los demás sistemas estructurantes que permitirán su complementación mediante los principios de equidad, eficiencia, calidad y equilibrio territorial.

Para lo cual se fija como **Objetivo** de largo plazo, la consolidación del sistema de equipamientos públicos que propendan por la satisfacción de las necesidades de la población y en particular, generar las herramientas normativas que permitan la consolidación de nuevos equipamientos colectivos privados, que de manera armonizada permitan la conformación del modelo de la ciudad de los quince minutos.

CAPÍTULO IV. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

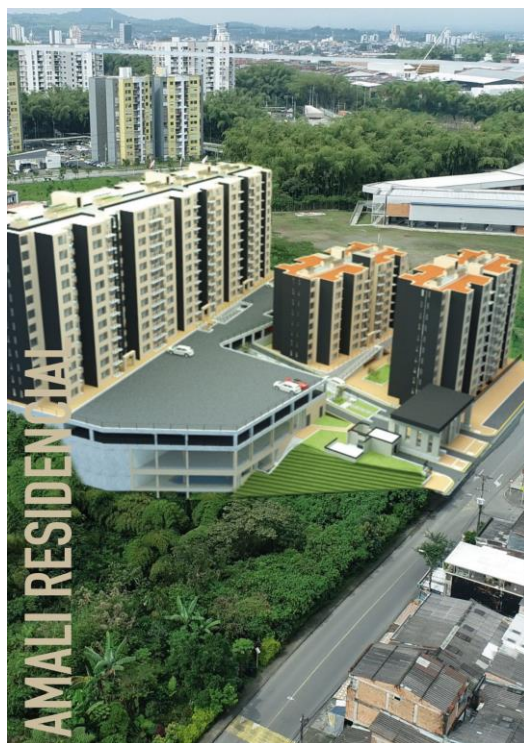
ARTÍCULO 14. Proyectos estratégicos para el municipio de Dosquebradas. Los proyectos definidos como estratégicos para el Municipio de Dosquebradas son:

- a. Área de especial Interés Estratégico - Ladera Norte del Río Otún
- b. Sistema integrado de transporte y cable aéreo
- c. Plan de movilidad y conectividad urbana
- d. Dosquebradas entre parques y humedales
- e. Formulación plan zonal expansión oriente
- f. Desarrollo de la centralidad administrativa municipal en el marco del proyecto plaza mayor
- g. Ciencia, tecnología e innovación enfocada en la competitividad
- h. Corredor agroturístico ecológico y cultural desde la serranía de La Marcada hasta el alto del nudo
- i. Complejo deportivo y recreativo La Romelia

Parágrafo: Los proyectos estratégicos, podrán establecer a través de planificación intermedia, la viabilidad de los mismos, modificando e incorporando al sector normativo o categoría en lo rural (si es del caso), ajustando su reglamentación. Estrictamente, debe ser en el marco de dichos proyectos estratégicos.....”

Se recomienda entonces, que el Plan Estratégico de EDOS 2023-2028 se alinee teniendo como referencia las políticas que establece el POT, pues éstas tienen el fin de orientar la ordenación del territorio a largo plazo y definir las acciones que dan respuesta a los desafíos territoriales y que concretan la visión territorial, sí se requiere profundizar en los detalles de las estrategias y proyectos se debe acudir al acuerdo que esté aprobado por el Honorable Concejo Municipal o el que entre en vigencia.

Es claro, que las acciones y gestiones que adelante la Empresa EDOS representados en programas y proyectos que tengan que ver con la composición físico espacial del territorio son las que debe consultar los lineamientos del POT municipal y muy en particular lo relacionado con la vivienda, el medio ambiente, la movilidad, el Equipamiento Colectivo, el Espacio público y la gestión del riesgo.



Proyecto de vivienda Amali Residencial





Tabla 21-ALINEACION PLAN ESTRATÉGICO CON POLÍTICAS DEL POT

ALINEACIÓN PLAN ESTRATÉGICO EDOS 2023-2028- POLÍTICAS DEL POT 2023-2035								
ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO EDOS	POLÍTICAS DEL POT							
	Institucional y Administrativa	Integración Regional, Deptal y Metropolitana	Gestión del Riesgo	Servicios públicos	Hábitat y Vivienda	Movilidad, las Vías y el Transporte	Espacio Público	Sistema de Equipamientos Colectivos
Crear Un banco de Proyectos para Establecer un inventario de proyectos de desarrollo que impacten la Ciudad en el ámbito social, económico, ambiental y cultural y sus respectivas fichas o perfiles y que sean coherentes con los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial Y las posibilidades Técnicas y económicas de la Empresa.	X							
Desarrollar y Construir vivienda para disminución del déficit Cuantitativo habitacional en la Ciudad		X	X	X	X	X	X	X
Implementar un programa de Normalización de predios orientado hacia la legalización de predios y/o asentamientos urbanos.			X	X	X			
Desarrollar Programas de mejoramiento de vivienda para disminución del Déficit cualitativo en la Ciudad			X	X	X			



Desarrollar Programas de mejoramiento integral de barrios para mejorar la calidad de vida de población.		X	X	X	X	X	X	X
Diseñar y avanzar en la ejecución de un proyecto de renovación urbana en Convenio con el Municipio de Dosquebradas y la alineación con el POT		X	X	X	X	X	X	X
Desarrollar Proyectos de Aprovechamiento de Espacio Público alineado con el POT y en convenio con Alcaldía Municipal						X	X	X
Incorporar predios al Banco de tierras de EDOS para el desarrollo de programas habitacionales y para la gestión Comercial.			X	X	X	X		
Desarrollar Proyectos habitacionales y Comerciales para la renta.		X	X	X	X	X	X	X
Desarrollar Alianzas Estratégicas con Terceros para la ejecución de Proyectos Habitacionales y comerciales	X							
Construir obras Viales y Urbanísticas en la Ciudad mediante sistema de contribución de Valorización		X		X		X	X	X
Participar en Ofertas públicas para desarrollo de Obras de Construcción, movilidad y estudios de consultoría y el desarrollo de Convenios interadministrativos.	X							
Desarrollar proyectos de tecnología e innovación que involucren las energías limpias, el internet de las cosas o inteligencia artificial.	X			X				

3.1.6. ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN -MIPG



Proyecto de Vivienda Altos de Solé

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, actualizado mediante el Decreto 1499 de 2017 emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, en términos de calidad e integridad del servicio, con el fin de que se entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los grupos de valor.

El MIPG se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados en la gestión y el desempeño institucional, generando valor público.

La operación del MIPG se desarrolla mediante el lineamiento de 19 políticas, categorizadas en siete (7) dimensiones soportadas en los principios de la integridad y la legalidad, y su monitoreo se realiza a través del Formulario Único de Avances en la Gestión-FURAG.

Entre las siete dimensiones se encuentran:

- Primera dimensión: Talento Humano como corazón de MIPG
- Segunda dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación, su objetivo es PLANEAR.
- Tercera dimensión: Gestión con Valores para el Resultado, su objetivo es HACER.
- Cuarta dimensión: Evaluación para el Resultado, su objetivo es ACTUAR.
- Quinta dimensión: Control Interno, su objetivo es VERIFICAR.
- Sexta dimensión: Información y Comunicación, es TRANSVERSAL a todo el MIPG.
- Séptima dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación, es TRANSVERSAL a todo el MIPG

Cada política tiene una serie de actividades o indicadores, los cuales deben ser desarrollados a través de la planeación integrada y bajo los lineamientos que defina cada uno de los rectores de política, para su implementación.

