

Plan prospectivo para el saneamiento financiero de la empresa EDURBE S.A al año 2030

Natalia Vivas Romero, Carmen Cecilia Zúñiga Vásquez, Diana Mairely Barón Quintero

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas Públicas.

Director

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División ciencias Económicas y Contables

Especialización en Finanzas Públicas

2023

Contenido

Introducción.	10
1 Plan prospectivo para el saneamiento financiero de la empresa EDURBE S.A al año 2030	11
1.1 Marco teórico	11
1.2 Planeación	13
1.3 Planeación estratégica	15
1.4 Planeación prospectiva	19
1.4.1 Prospectiva	19
1.4.2 Plan Prospectivo Estratégico	22
1.5 Objetivo general.	25
1.6 Objetivo específico.	25
1.7 Reseña Histórica del sistema objeto del estudio	25
2 Planeación estratégica	27
2.1 Misión	27
2.1.1 ¿Qué necesidades satisface?	27
2.1.2 ¿Cómo satisfacer necesidades?	28
2.1.3 ¿A quién le satisfacen necesidades?	28
2.1.4 ¿En dónde satisfacen necesidades?	28
2.2 Visión	28
2.2.1 ¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	29
2.2.1 ¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	29
2.2.2 ¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	29
2.2.3 ¿Cómo quieren que los vean los clientes?	30
2.2.4 ¿Cómo quieren que los vea talento humano?	30
2.3 Filosofía	30
2.3.1 ¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	30

2.3.2	¿Cuáles son los valores y principios deseables?	32
2.4	Postura ética.	32
3	Análisis interno.....	33
3.1	Árbol de competencias	33
3.2	Evaluación de factores internos y análisis del resultado	40
3.3	Listado de variables internas	42
3.4	3.4 Análisis tendencial de variables endógenas	42
4	Análisis del sector.....	47
4.1	Análisis de entorno inmediato EDURBE S.A.....	47
4.2	PESTEL (Político, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos ambiental y Legal) 54	
4.3	Evaluación de factores externos. (MEFE - Matriz de Evaluación de Factores Externos) 55	
4.4	Matriz Interna-Externa (MIE)	57
4.5	Matriz PEYEA (Posición Estratégica Y Evaluación de Acción).....	58
4.6	Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa. MPEC.....	60
4.7	Análisis de resultado matriz MPEC	66
5	Prospectiva.....	67
5.1	Planteamiento del problema	67
5.2	Objetivo.....	67
5.3	Justificación.....	68
5.4	Software MICMAC.....	69
5.4.1	Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo	69
5.4.2	Matriz MICMAC.	71
5.4.3	Características de la matriz	71

5.4.4	Plano de influencias directas.....	72
5.4.5	Plano de influencias indirectas.....	73
5.4.6	Plano de desplazamientos.	74
5.4.7	Listado de variables estratégicas.....	75
5.4.8	Descripción de variables estratégicas.....	75
5.5	Diseño y construcción de escenarios Método SMIC	76
5.5.1	Lista de expertos	76
5.5.2	5.6.2 Presentación de escenarios probables.....	78
5.5.3	Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.	82
6	Actores Sociales	85
6.1	Actores sociales.....	85
6.2	Construcción de cuadro de interés	86
6.3	Objetivos conflictivos	95
6.4	Negociación de los objetivos.....	96
6.5	Matriz RICE y Matriz IGO	99
6.6	Construcción del árbol de pertinencias.....	109
7	Conclusiones.....	118
8	Recomendaciones	120
	Referencias.....	121

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Árbol de competencias</i>	35
Tabla 2 <i>Matriz MEFI</i>	40
Tabla 3 <i>Variables internas</i>	42
Tabla 4 <i>Matriz de análisis tendencial de variables endógenas</i>	42
Tabla 5 <i>Matriz PESTEL</i>	54
Tabla 6 <i>Matriz MEFE</i>	55
Tabla 7 <i>Matriz PEYEA</i>	58
Tabla 8 <i>Matriz MPEC</i>	62
Tabla 9 <i>Listado de variables internas y externas</i>	69
Tabla 10 <i>Matriz MICMAC</i>	71
Tabla 11 <i>Características de la matriz MICMAC</i>	71
Tabla 12 <i>Listado de expertos</i>	77
Tabla 13 <i>Matriz de variables – hipótesis Smic</i>	77
Tabla 14 <i>Lista de expertos – software Smic</i>	77
Tabla 15 <i>Escenario probable - optimista</i>	82
Tabla 16 <i>Escenario probable - pesimista</i>	83
Tabla 17 <i>Escenario probable - alternativa</i>	83
Tabla 18 <i>Escenario Probable - alternativa</i>	85
Tabla 19 <i>Cuadro de interés</i>	87
Tabla 20 <i>Objetivos de asociados</i>	88
Tabla 21 <i>Valoración de actores frente a objetivos</i>	90
Tabla 22 <i>Valoración de actores frente a objetivos</i>	90

Tabla 23 Convergencia entre actores	92
Tabla 24 Convergencia entre actores	94
Tabla 25 Objetivos conflictivos	95
Tabla 26 Posición de actores frente a los objetivos en conflicto	97
Tabla 27 Plan de acción de objetivos conflictivos	97
Tabla 28 Matriz RICE y Matriz IGO manual de contratación.....	99
Tabla 29 Matriz RICE y Matriz IGO convenios.....	100
Tabla 30 Matriz RICE y Matriz IGO contratos	102
Tabla 31 Matriz RICE y Matriz IGO ámbito de contratación	104
Tabla 32 Matriz RICE y Matriz IGO demandas	105
Tabla 33 Matriz RICE y Matriz IGO liquidación de proyectos.....	107
Tabla 34 Árbol de pertinencias	109
Tabla 35 Cuadro de mando integral.....	112

Lista de Figuras

Figura 1. MIE.....	57
Figura 2. Plano de la matriz PEYEA	59
Figura 3. Matriz MICMAC.....	71
Figura 4. Plano de influencias directas	72
Figura 5. Plano de influencias indirectas	73
Figura 6. Plano de desplazamiento	74
Figura 7. Histograma primer experto - Natalia Vivas Romero.....	78
Figura 8. Histograma segundo experto - Carmen Cecilia Zúñiga	79
Figura 9. Histograma tercer experto Diana Barón Quintero.....	80
Figura 10. Histograma cuarto experto - Nelly Calderón Muñoz	80
Figura 11. Histograma quinto experto - Victoria Ramírez Morales	81
Figura 12. Histograma por grupo.....	81
Figura 13. Evaluación IGO manual de contratación.....	100
Figura 14. Evaluación IGO convenios.....	102
Figura 15. Evaluación IGO contratos	103
Figura 16. Evaluación IGO ámbito de contratación	105
Figura 17. Evaluación IGO demandas.....	106
Figura 18. Evaluación IGO liquidación de proyectos.....	108

Resumen

busca resolver el problema de deficiencias en la contabilidad de la entidad y la falta de registro de intereses moratorios por el incumplimiento de obligaciones tributarias, identificados en un informe de la revisoría fiscal. Para abordar este problema, se plantea como objetivo la construcción de un plan prospectivo que permita a la empresa observar escenarios alternativos para volverse sostenible.

El método utilizado en la investigación es la elaboración de un plan prospectivo, que implica la identificación de escenarios posibles y la evaluación de su impacto en la empresa. Los resultados muestran que la implementación del plan prospectivo permitiría a EDURBE S.A. mejorar su situación financiera y ser una empresa sostenible para el año 2030.

En la discusión se destaca la importancia de contar con planes prospectivos en empresas que presentan problemas financieros y la necesidad de llevar a cabo acciones concretas para alcanzar los objetivos planteados en el plan. Además, se sugiere la necesidad de mantener una buena gestión contable y tributaria para evitar futuros problemas financieros.

Palabras clave: plan prospectivo, empresa sostenible, saneamiento financiero, escenarios alternativos, estrategias, eficiencia, rentabilidad, productividad, responsabilidad social, impacto ambiental, gestión empresarial.

Abstract

seeks to solve the problem of deficiencies in the entity's accounting and the lack of registration of default interest for non-compliance with tax obligations, identified in a report from the fiscal auditor. To address this problem, the objective is to build a prospective plan that allows the company to observe alternative scenarios to become sustainable.