Si bien la EDOS es una Empresa estatal, el Decreto 1499 de 2017 deja a criterio de la Entidad su adopción y/o aplicación cuando se trata de entidades bajo régimen especial, que es el caso de nuestra Empresa por ser Una Empresa Industrial y Comercial del Estado, en competencia con el sector privado. El ARTÍCULO 2.2.22.3.9 del Decreto 1499 de 2017 Establece: “Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en entidades autónomas, con regímenes especiales y en otras ramas del poder público. Las entidades y organismos del Estado sujetos a régimen especial en los términos del artículo 40 de la Ley 489 de 1998, las Ramas Legislativa y Judicial, la Organización Electoral, los organismos de control y los institutos científicos, que decidan adoptar el Modelo, **determinarán las instancias que consideren necesarias para su implementación y evaluación**”.

Así mismo, el Decreto 1499 plantea Criterios diferenciales para su aplicación en entidades territoriales, así: ARTÍCULO 2.2.22.3.11 “Criterios Diferenciales: La implementación y desarrollo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG;

en las entidades del orden territorial, tal como lo prevé el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, se hará con criterios diferenciales atendiendo sus características y especificidades que definirán los líderes de política”.

No obstante, atendiendo a la circunstancia que ya viene siendo aplicado este modelo desde que fungía esta empresa como establecimiento público (IDM), antes de su transformación en lo que es Hoy EDOS, es recomendable seguir con el funcionamiento y aplicación de MIPG en todos sus alcances, dimensiones y políticas, pues muy seguramente esto ayudará a una mejor dirección, seguimiento, evaluación y correctivos a la gestión empresarial para lograr los Objetivos y propósitos trazados.

Sobre el **Comité Institucional de Gestión y Desempeño** se aconseja su funcionamiento tal como está hasta el momento, con toda su integración de los Comités existentes y los que deban conformarse debido a la ejecución del nuevo Plan Estratégico de EDOS. Esta Instancia como escenario de definición no solo de la orientación a la implementación y operación del Modelo MIPG si no como **nivel táctico** en la definición de las acciones del corto plazo y seguimiento del mismo en los avances del Plan estratégico y de los Planes de acción de la Empresa.

Todas las actividades y proyectos que se plantean en el Plan Estratégico de EDOS 2023-2028, tienen una relación directa con alguna o varias dimensiones del MIPG y de sus políticas, por lo cual se señala en el cuadro de alineación las actividades y con cuál dimensión se deben alinear en el ejercicio de los planes de acción y su seguimiento.

Tabla 22-Alineación Plan Estratégico con MIPG

ALINEACIÓN PLAN ESTRATÉGICO EDOS 2023-2028- CON MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EDOS MIPG							
ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO EDOS	DIMENSIONES MIPG						
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	DIRECCIONAMIENTO O ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	CONTROL INTERNO
Crear Un banco de Proyectos para Establecer un inventario de proyectos de desarrollo que impacten la Ciudad en el ámbito social, económico, ambiental y cultural y sus respectivas fichas o perfiles y que sean coherentes con los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial y las posibilidades Técnicas y económicas de la Empresa.		X	X				X
Desarrollar y Construir vivienda para disminución del déficit Cuantitativo habitacional en la Ciudad		X					X
Desarrollar Programas de mejoramiento de vivienda para disminución del		X					X



Déficit cualitativo en la Ciudad							
Implementar un programa de Normalización de predios orientado hacia la legalización y/o Titulación de predios o asentamientos urbanos.		X					X
Desarrollar Programas de mejoramiento integral de barrios para mejorar la calidad de vida de población.		X					X
Diseñar y avanzar en la ejecución de un proyecto de renovación urbana en Convenio con el Municipio de Dosquebradas y la alineación con el POT		X					X
Desarrollar Proyectos de Aprovechamiento de Espacio Público alineado con el POT y en convenio con Alcaldía Municipal		X					X
Incorporar predios al Banco de tierras de EDOS para el desarrollo de programas habitacionales y para la gestión Comercial.		X					X



Desarrollar Proyectos habitacionales y Comerciales para la renta.		X					X
Desarrollar Alianzas Estratégicas con Terceros para la ejecución de Proyectos Habitacionales y comerciales		X					X
Construir obras Viales y Urbanísticas en la Ciudad mediante sistema de contribución de Valorización		X					X
Participar en Ofertas públicas para desarrollo de Obras de Construcción, movilidad y estudios de consultoría y el desarrollo de Convenios interadministrativos .		X					X
Desarrollar proyectos de tecnología e innovación que involucren las energías limpias, el internet de las cosas o inteligencia artificial.		X				X	X
Institucionalizar un foro anual sobre tendencias de Ciudad en materia de Desarrollo Urbano y retos con		X	X		X	X	X

la sostenibilidad, con participación de actores, líderes y expertos en los distintos temas.							
Establecer un programa académico de manera anual para el grupo de servidores de EDOS y actores de la Comunidad sociales y/o políticos sobre aplicación de Código de ética y Código de buen Gobierno corporativo .	X		X		X		X
Desarrollar un Modelo de relacionamiento con Empresas productivas de la región para establecer alianzas y lograr que sus trabajadores se conviertan en potenciales Clientes de EDOS.		X				X	X
Elaborar y Desarrollar un Plan De Comunicaciones que logre poner en la mente de los Dosquebradenses a la Empresa EDOS como referente del desarrollo del territorio y gestor de proyectos que impacten a la comunidad.		X			X		X

Elaborar un Plan de Mercadeo para todos los proyectos de negocio que adelante EDOS, para promoverlos y lograr el interés de los Compradores y actualizarlo en cada vigencia.		X	X		X		X
Diseñar un Proyecto, Viabilidad y formas de financiamiento para la adquisición de una Sede Moderna de EDOS que mejore , facilite la atención y brinde comodidad locativa a funcionarios y clientes externos .		X	X				X
Crear los comités jerárquicos de decisiones y análisis estratégicos en la Empresa que permitan establecer los niveles de responsabilidad entre lo estratégico y de largo plazo, el Nivel táctico para la definición de planes de acción y definición de metas, y el nivel operativo para la ejecución.		X	X				X
Elaborar Estudio de la nueva estructura administrativa que incorpore el área comercial con su departamento de		X	X				X

ventas; el área Jurídica y de Control Disciplinario; el área de Planeación; el Banco Inmobiliario de Dosquebradas BIDOS.							
Elaborar y presentar ante la Junta Directiva de EDOS Acuerdo que adopta la nueva estructura Administrativa y mapa de procesos de la Empresa.		X	X				X
Elaborar el ajuste del Manual de procesos de la empresa a las necesidades y retos que tiene la entidad y que contribuyan a lograr eficiencias en asuntos relacionados con Contratación, gestión de negocios, gestión inmobiliaria, y el de selección o ingreso a la empresa que permita mejor cualificación del personal requerido para lograr los objetivos Estratégicos de la Entidad.		X	X				X
Expedir acto administrativo que adopte el ajuste al manual de proceso.		X	X				X