The method used in the investigation is the elaboration of a prospective plan, which implies the identification of possible scenarios and the evaluation of their impact on the company. The results show that the implementation of the prospective plan would allow EDURBE S.A. improve its financial situation and be a sustainable company by the year 2030.

The discussion highlights the importance of having prospective plans in companies that have financial problems and the need to carry out concrete actions to achieve the objectives set out in the plan. In addition, the need to maintain good accounting and tax management is suggested to avoid future financial problems.

Keywords: prospective plan, sustainable company, financial consolidation, alternative scenarios, strategies, efficiency, profitability, productivity, social responsibility, environmental impact, business management.

Introducción.

La planeación es una disciplina que cuenta con la habilidad de ver con anticipación las consecuencias de las acciones actuales, lo cual permite prever y anticiparse a situaciones futuras; lo que demuestra la importancia que tiene para cualquier empresa su proceder, para el caso de estudio se evidencia que en las últimas evaluaciones financieras de la entidad existe un equilibrio financiero cuya materialización, solo es posible bajo la premisa de implementar alternativas de gestión orientadas a sanear las obligaciones a su cargo, al tiempo que, recuperar en forma cierta y certera las cuentas por cobrar, para cumplir con sus obligaciones (la cuentas por pagar).

Por tanto se pretende construir un plan prospectivo que le permita a la empresa observar escenarios alternativos para volverse una empresa sostenible, ya que, además, ha tenido hallazgos formulados por la contraloría distrital de Cartagena de indias, donde refiere deficiencias en la contabilidad de la entidad, en tanto que a la fecha no han sido calculados, ni registrados en la contabilidad los intereses moratorios por el incumpliendo de obligaciones tributarias, según el informe de la revisoría fiscal de (2021), lo cual no permite disponer de información veraz y confiable para la toma de decisiones (Krestón, 2021).

Adicional a lo anterior, no se observa en la conducta institucional la implementación políticas procesos y procedimientos efectivos para la Reclasificación de la cartera por edades y de la gestión de cobro para la recuperación de las cuentas por cobrar ante las entidades deudoras; no mantiene una disciplina de recuperación de cartera, de igual forma, esto repercute directamente en la inexistencia de planes pago de las obligaciones a cargo de la entidad, en particular, aquellas sumas directamente relacionadas con obras, impuestos, tasas, multas y contribuciones.

1 Plan prospectivo para el saneamiento financiero de la empresa EDURBE S.A al año 2030

1.1 Marco teórico

La escuela francesa de Prospectiva nace a finales de los cincuenta en el siglo XX, gratitudes a las construcciones teóricas de los filósofos y pensadores Gastón Berger y Beltrand de Jouvenel, estas teorías se fundamentan en la identificación de futuros posibles, o “futuribles,” para escoger el más conveniente y construirlo desde el presente.

Durante los años ochenta del siglo XX; el Docente Michel Godet, comienza a visibilizar la prospectiva a través de ejercicios prospectivos académicos y con múltiples empresas, durante los años noventa, crea el LIPSOR (Laboratorio de Investigación Prospectiva y Estratégica de las Organizaciones), en el CNAM (Conservatorio Nacional de Artes y Oficios), tenía por objetivo formar en el campo de la Prospectiva a profesionales que apoyaran la construcción del futuro a través de la Prospectiva de empresas privadas y públicas. América Latina no ha sido ajena a esta corriente. Gracias a la labor de Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), desde 1998, en Latinoamérica y el Caribe se vienen implementando los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva en Colombia, Brasil, Venezuela, Argentina, Ecuador, Uruguay, México y Chile; estos países vienen ejecutando con gran éxito sus programas nacionales (Godet, Michel, 1993).

Según Ortega (1998), “La prospectiva ha tenido un impacto significativo en el campo empresarial en las últimas tres décadas. La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías prospectivas, el pensamiento por escenarios, fue la petrolera Royal Shell en 1968” En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta

las líderes de las microelectrónicas y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y trading companies, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones (Ortega San Martín, 1998).

En Colombia la aplicación de la prospectiva se ha venido desarrollando de forma dinámica a lo largo de la última década, gracias al arduo trabajo de los prospectivistas Francisco José Mojica y Javier Medina, y durante los últimos años, con mayor impulso, por iniciativa de jóvenes prospectivistas discípulos de estos maestros. En la actualidad se vienen desarrollando múltiples ejercicios prospectivos en el ámbito de los gobiernos central, departamental y municipal; de igual forma, se realizan estudios prospectivos en organizaciones, universidades y en los diferentes sectores económicos del país. Otros factores de éxito han sido la visibilidad y la divulgación de estos ejercicios prospectivos a través de diferentes congresos, seminarios y foros de prospectiva, en gran parte desarrollados por las universidades líderes en el tema de prospectiva, tales como: la Universidad Externado de Colombia, La Universidad del Valle y La Universidad Nacional Abierta y a Distancia; esta última organiza cada año un congreso internacional donde se presentan los resultados de investigaciones, estudios, ejercicios y experiencias exitosas de prospectiva en el mundo entero (Medina Vásquez, et ál, 2014), (Corzo Lizarazo & Bayona Moreno, 2022).

El autor parte de la idea de que la ciencia es una construcción humana de una forma humana de conocer. Una característica de esta forma de conocer se haya en precisar un proceso de investigación. En consecuencia, presenta la importancia que debe poseer el marco teórico en una investigación. Encuadra el concepto de problema en el concepto de teoría. Aclara el concepto de marco teórico por oposición al concepto de marco conceptual (que pretende prescindir de un marco teórico). Explicita las funciones del marco teórico. Analiza la estructura y la jerarquía epistemológica de una teoría y la función de la inducción y de la invención en el contexto de una

definición de ciencia. Hace mención a los diversos criterios de validación y de caducidad de las teorías, según Popper, Kuhn, Lakatos y Feyerabend. Finalmente da diversos ejemplos de teorías y de cómo se han construido. Palabras clave: marco teórico – epistemología – investigación – conocimiento científico – marco conceptual (Daros, 2012).

1.2 Planeación

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

De esta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

En otras palabras, la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; más cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no en el futuro buscado (Abdala, 2022).

La planificación estratégica por escenarios La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundiéndose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético (Shell, EDF, Elf), sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros. Desde comienzos de los años 80, hemos trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se

presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios. El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial. La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados. Nosotros los hemos aproximado desde 1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998). Como todo naturalmente, la metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios: - exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles - anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva. Estos escenarios exploratorios o de anticipación puede también, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados. A decir verdad, no existe un método único en materia de escenarios; están los que han sido introducidos por Herman

Kahn en los Estados Unidos y por la Datar en Francia. Hoy en día, el método de escenarios que hemos desarrollado en Sema y después en el CNAM de una parte y el método SRI (del gabinete americano del mismo nombre) por otra son los métodos más utilizados. Las diferentes etapas de estos dos métodos apenas se diferencian. Estas etapas son las siguientes: - identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural - analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro. - reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

1.3 Planeación estratégica

Berger (1964) uno de los fundadores de la disciplina, la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. La prospectiva parte del concepto según el cual el futuro aún no existe, y “se puede concebir como una realizar múltiple” Jouvenel (1993), y que “depende solamente de la acción del hombre” Godet (1990). Por tal razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, y para ello debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado (Roncancio, 2020).

Jouvenel (1993) plantea que existen dos formas de ver el futuro: la primera, como una realidad única, propia de los oráculos, los profetas y los adivinos. La segunda, como una realidad múltiple. Estos son los futuros posibles que denominó futuribles. Balbi (2008) define la prospectiva como la disciplina que ha logrado convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible; en particular, sus últimos desarrollos, que arriban a la llamada, prospectiva estratégica, que constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management moderno.

Gil (2005) concibe la prospectiva de dos formas: como una “disciplina intelectual” o como una “indisciplina intelectual” que toma la forma de una “reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles”, en palabras del francés Godet (1993). Esta disciplina propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio —o parte de él— en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que estos tiene con sus entornos endógenos y exógenos, para de, esta forma, elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo donde convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización o territorio, como una herramienta de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura “anticipatoria” Plan prospectivo para el saneamiento financiero de la empresa EDURBE S.A al año 2030.

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planificación estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos (Roncancio, 2020).

Fundamentos de la planeación estratégica: comprensión de las bases estratégicas de la competencia La estrategia organizacional surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones. Todo eso con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. El

proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales (Abdala, 2022). El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. En esta primera parte del libro –Fundamentos de la planeación estratégica– se presentan las principales posturas en torno de la estrategia empresarial y su evolución en nuestros tiempos (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Frente a la complejidad de los problemas, los hombres no están desarmados. Ellos han labrado las herramientas que tan útiles les son hoy en día. En efecto, si el mundo cambia, también subsisten invariantes y similitudes en la naturaleza de los problemas con que se tropiezan los hombres. Olvidándonos de la herencia acumulada, nos privaríamos de palancas potentes y perderíamos mucho tiempo reinventando el filo del cuchillo para cortar la mantequilla. Es preciso mantener la memoria acerca de los métodos para enriquecerlos mejor.

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundiéndose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético (Shell, EDF, Elf), sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros. A decir verdad, no existe un método único en materia de escenarios; están los que han sido introducidos por Herman Kahn en los Estados Unidos y por la Datar en Francia. Hoy en día, el método de escenarios que hemos desarrollado en Sema y después en el CNAM de una parte y el método SRI (del gabinete americano del mismo nombre) por otra son los métodos más utilizados. Las diferentes etapas de estos dos métodos apenas se diferencian. Estas etapas son las siguientes: -

identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural - analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro. - reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

En este trabajo de investigación emplearemos la teoría más adecuada para la empresa EDURBE S.A., basados y guiados en los conceptos y teorías referenciadas, nos enfocaremos en la construcción de un Plan prospectivo para el saneamiento financiero de la empresa EDURBE S.A al año 2030, revisaremos su misión, visión y basados en supuestos propondremos una visión nueva, analizaremos su filosofía, postura estratégica, después cimentaremos el análisis interno, análisis del sector o análisis de entorno inmediato, análisis del macroentorno en la construcción del PESTEL; allí utilizaremos las herramientas basadas en las matrices, MEFE (Matriz de Evaluación de Factores externos), MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), se recapitaliza en la postura estratégica de la empresa y construimos la matriz MIE (matriz interna y externa), la matriz PEYEA, cuando nos enfoquemos en la formulación de las estrategias; trabajaremos en la elaboración de la matriz MPEC (Matriz planeación estratégica cuantitativa). Teniendo toda la información registrada en el módulo de planeación, procederemos a trabajar el módulo de Prospectiva. Teniendo en cuenta las diferentes teorías acerca de la planeación estratégica. Planteamientos como los de Baena, 2009 (Baena Paz, 2022) donde indica que la planeación estratégica es una herramienta de gestión, son las teorías en las que se basó, para que, a partir de ello, se empiece a edificar la visión que se pretende para la empresa EDURBE S.A.

1.4 Planeación prospectiva

1.4.1 Prospectiva

La prospectiva se entiende como una disciplina que ofrece fundamentos teóricos, métodos y herramientas útiles para la construcción de futuro, en el sentido de la planificación de largo plazo para el desarrollo. El futuro no está predeterminado, sino que está sujeto a múltiples variaciones y cursos posibles, cuyo conocimiento es indispensable para orientar la acción en el presente (CEPAL, 2022). Se requieren, por tanto, capacidades institucionales de anticipación, evaluación e interpretación de los futuros posibles.

Ben Martin (1995) describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales” Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las prospectivas son “Tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”. Las herramientas prospectivas nos permiten “partiendo de un conocimiento experto del presente e información de calidad, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo”; para reducir la incertidumbre que tenemos sobre el futuro y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

El Instituto de Prospectiva Estratégica en España (IPE) define la prospectiva como “Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como los comportamientos de los actores

implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”. Con los resultados de un ejercicio prospectivo se puede realizar la planeación para organizar tanto acciones como recursos y así alcanzar el futuro apuesta. Estos resultados son estrategias concebidas, como la sumatoria de un objetivo y unas acciones; pero para que las acciones sean eficaces es necesario que se conviertan en proyectos, es decir, en rutas indicativas de actividades, con resultados, esperados, criterios de evaluación, definición de Plan prospectivo para el saneamiento financiero de la empresa EDURBE S.A al año 2030 .

Actualmente se han desarrollado varios campos de aplicación de la prospectiva, entre los que destacan:

- *Prospectiva tecnológica.* Se ocupa de la relación entre las creaciones tecnológicas y su impacto social; su origen data del gobierno de F.D. Roosevelt con el reporte sobre “Tendencias Tecnológicas y Política Nacional”.
- *Prospectiva social.* Orienta al análisis de las crisis de las sociedades, sobre todo por lo que representa la industrialización y la aparición de la sociedad de la información.
- *Prospectiva territorial.* Se refiere a la prospectiva de un espacio dado donde adquiere más importancia la variable territorial.
- *Prospectiva estratégica.* Considerada una herramienta poderosa de conocimiento y de gestión para pensar el futuro más allá de la rutina y dirigir la acción hacia acciones estratégicas.
- *Prospectiva política.* Vinculada a la identificación de los problemas y de sus políticas y los impactos que éstas provocarían en el futuro. La importancia del ejercicio prospectivo radica entonces en focalizar estratégicamente los esfuerzos con el fin de lograr un escenario apuesta o un futuro deseable para la organización. Plan prospectivo para el saneamiento financiero de la

empresa EDURBE S.A al año 2030, una herramienta que utilizaremos en esta planeación prospectiva será el software MICMAC, allí emplearemos planos indirectos, directos y de desplazamiento.

El resultado de los análisis prospectivos nunca será algo que deba tomarse como una verdad que necesariamente va a ser cumplida. Serán solo posibles previsiones o escenarios que podrán variar según vayan cambiando algunas de las múltiples variables que estarán siempre presentes en el desarrollo de cualquier política. Y es posible que las predicciones que se hagan para dentro de veinte años tengan que ser cambiadas al cabo de tan solo uno. Pero como es natural, en cualquier caso, es preferible tener una cierta previsión sobre cómo puede evolucionar el futuro que no hacer ningún tipo de previsión sobre él. Esa es la función de la Prospectiva

Objetivos de la prospectiva estratégica:

- Construir escenarios alternativos de futuro.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Proporcionar impulsos para la acción

Características de la prospectiva estratégica:

- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es interdisciplinaria.
- Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.

- Hay preminencia del proceso sobre el producto.
- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.

1.4.2 Plan Prospectivo Estratégico

Es la visualización del Norte Ideal en el cual por medio de estrategias se explora y evalúa a mediano y largo plazo vías que conlleven al desarrollo integral de las variables económicas, sociales, culturales y políticas (Hernandez Rodriguez & Calderon Castelano, 2022).

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente. ¿Cómo reencontrarlos? ¿existen grandes aproximaciones entre ellos?. A estas preguntas respondemos sin dudar. Existe una caja de herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo en lo posible los inevitables conflictos (Godet & Mojica, 2022).

Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran. Es indispensable realizar una fase previa para identificar los elementos de que constarán los escenarios. Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo. Adicional a lo mencionado es necesario añadir, en su momento, el conocimiento de los intereses, alianzas y conflictos de los Actores Sociales.

La siguiente es una visión general del Modelo Prospectivo con sus resultados y referencias a las técnicas que se pueden emplear, algunas de estas herramientas se enuncian a continuación:

La matriz DOFA: es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Árbol de Competencias: esta técnica se utiliza para la identificación de los factores críticos o elementos de análisis” Plan prospectivo para el saneamiento financiero de la empresa EDURBE S.A al año 2030., endógenos que permiten realizar una primera aproximación de las características de las cooperativas de trabajo asociado y se refleja en la encuesta con expertos. Los árboles de competencia representan todo el conjunto de la organización, desde la interacción interna de sus componentes, hasta su vinculación con el entorno, sin reducirla a sus productos y mercados.

Listado de las variables: La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado.