Establecer un modelo de evaluación de desempeño de los servidores de la entidad que permita tener mejores índices de rendimiento y productividad para alcanzar los Objetivos de las distintas áreas y de la Empresa.	X	X	X	X			X
Elaborar un modelo financiero de aplicación a los distintos programas, proyectos y convenios, que genere indicadores de rentabilidad y de conveniencia, y que facilite la evaluación previa y toma de decisiones.		X	X				X
Elaborar estudio y modelo de tipos de alianzas con terceros públicos o privados en proyectos que impacten el desarrollo de Ciudad y las distintas formas de financiación de acuerdo con el tipo de alcance de asociación		X	X			X	X



Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la tecnología de energía solar como solución de fuente energética para conglomerados de población debidamente organizados.		X	X			X	X
Desarrollar un modelo de Gestión de conocimiento e innovación que permita una permanente actualización en normas, nuevos desarrollos en vivienda, en tecnologías relacionadas con energía sostenible, nuevas tendencias de consumo de la población en vivienda, en servicios, nuevas formas de financiamiento de proyectos y se lleve a cabo la transferencia de conocimiento entre los servidores de la Empresa.		X	X			X	X

Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la aplicación y uso del internet de las cosas e inteligencia artificial para dar solución a necesidades en el sector de aglomeraciones de vivienda (Controles remotos, manejo de accesos y salidas a urbanizaciones, conjuntos cerrados, edificios, etc),de manera directa o a través de alianzas con terceros .		X				X	X
Elaborar un diagnóstico sobre el tipo de software, hardware y de plataformas tecnológicas que requiere este tipo de Empresas para lograr eficiencias en procesos, tiempos y productos y que permita que todas las áreas y procesos estén en red.		X	X			X	X
Diseñar o adquirir un software que permita hacer seguimiento y evaluación de los planes de acción y de gestión de la Empresa.		X	X			X	X



Elaborar un Plan de Contingencia para garantizar la continuidad del negocio-		X	X			X	X
--	--	---	---	--	--	---	---

3.2 PROSPECTIVA Y ESCENARIOS FUTUROS:

Estamos atravesando por un momento de incertidumbre que puede alterar los pronósticos en materia económica, social y política en el futuro, o más bien hace más complejo el realizar las apuestas de futuro. La economía registra una alta tasa de inflación, cercana al 13,25% y una variación mensual del IPC del 0,8%; de otra parte, las cifras desempleo son alarmantes, pues se evidencia un desempleo del 10,5% en las 13 principales ciudades del país, incluyendo las áreas metropolitanas en una de las cuales estamos incluidos como Municipio. La población en la informalidad asciende al 58,4%, lo que muestra un panorama completamente alarmante y desalentador.

La revista Portafolio en su último análisis de la economía prevé una marcada desaceleración de la economía en el país y por supuesto en nuestra región, por su entorno inflacionario alto y altas tasas de interés que contribuyen a la reducción del consumo y una desaceleración económica.

El sector de la construcción, en el cual desarrolla su principal negocio la Empresa EDOS, ha sido uno de los más importantes en la economía colombiana, pues representa el 5,1 % del PIB del país. En este mismo sector se tenía un pronóstico de ventas de vivienda de 250.000 unidades en el 2023, pero se ha tenido un desplome desafortunadamente muy alto en el nivel de ventas de viviendas VIS y no VIS.

En el mes de abril del presente año el mercado de la vivienda se contrajo a tal punto que muestra una caída en ventas del 62% comparado con el mismo mes del año anterior, datos de Coordinada Urbana, el sistema de información georreferenciado de Camacol, Pero específicamente la caída más significativa de ventas está en el tipo de vivienda de interés social, como respuesta a la incierta o ninguna política de vivienda en subsidios y al efecto de la economía.

Con el contexto expuesto no resulta fácil realizar apuestas futuras, pero la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS tiene que poner el acelerador

en formas creativas de enfrentar los nuevos retos y ampliar su portafolio de Proyectos y bienes ofertados para lograr el cumplimiento de su objeto social tal como le fue aprobado por parte del Concejo Municipal de Dosquebradas en el Acuerdo 07 del 30 de abril del 2022, mediante el cual autorizó la transformación del IDM en EDOS.

ESCENARIOS PROSPECTIVOS

La Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS puede analizar distintos escenarios que pueden darse en el cumplimiento de las metas que se plantean en el Plan Estratégico 2023-2028, los cuales sirven no solamente para el análisis riguroso si no para hacer proyecciones, para revisar el control y seguimiento y para la toma de decisiones.

Se plantean tres escenarios que a la luz de la gestión histórica de IDM y ahora EDOS y las conclusiones del análisis interno y externo en la empresa EDOS nos permiten plantear escenarios en los que muy posiblemente puede estar la Empresa: Estos son Un escenario Pesimista, un Escenario tendencial o probable y un escenario optimista y deseable. Los escenarios prospectivos nos permiten desde el presente visualizar el futuro y actuar de acuerdo con las situaciones que se van dando y a las informaciones que se van recibiendo, producto del seguimiento a las metas esperadas.

Según **Mitchel Godet** la perspectiva voluntarista (Prospectiva de escenario al que le apostamos) es más amplia, siendo ajustada a la complejidad actual del ambiente. Esta perspectiva concibe el futuro como resultado de la acción del presente, y su construcción va a depender de la voluntad de la interacción creativa de los actores involucrados para alcanzar ese futuro específico. Este escenario es un conjunto formado por la descripción coherente de una situación futura y por la orientación de los acontecimientos que permiten pasar de la situación actual a una situación futura deseada.

Otros autores como **Morín, Edgar**. (Introducción al pensamiento complejo. Lisboa, Instituto Piaget, 1995. 120 pp) sugiere que los escenarios pueden ser modificados en función de las informaciones que van llegando al curso de acción y según los eventos que van presentándose y que impactarán la acción de una organización. Por tanto, la construcción de un escenario deseado no solo depende de las estrategias sino de los ajustes a ellas realizadas en función de las variaciones del entorno.

Veamos los escenarios planteados:

ESCENARIO OPTIMISTA -DESEABLE: El escenario optimista es el que se presenta con los mejores resultados para motivar a los inversionistas a correr el riesgo. Aquí se obtiene los resultados de metas más altos, por encima de las planteadas y que posicionan a la Empresa en mejores niveles de competencia.



El escenario optimista contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada, sino basada más en los hechos y los datos. El escenario optimista plantea acciones deseables pero plausibles o verosímiles que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo. Podemos decir que en este escenario la Empresa cumpliría muy por encima las metas planteadas y quedaría en un muy buen nivel para competir frente a otras empresas públicas o privadas y un mejor aprovechamiento de sus recursos en cualquier mercado o sector económico, pues mostraría a la **empresa como una que genera valor y acrecienta sus ventajas competitivas.**

TENDENCIAL O PROBABLE: En este escenario que se va dando sin tener significativas cambios o ajustes, resulta del normal accionar de los actores comprometidos en el Plan Estratégico. Aquí se trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van. Es decir, se trabajan en las metas, pero se mantienen la inercia actual y no se evidencia el cambio de actitud para lograr generar ventajas competitivas y creación de valor empresarial por parte de los actores comprometidos en la ejecución y gestión del Plan Estratégico.