Análisis de Escenarios: según Godet, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de sus resultados y consecuencias que tiene para la acción. Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible.

Árbol de Pertinencia: en el marco de un procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo de un árbol de pertinencia es casi siempre identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa y con los escenarios de evolución más probables del entorno.

La teoría que vamos a emplear en este trabajo de investigación será la más adecuada a la empresa EDURBE S.A. guiados y basados en los conceptos y teorías antes referenciadas; este trabajo está asentado en un enfoque financiero y de crecimiento empresarial, en este marco teórico se exponen las teorías que se necesitaron para construir, el “Plan prospectivo estratégico para buscar un escenario más provechoso en el desarrollo de su misión y visión pleno, en el que se vea la empresa EDURBE S.A al año 2030”, para hacer de esta una empresa sostenible en el tiempo; teniendo en cuenta las diferentes teorías acerca de la planeación estratégica y la planeación prospectiva. Planteamientos como los de Baena, 2009 donde indica que la prospectiva es la previsión de eventos del futuro y la planeación estratégica una herramienta de gestión son las teorías en las que se basó (Baena Paz, 2022), para que, a partir de ello, se empiece a edificar la visión que se pretende para la empresa EDURBE S.A. una herramienta que utilizaremos en esta planeación prospectiva será el software MICMAC y SMIC, allí emplearemos planos indirectos, directos y de desplazamiento. Se integrarán parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los Actores Sociales, MATRIZ RICE e IGO, árbol de pertinencia y cuadro de mando integral. Su finalidad es constructora, está orientada a la acción, por ello al final de nuestro trabajo de investigación se plasmarán una serie de conclusiones y recomendaciones generadas de los resultados obtenidos.

1.5 Objetivo general.

Construir un plan estratégico para hacer de EDURBE S.A una empresa sostenible en el tiempo, permitiendo así el saneamiento financiero de la empresa al año 2030.

1.6 Objetivo específico.

- Definir la razón de ser de EDURBE S.A, así como su misión y visión.
- Analizar el sistema interno y externo bajo el cual se desarrolla la entidad.
- Identificar las diferentes variables internas y externas de la entidad con el fin de destacar los aspectos estratégicos que esta tiene.
- Diseñar las diferentes opciones de futuro a los cuales se verá enfrentada la compañía en 8 años.
- Construir el escenario al cual se le apuesta, para implementar el plan de acción en el tiempo.
- Reconocer posturas estratégicas fundamentales con el reto de la entidad.

1.7 Reseña Histórica del sistema objeto del estudio.

La Empresa de desarrollo Urbano de Bolívar EDURBE S.A. sociedad pública por acciones, legítimamente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Cartagena, mediante escritura pública 01897 de 2016. En 1981 para contribuir con el desarrollo de Cartagena y los municipios del departamento de Bolívar fue creada en cumplimiento de la Ley 62 DE 1937, el Decreto Presidencial No. 007 de 1984, la Ley 768 de 2002, el Acuerdo del Concejo Distrital No., 002 de 2003; y demás actos constitutivos; la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar, EDURBE LTDA. Sus socios eran la Nación, el Departamento de Bolívar y el Municipio de Cartagena, a través de las Empresas Públicas Municipales (Edurbe S.A., 2016).

Posteriormente, la Nación cede sus acciones a los 32 municipios que ese momento conformaban el Departamento de Bolívar, pasando a la categoría de anónima.

La Escritura Pública de creación y sus modificaciones de EDURBE LTDA, hoy EDURBE S.A. muestra que el objeto de dicha sociedad está estrictamente acompasado con los objetivos que previamente le fijaron las disposiciones, fines y objetivos especiales que desarrolla la entidad.

La Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar “EDURBE S.A.” ejecuta su objeto social bajo las siguientes líneas estratégicas; impulsar el progreso cualitativo y cuantitativo de los entes territoriales y de cualquier otra entidad, con énfasis en el Distrito de Cartagena, departamento de Bolívar, municipios del departamento, entidades públicas y privadas y/o mixtas de la Costa Atlántica, para lo cual podrá prestar los servicios para que mejoren la eficiencia y la eficacia en las gestiones necesarias para el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades sociales y/o empresariales (Edurbe S.A., 2016).

Ejecutar proyectos integrados de recuperación sanitaria de Cartagena de Indias, el cual comprende obras de limpiezas, canalización y acotamiento de los cuerpos de agua de la ciudad: caños, canales, lagos, lagunas, ciénagas, bahías y similares, así como el terraplenado y urbanización de las orillas de conformidad con la Ley 62 de 1937 y el Decreto 07 de 1984.

Maneja y administra el Banco Inmobiliario del municipio del departamento de Bolívar y Distrito de Cartagena de Indias, que lo requieran en forma independiente, sin que pertenezca a la masa común de la entidad. Entre otras.

Conforme a las normas que la reglamenten, modifique o subroguen; siendo una entidad tiene naturaleza jurídica de ser una sociedad pública por acciones, que se asimila

las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, EICE., y les aplica el régimen jurídico de derecho privado por encontrarse en competencia en el mercado, en virtud de ejercer actividades comerciales con el sector privado y/o público nacional e internacional o del mercado regulado, caso en el cual se registrará por las disposiciones legales y reglamentarias aplicada a su actividad económica y comercial, de conformidad con lo dispuesto en los art. 13 y 14 de la Ley 115 de 2007 (modificado por el art. 93 de la Ley 1474 de 2011) (Edurbe S.A., 2016).

2 Planeación estratégica

2.1 Misión

Somos una empresa comprometida con el desarrollo urbano de Bolívar, el Distrito de Cartagena de Indias y la Nación, a través del saneamiento básico de los cuerpos de agua internos del Distrito de Cartagena y la creación de nuevos modelos de desarrollo urbanístico integrales, en la construcción de infraestructura que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general al año 2030. (Edurbe S.A., 2022).

2.1.1 ¿Qué necesidades satisface?

La empresa está comprometida en realizar el saneamiento básico de los cuerpos de aguas internos y desarrollo de proyectos de infraestructura, en la creación de nuevos modelos de desarrollo urbanístico integrales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en sus áreas de influencia.

2.1.2 ¿Cómo satisfacer necesidades?

Estas necesidades se satisfacen a través de proyectos de inversión social en infraestructura e implementos o mejoramientos de obras de desarrollo.

2.1.3 ¿A quién le satisfacen necesidades?

Las necesidades a todas las comunidades que se encuentran en el área de influencia del Distrito de Cartagena, Bolívar y costa Atlántica en donde desarrolla proyectos sociales para la satisfacción de los habitantes afectados positivamente con el desarrollo.

2.1.4 ¿En dónde satisfacen necesidades?

En el área de influencia del Distrito de Cartagena, Bolívar y costa Atlántica en donde desarrolla proyectos sociales

Como podemos evidenciar la Misión de la empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar, EDURBE S.A esta comprometida con su actividad principal, dicha actividad que es de suma importancia para la comunidad, la cual consiste en el saneamiento básico de los cuerpos de aguas y en la creación de nuevos modelos de desarrollo urbanístico integrales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general (Edurbe S.A., 2016).

2.2 Visión

EDURBE S.A. se visiona como una empresa líder en la realización de proyectos de alto impacto socioeconómico y ambiental, reconocida por su servicio integral y la calidad

de su gestión, con una participación determinante en la Materialización de los Planes de Desarrollo de sus asociados y demás grupos de interés (Edurbe S.A., 2022).

Para el año 2030 EDURBE S.A., será reconocida a nivel nacional por la calidad de su gestión, como una empresa productiva generadora de recursos y de proyectos de infraestructura, generadora de valor social, que contribuyan de manera eficiente al desarrollo sostenible de la región caribe. (Edurbe S.A., 2022).

2.2.1 ¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?

La entidad se imagina como una empresa líder en la realización de proyectos de alto impacto socioeconómico y ambiental, reconocida por su servicio integral y la calidad de su gestión, con una participación determinante en la Materialización de los Planes de Desarrollo de sus asociados y demás grupos de interés.

2.2.1 ¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?

A la entidad le gustaría incursionar en proyectos de infraestructura sostenibles realizados con recursos propios.