Con los recursos que por transferencias llegarán del Nivel Central a EDOS y su aplicación a los proyectos de inversión en vivienda y con algunas otras gestiones que se han planteado en el Plan estratégico debe desarrollar EDOS en materia de Contratación interadministrativa, Convenios y compromisos con el Municipio para lograr ingresos, y convenios relacionados el aprovechamiento económico del espacio público, es posible llegar a las metas financieras planteadas, de manera estrecha y a ras, pero puede irse dando un riesgo de pérdida de valor en la empresa, si no se logran también todos los propósitos, por ejemplo en materia de consolidación de Clientes, en la organización empresarial y en los niveles de aprendizaje e innovación que se plantean en el Plan Estratégico.

UN ESCENARIO PESIMISTA:

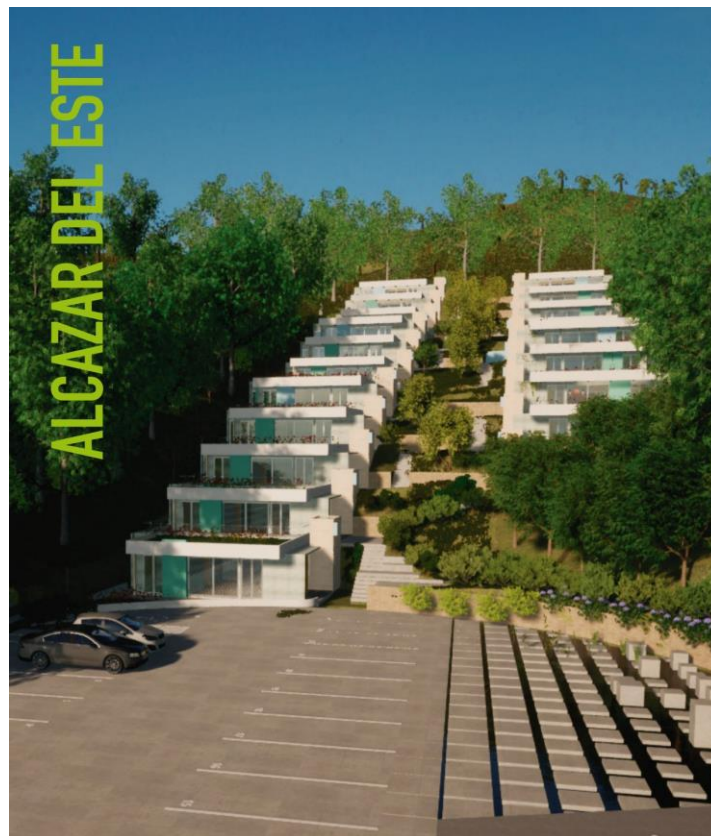
El escenario pesimista es aquel que visualiza un futuro con preocupaciones, con dificultades. Frente a esta situación nos corresponde hacer un esfuerzo para identificar las posibles amenazas o factores que conllevan a obtener resultados negativos y frente a esto determinar las acciones a corregir para cambiar el rumbo y a definir las capacidades necesarias requerida para lograrlo. Contempla un deterioro de la situación actual, pero sin llegar a una situación caótica, pero es un escenario que puede evidenciar factores desestabilizantes. Aquí se espera la aparición de obstáculos y reveses que impiden la consecución de los objetivos y el no logro de las metas trazadas que son claves para aquellas que le permiten a la empresa tener estabilidad económica y financiera. Las metas no se logran o quedan por debajo de lo esperado.

En el escenario Pesimista se debe, una vez evaluado el panorama de acuerdo al seguimiento al Plan de acción de la Empresa y la constatación del no cumplimiento de los indicadores esperados, hacer un análisis de los factores que pudieron dar pie al no

cumplimiento de metas, sus causas y a definir acciones correctivas, entre las cuales se plantean algunas como:

- Revisar, si es necesario, un posible ajuste de las Metas financieras
- Analizar la racionalidad de los gastos efectuados y el nivel de contratación por Prestación de servicios, para plantear una reducción o ajuste y llevarla a los límites de máxima necesidad.
- Evaluar las operaciones de mercado o las inversiones que se están haciendo, respecto a los niveles de rentabilidad si se tienen y si se están cumpliendo. Es decir, la rentabilidad de lo invertido y de los activos aportados en cada proyecto y hacer ajustes para llevarlos a parámetros más convenientes y priorizarlos según conveniencia y rentabilidad para la empresa.
- Evaluar el estado y avance de la estrategia de comercialización de los proyectos o negocios de la empresa y hacer ajustes.
- Plantear una buena estrategia de administración de proveedores y aprovechamiento de los recursos financieros provenientes de estos.
- Revisar si por procesos y procedimientos existen factores que inciden en el bajo nivel de cumplimiento de indicadores, así mismo el nivel de compromiso del personal en la gestión y la eficiencia del trabajo. Esto para toma de decisiones que motiven al Talento Humano a ser mejores y a buscar creación de ventajas competitivas desde el personal que hace la gestión en la empresa.
- Ajustar los Planes de capacitación y motivación del personal de servidores públicos; esto es clave para lograr capacidades múltiples en los trabajadores para que aprendan a entender problemáticas y a resolverlas en función de la empresa.
- Revisar si se dispone o no de óptimas herramientas tecnológicas que ayuden a agilizar la gestión en la empresa, Las soluciones tecnológicas juegan un papel importante en este tema al optimizar los procesos internos y ahorrar costos, logrando con esto tener una empresa más eficiente en el uso de sus recursos tanto de capital como humanos.
- Buscar otras fuentes de ingreso para la Empresa no trazadas en el Plan estratégico, y/o plantear otros productos y servicios para la comunidad.

Estas acciones y seguramente otras que se sugerirán en el transcurso de los días por los asesores o actores de la empresa involucrados en la ejecución del Plan, se deben emprender, y decidir rigurosa y oportunamente sobre ellas para lograr enderezar el rumbo y volver al camino que lleve a la empresa a lograr las metas y a encontrar los niveles de autosostenibilidad que se pretende obtener.



Proyecto de vivienda Alcázar del Este

CUADRO DE METAS SEGÚN PERSPECTIVA Y ESCENARIO PROSPECTIVO



Tabla 23-Primera perspectiva:

PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESCENARIO DE FUTURO		
					PESIMISTA	PROBABLE	DESEABLE
FINANCIERA	Gestión de Negocios para la sostenibilidad y competitividad Empresarial	Crear Un banco de Proyectos para Establecer un inventario de proyectos de desarrollo que impacten la Ciudad en el ámbito social, económico, ambiental y cultural y sus respectivas fichas o perfiles y que sean coherentes con los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial Y las posibilidades Técnicas y económicas de la Empresa .	1	Banco de Proyectos creado y reglamentado	No se cumple	Se crea el Banco de Proyectos con algunos perfiles de negocio	Banco de Proyectos funcionando al 100% y guiando la inversión de la empresa
		Desarrollar y Construir vivienda para disminución del déficit Cuantitativo habitacional en la Ciudad	850	Viviendas o apartamentos	< 75%	100%	> 100%
		Desarrollar Programas de mejoramiento de vivienda para disminución del Déficit cualitativo en la Ciudad	250	Viviendas intervenidas	< 75%	100%	> 100%
		Desarrollar Programas de mejoramiento integral de barrios para mejorar la calidad de vida de población.	3	Sectores de la Ciudad intervenidos	< 75%	100%	> 100%
		Diseñar y avanzar en la ejecución de un proyecto de renovación urbana en Convenio con el Municipio de Dosquebradas y la alineación con el POT	1	Proyecto diseñado y con avance	No se cumple	100%	>100%
		Desarrollar Proyectos de Aprovechamiento de Espacio Público alineado con el POT y en convenio con Alcaldía Municipal	5	Proyectos ejecutados	< 75%	100%	> 100%
		Incorporar predios al Banco de tierras de EDOS para el desarrollo de programas habitacionales y para la gestión Comercial.	12.500	Metros Cuadrados	< 75%	100%	> 100%
		Desarrollar Proyectos habitacionales y Comerciales para la renta.	15	Unidades de Viviendas o locales comerciales	< 75%	100%	> 100%
		Desarrollar Alianzas Estratégicas con Terceros para la ejecución de Proyectos Habitacionales y comerciales	6	Alianzas	< 75%	100%	> 100%
		Construir obras Viales y Urbanísticas en la Ciudad mediante sistema de contribución de Valorización	10	Obras	< 75%	100%	> 100%
		Participar en Ofertas públicas para desarrollo de Obras de Construcción, movilidad y estudios de consultoría y el desarrollo de Convenios interadministrativos.	40	Participaciones con oferta	< 75%	100%	> 100%
		Desarrollar proyectos de tecnología e innovación que involucren las energías limpias, el internet de las cosas o inteligencia artificial.	4	Proyectos	< 75%	100%	> 100%



Tabla 24- Segunda perspectiva:

PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESCENARIO DE FUTURO		
					PESIMISTA	PROBABLE	DESEABLE
CLIENTES O USUARIOS	Acciones para el posicionamiento de EDOS como marca líder en el Territorio.	Institucionalizar un foro anual sobre tendencias de Ciudad en materia de Desarrollo Urbano y retos con la sostenibilidad, con participación de actores, líderes y expertos en los distintos temas.	5	Foro anual	< 75%	100%	> 100%
		Establecer un programa académico de manera anual para el grupo de servidores de EDOS y actores de la Comunidad sociales y/o políticos sobre aplicación de Código de ética y Código de buen Gobierno corporativo.	5	Programa académico	< 75%	100%	> 100%
		Desarrollar un Modelo de relacionamiento con Empresas productivas de la región para establecer alianzas y lograr que sus trabajadores se conviertan en potenciales Clientes de EDOS.	1	Modelo de Relacionamiento Empresarial	No se realice	se realiza pero no funciona	En perfecto funcionamiento y resultados visibles
		Elaborar y Desarrollar un Plan De Comunicaciones que logre poner en la mente de los Dosquebradenses a la Empresa EDOS como referente del desarrollo del territorio y gestor de proyectos que impacten a la comunidad.	1	plan de Comunicaciones	No se realiza el Plan	Se realiza pero no funciona	Plan con efectividad y logrando los propósitos de la Empresa
	Acciones para la Comercialización de bienes y servicios	Elaborar un Plan de Mercadeo para todos los proyectos de negocio que adelante EDOS, para promoverlos y lograr el interés de los Compradores y actualizarlo en cada vigencia.	1	Plan de Mercadeo y actualizado en cada vigencia	No se realiza el Plan	Se realiza pero no da resultados	Plan efectividad y logrando niveles significativos en ventas y negocios.
	Acciones para incrementar la satisfacción de cliente interno y externo	Diseñar un Proyecto, Viabilidad y formas de financiamiento para la adquisición de una Sede Moderna de EDOS que mejore, facilite la atención y brinde comodidad locativa a funcionarios y clientes externos.	1	Proyecto diseñado	No se realiza ningún diseño ni proyecto	Se realiza pero no se hace ninguna gestión	Se tiene el proyecto y se está en proceso de ejecución.



Tabla 25- Tercera perspectiva:

PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESCENARIO DE FUTURO		
					PESIMISTA	PROBABLE	DESEABLE
ORGANIZACIÓN - PROCESOS	Modelo organizacional jerárquico para la toma de decisiones en pro de la competitividad empresarial	Crear los comités jerárquicos de decisiones y análisis estratégicos en la Empresa que permitan establecer los niveles de responsabilidad entre lo estratégico y de largo plazo, el Nivel táctico para la definición de planes de acción y definición de metas, y el nivel operativo para la ejecución.	1	Acto administrativo que Crea los Comités :	No se crean los Comités clave para la gestión empresarial	Se crean los Comités clave para la gestión empresarial	Se crean los Comités clave para la empresa y se evidencia su funcionalidad en mejor modelo de gestión.
	Estructura organizativa y funcional para la competitividad	Elaborar Estudio de la nueva estructura administrativa que incorpore el área comercial con su departamento de ventas; el área Jurídica y de Control Disciplinario; el área de Planeación; el Banco Inmobiliario de Dosquebradas BIDOS.	1	Estudio revisado y aprobado	No se realiza	Se realiza el estudio	Se realiza estudio y se pone en funcionamiento
		Elaborar y presentar ante la de Junta Directiva de EDOS Acuerdo que adopta la nueva estructura Administrativa y mapa de procesos de la Empresa.	1	Acuerdo aprobado	No se realiza	Se expide acto administrativo que adopta la nueva estructura	Se evidencia favorablemente el cambio.
		Elaborar el ajuste del Manual de procesos de la empresa a las necesidades y retos que tiene la entidad y que contribuyan a lograr eficiencias en asuntos relacionados con Contratación, gestión de negocios, gestión inmobiliaria, y el de selección o ingreso a la empresa que permita mejor cualificación del personal requerido para lograr los objetivos Estratégicos de la Entidad.	1	Manual de Procesos ajustado	No se realiza	Se realiza un estudio sobre procesos y funciones	Se realiza estudio y se pone en funcionamiento
		Expedir acto administrativo que adopte el manual de procesos con sus ajustes	1	Resolución de Gerencia	No se realiza	Se expide acto administrativo que adopta la nueva estructura	Se evidencia favorablemente el cambio.
		Establecer un modelo de evaluación de desempeño de los servidores de la entidad que permita tener mejores índices de rendimiento y productividad para alcanzar los Objetivos de las distintas áreas y de la Empresa.	1	Modelo diseñado y adoptado con Resolución de Gerencia	No se realiza ningún	Se realiza pero no produce mejoras en el desempeño.	Se evidencia un mayor compromiso y productividad de los servidores públicos
	Instrumentos para la facilitar la toma de decisiones en la selección de proyectos y negocios y en las inversiones	Elaborar un modelo financiero de aplicación a los distintos programas, proyectos y convenios, que genere indicadores de rentabilidad y de conveniencia, y que facilite la evaluación previa y toma de decisiones (Costos ABC) .	1	Modelo desarrollado y adoptado	No se realiza	Se realiza pero no se aplica en la toma de decisiones de inversiones	Todo proyecto o iniciativa se ajusta a los márgenes de rentabilidad que requiere la empresa
		Elaborar estudio y modelo de tipos de alianzas con terceros públicos o privados en proyectos que impacten el desarrollo de Ciudad y las distintas formas de financiación de acuerdo al tipo de alcance de asociación	1	Modelo desarrollado y adoptado	No se realiza	Se realiza pero no se aplica	Es la guía para establecer alianzas con terceros