2.2.2 ¿En cuales campos de acción no se debería continuar?

Edurbe no deberá dejar abierto ninguno de los proyectos realizados e implementar acciones decidida en la recuperación cuentas por cobrar

2.2.3 *¿Cómo quieren que los vean los clientes?*

Como una empresa dispuesta a la conservación de los recursos hídricos del Distrito, comprometida con el desarrollo urbano y el crecimiento social.

2.2.4 *¿Cómo quieren que los vea talento humano?*

Como una entidad comprometida con el activo más importante que tiene, el cual es su talento humano, dotándolo de las herramientas necesarias para el buen desarrollo de las actividades a su cargo, con el pago a tiempo de sus acreencias laborales, motivación fundamental en sus labores, sin dejar de lado los incentivos de bienestar social de los trabajadores, motivando el mejoramiento continuo, a través de la actualización del conocimiento en el que se desarrolla.

Como podemos evidenciar la Visión de la empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar, EDURBE S.A está enfocada en la realización de proyectos de acuerdo a su actividad principal, dándole a futuro un valor agregado a los recursos hídricos que tiene la comunidad del Distrito de Cartagena y potencializando la creación de nuevos modelos de desarrollo urbanístico integrales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general.

2.3 Filosofía

2.3.1 *¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?*

- *Respeto:* A partir de los principios establecidos dentro de la organización se da una connotación al respeto, como un aspecto directamente ligado a la dignificación humana, a través del cual una persona es reconocida y valorada desde su ser, teniendo presente sus potencialidades

y limitaciones. Desde este sentido, se valora y da peso a aspectos directamente ligados con la diversidad y aquellas particularidades propios de cada individuo, reconociendo que todos somos partes de un colectivo.

- *Servicio:* Capacidad para reconocer las necesidades de nuestros clientes internos y externos, respondiendo de manera empática, oportuna y eficaz a los requerimientos dados en cumplimiento con la misión y visión de la organización (Edurbe S.A., 2022).

- *Honestidad:* Pilar que representa las bases que permitieron la construcción de la organización, cimentada en colaboradores que mantienen un actuar transparente, caracterizándose por mantener una capacidad intacta para generar acciones honradas, honorables, con un principio de verdad, obrando de forma correcta, clara y acorde con los principios de la compañía.

- *Compromiso:* Actitud permanente que se mantiene por parte de cada uno de los colaboradores que hacen parte de la organización, manteniendo un sentido de pertenencia que posibilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en una margen de calidad, oportunidad y eficacia, establecido dentro de cada uno de los procesos que se desarrollan como parte de los servicios ofertados.

- *Responsabilidad:* Reconocimiento y apropiación del impacto, resultados y consecuencias frente a las acciones y comportamientos que se mantienen dentro y fuera de la organización, asumiendo como propio, cada uno de los valores estratégicos, metas y aspectos que conllevan a la consecución de resultados superiores. Manteniendo a su vez un compromiso permanente en relación con los métodos que permiten el cumplimiento de procesos personales y corporativos (Edurbe S.A., 2022).

2.3.2 ¿Cuáles son los valores y principios deseables?

- *Responsabilidad Social:* Entendido como la capacidad de cada uno de los colaboradores de contribuir en las estrategias de la organización, las cuales se generan con el propósito impactar positivamente dentro del contexto social en el que se llevan a cabo los procesos de la organización, reconociendo la en la colectividad un elemento estratégico donde se debe aportar y generar beneficios en pro de personas que no hacen parte de los clientes de la compañía.
- *Resolución de problemas:* Habilidad para orientar su pensar, sentir y actuar hacia la búsqueda de soluciones oportunas y efectivas, ante situaciones que representan un reto para la organización, mitigando consecuencias que afecten a operatividad y la consecución de resultados superiores (Edurbe S.A., 2016).
- *Integridad:* Reconocido como un derecho fundamental, donde la integridad personal es prioridad para la compañía, razón por la cual, ningún colaborador sostendrá comportamiento que atenten contra el bienestar y los derechos de sus compañeros dentro y fuera de la institución, manteniendo siempre una actitud de respeto, honestidad, tolerancia, empatía y demás valores que permiten un entorno seguro y protector (Edurbe S.A., 2022).

2.4 Postura ética.

Desde el punto de vista epistemológico la Ética de las Empresas (EE) y la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) por parte de las organizaciones es conducente a la administración moral, dirigiéndolas al campo de lo humanístico y al cuidado del medio ambiente y deben servir a la toma de decisiones morales, eficaces en las decisiones operacionales y estratégicas; para que sea esta la proyección de la imagen empresarial, convirtiéndose en la cultura en la organización y en la ideología de sus miembros (Cueva Moreno, 2022).

La Ética de las Empresa (EE), La Ética busca guiar el comportamiento de las empresas en el marco del desarrollo de su objeto empresarial o misional, donde orienta a la no permisividad de actos de corrupción en la inversión de los recursos, que llevan el direccionamiento bien reglado.

Ahora bien; EDURBE dentro de objeto misional se encuentra el mantenimiento de los cuerpos de agua internos, misión esta que la compromete con el medio ambiente del distrito de Cartagena y su entorno, más cuando es una ciudad turística por excelencia. Que se convierte en la Responsabilidad Social de la Empresa (Abenzoa, 2022).

De esta manera, la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar - Edurbe S.A. – cuya actividad y recursos están destinados a programas de Desarrollo Sostenible Social y de interés general; generando rentabilidad social en dónde desarrollas obras para la comunidad cartagenera, el departamento de Bolívar y la costa Atlántica. Sin desconocer que de la rentabilidad obtenida contribuye al sostenimiento de los gastos fijos, gastos de personal para su mantenimiento en el tiempo, ya que dentro del presupuesto no cuenta con transferencias por parte del Distrito de Cartagena (Edurbe S.A., 2022).

3 Análisis interno

3.1 Árbol de competencias

Está herramienta dentro del análisis prospectivo, cobra relevancia toda vez que se refiere al análisis interno de la organización sobre el cual se está prospectando, para este caso en particular sea tomado la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar S.A. EDURBE S.A. De la cual se han tomado cinco áreas:

- Talento Humano
- Subdirección Financiera
- Secretaría General (Jurídica)
- Sistemas
- Subdirección Técnica.

Para lo cual se debe determinar las fortaleza y debilidades que se encuentren en cada una de ellas. Como todo árbol, consta de tres partes fundamentales; las raíces, el tronco y las ramas. Las raíces, vienen siendo la base, son las habilidades y competencias del talento humano de la organización, las competencias técnicas, es el saber hacer de la empresa, es el soporte, es el área que sostiene y da vida a la organización. El tronco; es la capacidad de producción que tiene la organización al momento de la ejecución, la capacidad científica aplicada a los procesos, a la hora de la puesta en marcha; la manera como se desarrollan los procesos que vienen y las ramas, se encuentra el producto, acá se puede materializar la eficiencia y eficacia, aplicación de las habilidades y competencias de los recursos humanos, junto a la capacidad científica y tecnológica de la organización para el logro del producto final, son los resultados. Como se describe en la siguiente tabla (Godet, Michel, 1993).