Tabla 26- Cuarta perspectiva:

PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESCENARIO DE FUTURO		
					PESIMISTA	PROBABLE	DESEABLE
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Tecnología e innovación como oportunidades de negocio en EDOS	Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la tecnología de energía solar como solución de fuente energética para conglomerados de población debidamente organizados.	1	Estudio Elaborado	No se realiza	Se realiza pero no se gestiona en ese propósito	Es la base para los proyectos que inicia a ejecutar la empresa
		Desarrollar un modelo de Gestión de conocimiento e innovación que permita una permanente actualización en normas, nuevos desarrollos en vivienda, en tecnologías relacionadas con energía sostenible, nuevas tendencias de consumo de la población en vivienda, en servicios, nuevas formas de financiamiento de proyectos y se lleve a cabo la transferencia de conocimiento entre los servidores de la Empresa.	1	modelo de gestión	No se realiza	Se realiza pero no se aplica	Documento que orienta la gestión de conocimiento y creatividad en la empresa y se aplica en la elaboración de diseños, proyectos y en la documentación y transferencia de saberes y experiencias.
		Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la aplicación y uso del internet de las cosas e inteligencia artificial para dar solución a necesidades en el sector de aglomeraciones de vivienda (Controles remotos, manejo de accesos y salidas a urbanizaciones, conjuntos cerrados, edificios, etc.), de manera directa o a través de alianzas con terceros.	1	Estudio Elaborado	No se realiza	Se realiza estudio y probabilidad de incursionar en esos negocios, pero no se aplica	Es la guía para todos los proyectos que ejecuta la empresa en tecnología, I.A, IoT
	Sistemas para la el fortalecimiento de la gestión	Elaborar un diagnóstico sobre el tipo de software ,hardware y de plataformas tecnológicas que requiere este tipo de Empresas para lograr eficiencias en procesos, tiempos y productos y que permita que todas las áreas y procesos estén en red.	1	diagnóstico	No se realiza	Se realiza	Es la guía para la adquisición de los software y plataformas y hace más competitiva la Empresa.
		Diseñar o adquirir un software que permita hacer seguimiento y evaluación de los planes de acción y de gestión de la Empresa.	1	software en funcionamiento	No se realiza	Software diseñado pero no funcional	Software base para el seguimiento de planes de la empresa
		Elaborar un Plan de Contingencia para garantizar la continuidad del negocio-	1	plan de Contingencia para la continuidad del negocio	No se realiza	Se realiza a medias	se tiene el plan para proteger la empresa y sus negocios

Como puede verse, la prospectiva nos ayuda a prepararnos y anticiparnos a los distintos sucesos y escenarios que se pueden dar en el ejercicio de la gerencia pública. Esta nos invita a reflexionar en cuanto a la calidad con la que hacemos las cosas y enfrentemos nuestras responsabilidades en el ejercicio de la gestión. Vivimos momentos de incertidumbre lo que nos exige un mayor compromiso por hacer con eficiencia y efectividad todo lo que plantee la gerencia estratégica de la Empresa EDOS. El compromiso así es de todos.

En cada perspectiva debemos preguntarnos si no hacemos las actividades programadas ¿en qué nivel afectamos la empresa y a nosotros mismos, qué acciones debe adelantar la empresa para compensar los daños o la inacción y en la parte económica qué consecuencias pueda generarle a la empresa?

De otra manera si hacemos las actividades o los proyectos solo por cumplir y no les aplicamos el cariño y la emoción de hacerlo para que la Empresa sea exitosa y así mismo su gente y todos puedan resultar beneficiados, es posible que la empresa tenga nivel para sostenerse, pero en un estado de inercia y no busque el objetivo primordial de destacarse como una Empresa muy competitiva.

El mejor escenario para la Empresa es el escenario deseable pues nos permitirá contribuir con hacer de la Empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS la mejor entidad para trabajar, la mejor en el ramo de los negocios y la que más incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, será sin duda la Empresa Orgullo de todos.

Pero una vez consultados varios actores de la entidad hemos concluido que, dada las circunstancias de la economía actual, el nivel de competencia con empresas constructoras de la ciudad y de la región, el ambiente político tanto nacional como regional y local, es más sensato trabajar pensando en el **escenario probable** que se plantea en este análisis prospectivo.

3.2. CUADRO DE METAS QUINQUENIO

Tabla 27-Cuadro de metas quinquenio

METAS BALANCED SCORE CARD BSC									
PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	INDICADOR QUINQUENIO	UNIDAD DE MEDIDA	AÑOS VIGENCIA PLAN ESTRATÉGICO				
					2024	2025	2026	2027	2028
FINANCIERA	Gestión de Negocios para la sostenibilidad y competitividad Empresarial	Crear Un banco de Proyectos para Establecer un inventario de proyectos de desarrollo que impacten la Ciudad en el ámbito social, económico, ambiental y cultural y sus respectivas fichas o perfiles y que sean coherentes con los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial Y las posibilidades Técnicas y económicas de la Empresa .	1	Banco de Proyectos creado y reglamentado	Estudio y Constitución del Modelo de Banco de Proyectos	Implementación			
		Desarrollar y Construir vivienda para disminución del déficit Cuantitativo habitacional en la Ciudad	850	Viviendas o apartamentos	170	170	170	170	170
		Desarrollar Programas de mejoramiento de vivienda para disminución del Déficit cualitativo en la Ciudad	250	Viviendas intervenidas	50	50	50	50	50
		Desarrollar Programas de mejoramiento integral de barrios para mejorar la calidad de vida de población.	3	Sectores de la Ciudad intervenidos	0	1	0	1	1
		Diseñar y avanzar en la ejecución de un proyecto de renovación urbana en Convenio con el Municipio de Dosquebradas y la alineación con el POT	1	Proyecto diseñado y con avance	Identificación y diagnóstico	Estudios y diseños	Viabilidad técnica, financiera	Ejecución	Ejecución
		Desarrollar Proyectos de Aprovechamiento de Espacio Público alineado con el POT y en convenio con Alcaldía Municipal	5	Proyectos ejecutados	1	1	1	1	1
		Incorporar predios al Banco de tierras de EDOS para el desarrollo de programas habitacionales y para la gestión Comercial.	12.500	Metros Cuadrados	2500	2500	2500	2500	2500
		Desarrollar Proyectos habitacionales y Comerciales para la renta.	15	Unidades de Viviendas o locales comerciales	3	3	3	3	3
		Desarrollar Alianzas Estratégicas con Terceros para la ejecución de Proyectos Habitacionales y comerciales	6	Alianzas	1	1	1	2	1
		Construir obras Viales y Urbanísticas en la Ciudad mediante sistema de contribución de Valorización	10	Obras	1	2	3	2	2
		Participar en Ofertas públicas para desarrollo de Obras de Construcción , movilidad y estudios de consultoría y el desarrollo de Convenios interadministrativos.	40	Participaciones con oferta	8	8	8	8	8
		Desarrollar proyectos de tecnología e innovación que involucren las energías limpias , el internet de las cosas o inteligencia artificial.	4	Proyectos	0	1	1	1	1
		Generación de valor	3543 MM	EBITDA	2420	2662	2928	3221	3543
		Fortaleza financiera	Mayor a 2	SALUD FINANCIERA	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5
			2%	Margen neto de tesorería	2,2	2,4	2,7	2,9	3,2