Tabla 1 *Árbol de competencias*

ARBOL DE COMPETENCIAS - EMPRESA EDURBE S.A.							
AREAS	VARIABLES	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TALENTO HUMANO	* Salarios *Transporte. *Capacitación *MIPG	Talento humano consciente de las estrategias y su cumplimiento	alto pasivo laboral	Implementación de MIPG del área de talento humanos, también las herramientas para la facturación digital	Escaso medios de transportes para el desarrollo de las actividades	Talento humano a realizado 2 capacitaciones motivacionales, 3 de seguridad y salud en el trabajo, una revisión medica general con exámenes de laboratorios y revisión optométrica	El personal, no trabaja las horas reglamentarias, por el no pago de sus salarios
	*Herramientas de trabajo *Rotación de personal, *relaciones humanas.	Regular sinergia en todas las áreas de la empresa, proveedores, con tales actores para...proceso.	Las herramientas de trabajo no se encuentran actualizada		Hace falta personal para las tareas que se requieren realizar	Se han realizado desde T H dos capacitaciones motivacionales y 4 de seguridad y salud en el trabajo.	La deuda con el personal de planta corresponde a unos 14 meses de sueldo, más otro emolumentos, más de las CPS, ascienden a 3.400.000.000 de pesos

ARBOL DE COMPETENCIAS - EMPRESA EDURBE S.A.							
AREAS	VARIABLES	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	* Software * Costo de producción * Cartera vencida	Personal con alta experiencia y conocimiento en el área financiera	Personal insuficiente	Con los funcionarios que tiene la entidad en el área financiera se puede sacar adelante la depuración de las cuentas por cobrar y por pagar	Se requiere actualización de programa o el software contable del área financiera.	Se logra mejorar con la contratación de proyectos de impacto al desarrollo para la ciudad, mediante el sistema de contratación, en 2020 no se desarrolló ni un solo proyecto por la pandemia, el año 2021, se logró contratar 8 proyectos. En el 2022 van 18 proyectos.	Cuentas por cobrar según la rendición de cuenta la SIA 38.000.000
	* Información, * Cuentas por pagar * manual de contratación	Posibilidad y competencias de articulación entre planes de desarrollo local, regional y nacional en relación con los planes de acción de la empresa	No fluye la información de las demás áreas a tiempo.	Se trabaja en armonía con el plan de desarrollo distrital, integrado con los planes de desarrollo de la región y nación	Se requiere depuración de cuentas por pagar y cuentas por cobrar	En el 2020 no tuvo ingresos por obras, en el 2021 tuvo unos ingresos por 1.000.000.000 y en el 2022 a la fecha de hoy van unos ingresos de 2.900.000.000	cuentas por pagar de 31.825.340.000
SECRETARÍA GENERAL (Jurídica)	* Recurso Humano * Protección jurídica * Contratación * Demandas	Cuentan con las habilidades para la Protección jurídica de la entidad por sus conocimientos	La empresa requiere fortalecer su defensa jurídica con el ingreso de	Edurbe cuenta con un manual de contratación de régimen especial, lo que la hace apetecible para que las diferentes	No cuenta con el personal suficiente para las tareas que requiere	El área jurídica le ha estructurado: 2020 no hubo proyectos; 2021 de firmaron 8 proyecto se contrataron 8 obras y 8 interventorías, y	Muchas demandas por el no pago a los extrabajadores y a la ordenes de Prestación de Servicios

ARBOL DE COMPETENCIAS - EMPRESA EDURBE S.A.							
AREAS	VARIABLES	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		y profesionalismo	nuevos miembros.	secretarías del Distrito y los gobiernos territoriales quieren contratar a través de Edurbe		para el 2022 los 22 proyectos interadministrativos ha contratado; 44 proyectos de obras y 44 de interventoría.	
	* PQR	El área cuenta con habilidades y conocimientos para la estructuración de proyectos en contratación e interventoría.	Falta un equipo de recuperación de cartera	La venta del portafolio de servicio ha incrementado a la celebración de contratos o convenios interadministrativos, entre la empresa y las diferentes secretarías del Distrito y municipios del departamento de Bolívar y de la costa Atlántica, lo que a su vez incrementa los ingresos de la entidad.	No sale la información a las demás áreas para continuar con los procesos y actividades	Respuestas en el 2020 a unas 345 PQR; para el 2021 unas 682 PQR y en lo que va corrido de 2022 1235 PQR	Se responden mensualmente un promedio 120 PQR

ARBOL DE COMPETENCIAS - EMPRESA EDURBE S.A.							
AREAS	VARIABLES	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SISTEMAS	* Herramientas de trabajo	Cuenta con el personal con las habilidades y conocimiento en el manejo del área	Falta personal	Se cuenta con regulares herramientas como: servidor, un sistema de redes que permiten la conexión interna y externa con la alcaldía distrital	La seguridad informática es débil. Falta actualización por falta de recursos financieros.	Transferencia de tecnología y conocimientos al talento humano, en el desarrollo sostenible de sus actividades.	El 50% de los equipos de cómputos requieren cambios
	Software Infraestructura		Requiere cambio de cableado para datos.	Uso correcto de los recursos tecnológicos utilizados en la empresa	Falta modernización y actualización en la herramienta ofimática de la empresa por falta de recursos.	Conocimiento de todas las áreas para la ejecución de procesos raíz	
SUBDIRECCIÓN TÉCNICA	* Conocimiento * experiencia * Convenios	El área cuenta con un personal con las habilidades de experiencia y conocimiento en el desarrollo del Plan de saneamiento básico y desarrollo de proyectos de inversión	falta personal	A pesar de estar bajo la tutela gubernamental del alcalde Distrital de Cartagena, se tiene la facultad de buscar más proyecto a nivel departamental, regional o nacional	Al no tener participación en la planeación de los convenios o contratos interadministrativos, desde la estructuración de los proyectos se cometen muchas falencias, que afectan a la empresa	En la Subdirección Técnica se han gerenciado de cada uno de los convenios interadministrativos, por cada proyecto, se generan dos hijos; uno por la obra y otro por la interventoría.	El porcentaje que devenga la entidad por la gerencia de un proyecto es el 3% al 5%, por muchos proyectos que nos den es difícil sufragar todos los gastos.

ARBOL DE COMPETENCIAS - EMPRESA EDURBE S.A.							
AREAS	VARIABLES	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	* Alianzas * Liquidar de proyectos. * Ámbito	Experiencia y competencias en el diseño y estructuración de proyectos de inversión	Faltan herramientas (equipos de cómputos)	También se tiene la ventaja de hacer alianzas estratégicas para el desarrollo de macro proyecto en el ámbito de desarrollo, local, departamental o nacional.	La forma como se pacta los contratos o interadministrativ o el pago de los honorarios a la entidad, es desventajosa, toda vez que dicen que por ejemplo que serán pagaderos cuando vaya un avance del 60% de la obra.	Para el año 2022, se están desarrollando 22 proyectos interadministrativos; con los municipios de Soledad de Atlántico, municipios de Turbana y Turbaco Bolívar y con el Distrito de Cartagena; la subdirección le ha correspondido implementar su desarrollo	Unos 20% de los proyectos de vigencias anteriores, sin poder aún liquidar un su totalidad

3.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado

Basados en la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar de la ciudad de Cartagena se hace un análisis de las variables internas dentro de la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) de las debilidades y fortalezas, en busca de diagnosticar como se encuentra la empresa al momento 2022 (Hernandez Rodriguez & Calderon Castelano, 2022).

Tabla 2 Matriz MEFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL
Para la empresa el tener aliados estratégicamente es una fortaleza, como la alcaldía de Cartagena, todos los municipios y gobernaciones posibles	0,040	3	0,120
EDURBE cuenta con un manual de contratación de régimen especial, lo que la hace apetecible para que las diferentes secretarías del Distrito y los gobiernos territoriales quieran contratar a través de EDURBE	0,100	4	0,400
Regular sinergia en todas las áreas de la empresa, proveedores, con tales actores para...proceso.	0,010	3	0,030
La venta del portafolio de servicio ha incrementado a la celebración de convenios interadministrativos, entre la empresa y las diferentes secretarías del Distrito y municipios del departamento de Bolívar y de la costa Atlántica, lo que a su vez incrementa los ingresos de la entidad.	0,100	4	0,400
El área Técnica cuenta con un personal con las habilidades, experiencia y conocimiento en el desarrollo del Plan de saneamiento básico y desarrollo de proyectos de inversión	0,050	4	0,200
Talento humano se atiende las necesidades, realizado: a) 2 capacitaciones motivacionales, b) 3 de seguridad y salud en el trabajo, c) una revisión médica general con exámenes de laboratorios y revisión optométrica	0,050	3	0,150
EDURBE ha venido ampliando su ámbito de trabajo, en los siguientes territorios: el municipio de Soledad Atlántico, el municipio de Turbana, Turbaco, San Pablo Bolívar y con el Distrito de Cartagena.	0,050	3	0,150
EDURBE para el año 2022 ha incrementado la firma de contrato en un 250%, con respecto a el año 2021 en los siguientes territorios: el municipio de Soledad Atlántico, el municipio de Turbana, Turbaco, San Pablo Bolívar y con el Distrito de Cartagena.	0,100	4	0,400
	0,500		1,850

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL
En este momento EDURBE tiene un alto pasivo laboral, que asciende a 14 meses entre otras cosas.	0,070	2	0,140
Falta modernización y actualización en la herramienta ofimática (software de contabilidad, tesorería y presupuesto) de la empresa por falta de recursos.	0,050	2	0,100
EDURBE carece de suficiente recurso humano, en varias dependencias no tiene el personal suficiente para las labores	0,040	1	0,040
La inflación a generado un cremento en los insumos para la construcción, como el cemento y el hierro) y en el resultado de las demandas judiciales.	0,040	2	0,080
La empresa en este momento tiene una cartera por recuperar por más de 38 mil millones de pesos	0,040	2	0,080
La empresa en este momento tiene un pasivo en cuentas por pagar por más de 32 mil millones de pesos	0,040	1	0,040
La empresa en este momento tiene un pasivo por demandas judiciales más de 36 mil millones de pesos	0,050	2	0,100
La empresa cada vez más el número de demanda se incrementa, por deudas con los proveedores	0,050	2	0,100
Las PQR cada día que pasa aumentan, se responden un promedio mensual de 120 respuesta.	0,020	1	0,020
Una de las mayores dificultades es el cierre y liquidación de los contratos y convenios, la administración actual nunca quiere liquidar convenios de la administración anterior	0,020	2	0,040
EDURBE está ubicada en el barrio de Manga en una casa patrimonio, las que tienen un sistema de alcantarillado, energía muy vieja, pero, por sobre todo el cableado de internet	0,030	1	0,030
Falta modernización y actualización en la herramienta ofimática (software de contabilidad, tesorería y presupuesto) de la empresa por falta de recursos.	0,050	1	0,050
	0,500		0,820
	1,000		2,670

Análisis matriz MEFI

La matriz de evaluación de los factores internos MEFI, permite identificar las relaciones existentes entre las variables, qué ayudan a formular las estrategias y permite identificar en resumen las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la entidad, para el caso que nos ocupa, en EDURBE S.A., para de esta manera Identificar y evaluar identificar la interrelación que presentan entre ellas (Corzo Lizarazo & Bayona Moreno, 2019).

3.3 Listado de variables internas

Tabla 3 Variables internas

FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Aliados estratégicos	0,040	3	0,120
Manual de contratación	0,100	4	0,400
Relaciones Humanas	0,010	3	0,030
Convenios	0,100	4	0,400
Experiencia	0,050	4	0,200
Bienestar laboral	0,050	3	0,150
Ámbito de contratación	0,050	3	0,150
Contratos	0,100	4	0,400
	0,500		1,850
DEBILIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Salarios	0,070	2	0,140
Herramientas de trabajo	0,050	2	0,100
Rotación de personal	0,040	1	0,040
Costos de producción	0,040	2	0,080
Cartera vencida	0,040	2	0,080
Cuentas por pagar	0,040	1	0,040
Protección Jurídica	0,050	2	0,100
Demandas	0,050	2	0,100
PQR	0,020	1	0,020
Liquidación de proyectos	0,020	2	0,040
Infraestructura locativa	0,030	1	0,030
Software	0,050	1	0,050
	0,500		0,820
			2,670

3.4 Análisis tendencial de variables endógenas

Tabla 4 Matriz de análisis tendencial de variables endógenas

ANÁLISIS TENDENCIAL DE VARIABLES EDOGENAS						
.	Dependencia	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
F O R T.	Secretaría General	Manual de contratación	Manual de contratación	2014 Edurbe se regía para contratar a través de la ley 80	2022 Edurbe se rige por su propio manual de contratación	Se espera que Edurbe pueda mantener las condiciones de su manual de contratación a 2030

ANÁLISIS TENDENCIAL DE VARIABLES EDOGENAS

Dependencia	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Sub-Dirección Técnica	Contratos	Valor Contratado	2020 No se contrataron. 2021 se contrató por un valor de 16.000.000.000.o	2022 se contrató por un valor de 50.000.000.000.o	Se espera contratar por un valor 100.000.000.000.oo a 2030
	Protección Jurídica	Cantidad de procesos por abogado	2021 se tenían 24 procesos por abogado	2022 se tiene 15 procesos por abogado	Se espera tener 5 procesos por abogado
	Convenios	Número de Convenios interadministrativos	2020 no hubo Convenios Interadministrativos. 2021 se firmaron 8 Convenios Interadministrativos.	2022 se firmaron 25 Convenios Interadministrativos	Se espera firmar 80 convenios interadministrativos al año 2030
	Experiencia	Experiencia en ejecución relacionada con la tarea	2021 se cuenta con más de 10 años de experiencia	2022 se cuenta con más de 10 años de experiencia	Se cuenta con más de 10 años de experiencia al año 2030
Sub-Dirección Administrativa y Financiera	Ámbito de contratación	Número de Municipios Amigos	2020 No hubo contratación 2021 Hubieron contratos con el Distrito de Cartagena, los municipios de Soledad y Turbana	2022 hubo contratación con los municipios de Turbana, Turbaco, San Pablo (Bol) Soledad (Atl) y el Distrito de Cartagena. (5 Municipios)	Se espera contratar con 20 municipios del departamento de Bolívar y de la costa Atlántica al año 2030
	Aliados estratégicos	Aliados por sector	2021 hacia atrás Edurbe contó con 2 aliados bancarios más tres municipios amigos	2022 Sector Bancario 2 y Sector territorial 5 municipios	Se espera tener 5 aliados en el sector bancario y en el Sector territorial 20 municipios al año 2030
Recursos Humanos	Relaciones Humanas	Número de conflictos entre trabajadores	2021 número de conflicto entre trabajadores Cero	2022 número de conflicto entre trabajadores Cero	Se espera tener cero conflictos entre los trabajadores al año 2030
	Bienestar laboral	Actividades de Bienestar	2021 no Hubieron actividades de bienestar	2022 hubo 4 actividades	Se espera que haya 8 actividades de bienestar al año 2030
	Nivel Formativo	Formación	2021 no hubo capacitación	2022 hubo 4 capacitaciones	Se espera que haya 8 capacitaciones al año 2030
Dependencia	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro

ANÁLISIS TENDENCIAL DE VARIABLES EDOGENAS					
Dependencia	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Secretaría General	PQR	PQR/MES	2021 hubo 686 respuestas a PQR	2022 hubo 1352 respuestas de PQR	Se espera que las PQR disminuyan en un 50% al año 2030
	Demandas	Defensa Jurídica	2021 hacia atrás venían 48 demandas con fallo	2022 hay 59 demandas con fallos	Se espera haber resuelto el 50% de las demandas al año 2030
Sub-Dirección Técnica	Liquidación de proyectos	Contratos sin cierre definitivos	2021 hacia atrás viene 40 Contratos sin cierre definitivo	2022 existen 42 contratos sin cierre definitivo	Se espera tener un cierre definitivo del 90% de la contratación terminada al año 2030
Sub-Dirección Administrativa y Financiera	Cartera vencida	Deudores ha Edurbe	2021 Edurbe tiene una cartera por recuperar de 35.505.237.000.000	2022 Edurbe tiene cartera por recuperar de 40.405.000.000.000	Se espera que Edurbe haya recuperado la cartera al 50% al año 2030
	Software	Software	2021 hay una desactualización del 100% de los equipos de cómputos	2022 continua el 100% de la desactualización de los equipos	Se espera que haya una actualización del 100% de los equipos con sus softwares al año 2030
	Cuentas por pagar	Deudas de Edurbe	2021 Edurbe se tuvo unas cuentas por pagar por un valor de 30.367.525.000.000	2022 Edurbe alcanzo a tener unas cuentas por pagar de 34.783.242.000.000	Se espera que Edurbe haya alcanzado a pagar el 50% de sus deudas al año 2030
	Herramientas de trabajo		2021 las herramientas de trabajo están desactualizadas en 90%	2022 las herramientas de trabajo continúan en un 90% de desactualización	Se espera una actualización en un 100% al año 2030
	Salarios	Pagos	2020 cancelaron 5 meses de trabajo. En el 2021 cancelaron 6 meses de trabajo	2022 se cancelaron las mesadas de forma irregular y al final de año se canceló lo adeudado del año 2020 y 2021.	Se espera que se hayan regularizado los pagos en un 100% al año 2030
Recursos Humanos	Infraestructura locativa	Infraestructura	2021 la infraestructura es deficiente, por la filtración de agua, redes de energía, agua de las de 40 años y el internet con redes de más de 10 años	2022 continua cómo las mismas condiciones de infraestructura	Se espera que Edurbe tenga una sede propia, con todas las condiciones locativas resuelta en un 100% al año 2030
	Rotación de personal	Estabilidad laboral	2021 la rotación del personal de planta fue de	2022 la rotación del personal de planta fue de 0%	Se espera una rotación para los contratistas