METAS BALANCED SCORE CARD BSC									
PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	INDICADOR QUINQUENIO	UNIDAD DE MEDIDA	AÑOS VIGENCIA PLAN ESTRATÉGICO				
					2024	2025	2026	2027	2028
CLIENTES O USUARIOS	Acciones para el posicionamiento de EDOS como marca líder en el Territorio.	Institucionalizar un foro anual sobre tendencias de Ciudad en materia de Desarrollo Urbano y retos con la sostenibilidad, con participación de actores, líderes y expertos en los distintos tema.	5	Foro anual	1	1	1	1	1
		Establecer un programa académico de manera anual para el grupo de servidores de EDOS y actores de la Comunidad sociales y/o políticos sobre aplicación de Código de ética y Código de buen Gobierno corporativo .	5	Programa académico	1	1	1	1	1
		Desarrollar un Modelo de relacionamiento con Empresas productivas de la región para establecer alianzas y lograr que sus trabajadores se conviertan en potenciales Clientes de EDOS.	1	Modelo de Relacionamiento Empresarial	Diseño modelo ,discusión y adopción	Implementación y evaluación anual			
		Elaborar y Desarrollar un Plan De Comunicaciones que logre poner en la mente de los Dosquebradenses a la Empresa EDOS como referente del desarrollo del territorio y gestor de proyectos que impacten a la comunidad.	1	Plan de Comunicaciones	Elaboración Plan de Comunicaciones para el quinquenio	Implementación y evaluación anual			
	Acciones para la Comercialización de bienes y servicios	Elaborar un Plan de Mercadeo para todos los proyectos de negocio que adelante EDOS, para promoverlos y lograr el interés de los Compradores y actualizarlo en cada vigencia.	1	Plan de Mercadeo y actualizado en cada vigencia	Elaboración Plan de mercadeo	Aplicación a todos los proyectos o negocios de la empresa			
	Acciones para incrementar la satisfacción de cliente interno y externo	Diseñar un Proyecto, Viabilidad y formas de financiamiento para la adquisición de una Sede Moderna de EDOS que mejore , facilite la atención y brinde comodidad locativa a funcionarios y clientes externos .	1	Proyecto diseñado y construido	Estudio y factibilidad	Diseño	Construcción		Traslado a la Nueva sede

METAS BALANCED SCORE CARD BSC									
PERSPECTIVA	LINEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES-PROYECTOS	INDICADOR QUINQUENIO	UNIDAD DE MEDIDA	AÑOS VIGENCIA PLAN ESTRATÉGICO				
					2024	2025	2026	2027	2028
ORGANIZACIÓN - PROCESOS	Modelo organizacional jerárquico para la toma de decisiones en pro de la competitividad empresarial	Crear los comités jerárquicos de decisiones y análisis estratégicos en la Empresa que permitan establecer los niveles de responsabilidad entre lo estratégico y de largo plazo, el Nivel táctico para la definición de planes de acción y definición de metas, y el nivel operativo para la ejecución.	Acto administrativo que define las distintas instancias de discusión, análisis y toma de decisiones de la Empresa	Comités creados Y/o consolidados:	Estudio documentado de las necesidades de escenarios para toma de decisiones, definición de comités, adopción mediante acto administrativo	Implementación			
	Estructura organizativa y funcional para la competitividad	Elaborar Estudio de la nueva estructura administrativa que incorpore el área comercial con su departamento de ventas; el área Jurídica y de Control Disciplinario; el área de Planeación; el Banco Inmobiliario de Dosquebradas BIDOS.	1	Estudio revisado y aprobado	Estudio documentado de la estructura administrativa necesaria para el funcionamiento hoy de EDOS	Implementación			
		Elaborar y presentar ante la de Junta Directiva de EDOS Acuerdo que adopta la nueva estructura Administrativa y mapa de procesos de la Empresa.	1	Acuerdo aprobado	Elaboración de Proyecto de Acuerdo y adopción por la Junta Directiva de EDOS	Implementación			
		Elaborar el ajuste del Manual de procesos de la empresa a las necesidades y retos que tiene la entidad y que contribuyan a lograr eficiencias en asuntos relacionados con Contratación, gestión de negocios, gestión inmobiliaria, y el de selección o ingreso a la empresa que permita mejor cualificación del personal requerido para lograr los objetivos Estratégicos de la Entidad.	1	Manual de Procesos ajustado	Estudio de las necesidades de incorporar las funciones que no están incluidas dentro de la estructura de la Empresa	Implementación			
		Expedir acto administrativo que adopte el manual de procesos con sus ajustes	1	Resolución de Gerencia	Elaboración de Proyecto de Acuerdo y adopción por la Junta Directiva de EDOS	Implementación			
		Establecer un modelo de evaluación de desempeño de los servidores de la entidad que permita tener mejores índices de rendimiento y productividad para alcanzar los Objetivos de las distintas áreas y de la Empresa.	1	Modelo diseñado y adoptado con Resolución de Gerencia	Elaboración de Metodología de evaluación del desempeño de los servidores públicos de EDOS y adopción mediante acto administrativo	Implementación			
	Instrumentos para la facilitar la toma de decisiones en la selección de proyectos y negocios y en las inversiones	Elaborar un modelo financiero de aplicación a los distintos programas, proyectos y convenios, que genere indicadores de rentabilidad y de conveniencia, y que facilite la evaluación previa y toma de decisiones (Costos ABC) .	1	Modelo desarrollado y adoptado	Hacer estudio del tipo de Modelo financiero para todos los proyectos y negocios de la Empresa, que le sirvan para orientar las decisiones de inversión y desarrollo de los mismos	Implementación			
		Elaborar estudio y modelo de tipos de alianzas con terceros públicos o privados en proyectos que impacten el desarrollo de Ciudad y las distintas formas de financiación de acuerdo al tipo de alcance de asociación	1	Modelo desarrollado y adoptado	Estructuración de un tipo de alianzas con terceros en las distintas modalidades que pueden darse y adoptarlos por acto administrativo	Implementación			

A P R E N D I Z A J E E I N N O V A C I Ó N	TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN COMO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EDOS	Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la tecnología relacionada con energía solar como solución de fuente energética para conglomerados de población debidamente organizados.	1	Estudio Elaborado	Estudio de factibilidad	Implementación
		Desarrollar un modelo de Gestión de conocimiento e innovación que permita una permanente actualización en normas, nuevos desarrollos en vivienda, en tecnologías relacionadas con energía sostenible, nuevas tendencias de consumo de la población en vivienda, en servicios, nuevas formas de financiamiento de proyectos y se lleve a cabo la transferencia de conocimiento entre los servidores de la Empresa.	1	Modelo de gestión	Modelo diseñado y estructurado y adoptado	Implementación
		Elaborar estudio de factibilidad para Incursionar en el ramo de la aplicación y uso del internet de las cosas e inteligencia artificial para dar solución a necesidades en el sector de aglomeraciones de vivienda (Controles remotos, manejo de accesos y salidas a urbanizaciones, conjuntos cerrados, edificios, etc), de manera directa o a través de alianzas con terceros.	1	Estudio Elaborado	Estudio de Factibilidad Elaborado	Implementación
	SISTEMAS PARA PARA FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN.	Elaborar un diagnóstico sobre el tipo de software ,hardware y de plataformas tecnológicas que requiere este tipo de Empresas para lograr eficiencias en procesos, tiempos y productos y que permita que todas las áreas y procesos estén en red.	1	Diagnóstico	Diagnóstico elaborado ,justificado para el tipo de empresa EDOS	Implementación de acuerdo a la asignación de presupuesto
		Diseñar o adquirir un software que permita hacer seguimiento y evaluación de los planes de acción y de gestión de la Empresa.	1	software en funcionamiento	Software desarrollado internamente o adquirido en el mercado	Implementación de acuerdo a la asignación de presupuesto
		Elaborar un Plan de Contingencia para garantizar la continuidad del negocio-	1	plan de Contingencia para la continuidad del negocio	Plan de Contingencia elaborado	Implementación

III. ¿CÓMO ASEGURAR UNA BUENA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EDOS 2023-2028?

Necesariamente Un Plan estratégico en cualquier empresa necesita la alineación de su gente con los Objetivos y retos que en él se plantean, sin ello los recursos disponibles por el staf directivo se diluirían y no impactarían las metas que se pretenden lograr. Se requiere más allá de las directrices de la alta dirección, una sensibilidad por el propósito que se busca y para ello la empresa de Desarrollo Urbano y Rural de Dosquebradas EDOS debe adoptar una estrategia para difundir los logros que se buscan, dar a conocer cómo se afecta a los servidores públicos adscritos a ella, representados en la estabilidad laboral y el orgullo de pertenecer a una empresa baluarte del desarrollo del territorio y que incide en la calidad de vida de la gente.

Para lograr una buena o adecuada dinamización del Plan estratégico se recomiendan las siguientes acciones:

1-Una Fuerte Difusión del Plan estratégico, sus alcances y retos para que todos los servidores públicos, incluidos el Personal de Contratistas por Prestación de servicios lo conozcan y hagan suyas esas metas y generen conciencia de que su labor es parte de la cadena valor de la empresa y necesaria para complementar cualquier proceso en donde se involucran una o varias áreas. Todas las labores, todas las acciones hacen parte de un sistema y siempre deben estar articuladas unas con otras para hacer una empresa más competitiva y que genere valor.

2-Responsabilidad de las áreas administrativas y Operativas:

Deben ser conscientes de la responsabilidad que asumen con el futuro de la empresa, así que tienen la responsabilidad de realizar sus planes de acción en las que involucren las actividades y proyectos de su competencia. Por lo tanto, en los planes de acción deben presentar:

- Desglose de Actividades de cada una de las metas y discriminarlas por cada vigencia durante el quinquenio.
- Responsables por área de cada uno de las acciones y actividades.
- Fechas de cumplimiento, (Cronograma)
- Recursos necesarios.
- Indicadores y fórmulas de medición

3-Seguimiento y monitoreo al Plan:

La herramienta de gestión Balanced Scorecard establece unos **Indicadores**, para monitorear cada Perspectiva, pues a través del cumplimiento de metas representadas a través de esos indicadores, se muestra si se va logrando acercarse a los Objetivos de la Empresa.

Una manera de verificar el nivel del compromiso y efectividad de los servidores públicos responsables de los Proyectos o actividades planteadas en el plan estratégico es la manera como responden con su gestión al logro de los objetivos.



Torre Santa Isabel



CONCLUSIÓN GENERAL:

Un Plan estratégico complejo o sencillo se convierte en una brújula de navegación para la Empresa, si y solo sí, todos los miembros de la Empresa en todos los niveles se comprometen a pilotearla y asumen con genuino compromiso el aportar para sacar adelante los propósitos que se tracen desde la Gerencia.

En este Plan estratégico está reflejado los sentimientos, manifestaciones y propuestas de la gran mayoría de sus trabajadores, quienes participaron en el proceso de construcción del Plan, y aporta a una realidad de la nueva condición jurídica de la entidad y a su necesidad de asegurar su sostenibilidad económica y financiera.

El plan estratégico nos induce a pensar como Empresa que crea desarrollo, que, apuesta por el bienestar de la comunidad, que se posiciona como una Empresa líder en la región, Una Empresa que contribuye con la renovación de la Ciudad, que se compromete con la sociedad de Dosquebradas y que es capaz de ser competitiva frente a sus similares de la región y del país y que para sostenerse en el tiempo crea valor.

Es necesario pensar y actuar bajo los criterios de la Calidad, del Compromiso y de la competitividad.

BIBLIOGRAFIA

- Plan de desarrollo 2020-2023 “DOSQUEBRADAS EMPRESA DE TODOS”
- Proyecto Plan de ordenamiento territorial Dosquebradas 2023-2035.
- Plan de acción IDM DOS 2020-2023
- Estrategia competitiva Michael Porter.
- Ley 388 de 1991 Ordenamiento Territorial
- Decreto Ley 075 de 2013
- Ley 1499 de 2017
- Presupuesto IDM -EDOS 2020, 2021, 2022
- Informe estudio socioeconómico Cámara de Comercio 2022
- Acuerdo 028 del 30 de noviembre de 2014 – Estatuto tributario de Dosquebradas.
- Acuerdo 07 del 30 de abril de 2022 del Concejo Municipal de Dosquebradas “Transforma a IDM en EDOS
- Acuerdo 01 de 2022 de Junta Directiva de EDOS mediante el cual se adoptan los estatutos de EDOS.
- Acuerdo 01 de 2023 de Junta Directiva EDOS mediante el cual se crea el Banco de Gestión Inmobiliario -BIDOS.
- Estados financieros EDOS 2020,2021,2022.
- Documento “Generadores de Valor en empresas del Sector de la construcción -Miguel Ángel Sepúlveda -Universidad de los Andes -Trabajo de grado 2013.
- Documento “diagnostico financiero sector de la construcción – Diego Fernando Cuellar Palacios – Universidad del Valle -2018.
- Método ALTADIR
- Documento “Modelo de gestión para organizaciones empresariales: estructurados sobre grupos de interés. -Ramírez, D. (2019)- Sinapsis, 11, (2,47-64).
- Documento “El Balanced Score Card como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI- Francisco Antonio Sánchez – Administrador de Empresas especialista en Finanzas – Programa de Administración de Negocios – Facultad de Ciencias Económicas -Universidad San Buenaventura.



- Documento Eco 3 Colecciones “La elaboración del Plan Estratégico” Método Altair.
- -MOJICA, Francisco. La construcción del futuro. Bogotá, CAB/Universidad Externado de Colombia, 2005. 322 pp
- -GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Guipúzcoa, Prospektiker, 2000. 114 pp

WEBGRAFIA

- www.camacol.co
- <http://potdosquebradas.gov.co>
- www.gerenciar.com.co
- www.edur.gov.co
- www.asul.com.co
- www.edup.gov.co
- www.idu.gov.co
- www.edeso.gov.co
- www.edru.gov.co
- www.dafp.gov.co
- www.eru.gov.co
- <http://dondevivir.co>
- www.wikipedia.org