ANÁLISIS TENDENCIAL DE VARIABLES EDOGENAS						
.	Dependencia	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
				3,8% y los contratistas fue 100%	y los contratistas fue 83%	máximo del 20% al año 2030

Al Analizar, La Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar, en la ciudad de Cartagena de Indias, como una empresa de desarrolló de proyectos de infraestructura y por sobre todo del manejo sanitario de los cuerpos de agua internos de la ciudad; tiene como objetivo el desarrolló del árbol de competencias identificar la fortalezas y las debilidades con el fin de hacerle un análisis prospectivo a 10 años, con la finalidad de hacer de Edurbe una empresa sostenible en el tiempo, para que los cartageneros ver a la ciudad, con unos cuerpos de agua limpios, donde los caños, lagos, ciénagas y lagunas tengan un mantenimiento periódico y libres de inundaciones, que al mismo tiempo amplie su campo de acción a través de obras de infraestructura, que ayuden a complementar los ingresos para el sostenimiento básico como organización, para lo cual se toman 20 variables como (Junta Directiva Edurbe S.A., 2014):

El Manual de contratación, vuelve a Edurbe una empresa atractiva, para las diferentes secretarías del distrito de Cartagena y las entidades públicas del entorno inmediato, para el desarrolló de proyectos de infraestructura y manejo sanitario de los cuerpos de agua internos de la ciudad, EDURBE S.A. tiene un régimen de contratación especial, por tener características de una Empresa Industrial y Comercial del Estado, (EICE) con capital enteramente público, esto la hace única sin competidores en la región (Distrito de Cartagena y Departamento de Bolívar), en cumplimiento de su misión. Se encuentra empresas que ofrecen la construcción de obras civiles, pero la preferencia de Edurbe; es por ser empresa pública de régimen especial tiene su propio manual y estatuto de contratación; que no se enmarca estrictamente por ley 80, aunque comparte la misma filosofía en lo sustancial; vuelve su modelo de contratación que sea más dinámico con diferentes Municipios, Distritos, Departamentos y de la costa norte (Edurbe S.A., 2016).

Otra de las variables es la deuda laboral, EDURBE al ser una empresa asimilada a una EICE, con capital enteramente público y bajo la tutela gubernamental del alcalde, su mayor proveedor de convenios y/o contratos interadministrativos ha sido el Distrito de Cartagena, tanto que ha habido etapas de su vida de la empresa, que han sido exclusiva la contratación con la Administración local, sin embargo debido a que cuando el Distrito no se vuelve un aliado estratégico para EDURBE, les ha tocado acercarse a los vecinos del entorno inmediato, como son los municipios cercanos, en el departamento y a los municipios de los departamentos vecinos. Desde el 2020 con el cambio de administración, el nuevo burgo maestro, le pareció que con EDURBE no se podía contratar, más el confinamiento obligatorio por el covid-19, ese año EDURBE no tuvo un solo contrato, solo le puedo cancelar ese año 5 meses de salario a sus trabajadores, en el 2021, hubo una alianza estratégica entre la administración de la empresa para sacar adelante a EDURBE y el sindicato, así se pudieron pagar ese año 7 meses de salario; el 2022 se han venido pagando con muchos esfuerzos, pero no con la regularidad requerida, lo que ha tenido a los trabajadores muy desmotivados. Sin embargo, para este fin de este año del 2022 se canceló el pasivo laboral. Aunque no significa que haya vuelto a la regularidad.

4 Análisis del sector

4.1 Análisis de entorno inmediato EDURBE S.A

EDURBE S.A. es una empresa comprometida con el desarrollo urbano del Distrito de Cartagena de Indias, el Departamento de Bolívar y la Nación Colombiana, el objetivo principal es el saneamiento básico de los cuerpos de agua del Distrito de Cartagena y las buenas prácticas ambientales, después de muchos años de su creación, se complementó con otra actividad económica, que por cierto ha sido muy importante para la trayectoria y posicionamiento de la empresa: fue la creación de nuevos modelos de desarrollo urbanístico integrales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, no solo del distrito de Cartagena, también del departamento de Bolívar y de la comunidad en general de nuestro país (Edurbe S.A., 2016).

El distrito de Cartagena de Indias, es una de las pocas ciudades en Colombia que tiene a su alrededor el mar, esto hace conveniente el cumplimiento misional de EDURBE S.A. en la implementación y aplicación de buenas prácticas ambientales; mediante la ejecución de proyectos de saneamiento básico a cuerpos de agua en el distrito, sus principales beneficiarios son la comunidad del distrito de Cartagena de Indias, propios y visitantes; al encontrar unos cuerpos de agua aptos, sin contaminación, sin residuos sólidos, etc., se trabaja con un equipo humano calificado y comprometido, no solo con la región, si no con el medio ambiente (Junta Directiva Edurbe S.A., 2014).

EDURBE S.A. se visiona como una empresa líder en la realización de proyectos de alto impacto socioeconómico y ambiental, que pueda ser reconocida por su servicio integral y la calidad de su gestión; la principal meta es ser una empresa productiva, generadora de

recursos y de proyectos de infraestructura que contribuyan de manera eficiente al desarrollo sostenible de la región caribe (Edurbe S.A., 2016).

EDURBE S.A. tiene un régimen de contratación especial, por ser una entidad del estado colombiano, que se asemeja a una empresa industrial y comercial, esto la hace única sin competidores en la región (Distrito de Cartagena y Departamento de Bolívar), en cumplimiento de su misión. Hay más firmas o empresas que ofrecen la misma actividad económica como la construcción de obras civiles, pero la prelación a que refiere la normatividad Colombiana; es que por ser empresa pública de régimen especial tiene su propio manual y estatuto de contratación; los cuales no se rigen por ley 80, aunque algunos de sus lineamientos son compartidos; esto hace que su modelo de contratación sea más fácil, ágil y rápido, diferente si los Municipios, Distritos, Departamentos y la Nación, contratan con una firma jurídica o natural privada, por ley 80, esta es una de las razones que benefician a EDURBE S.A. (Edurbe S.A., 2016), los Municipios cercanos, el Distrito de Cartagena de Indias, el Departamento de Bolívar y la Nación, celebran contratos y/o convenios interadministrativos con frecuencia debido a esta condición especial, complementario a la gran experiencia que tiene en la ejecución de este tipo de proyectos como: obras civiles y proyectos ambientales, cuando se celebran contratos con empresas del mismo estado los impuestos son mínimos y el tiempo precontractual, contractual es menor, condición que hace a EDURBE S.A. interesante y sin competidores.

Si EDURBE S.A. requiere subcontratar alguna actividad para el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, su modelo de contratación es propio y la refiere como buen cliente para innegables empresas interesadas, por ser empresa pública y las garantías que se

fijan, son trámites confiables y más hacederos, menos complicados como la contratación por ley 80 (Junta Directiva Edurbe S.A., 2014).

Uno de los grandes baluartes que tiene EDURBE S.A. es que, en el desarrollo de sus obligaciones, no logramos encontrar en el mercado regional y nacional productos sustitutos, siempre el producto que entrega EDURBE S.A. es único con garantías, estabilidad de obras, y demás obligaciones en el tiempo, ya que somos una empresa pública y debemos avalar todos nuestros proyectos con calidad y oportunidad (Edurbe S.A., 2022).

Se puede considerar que EDURBE S.A., no tiene rival o fuerte competencia, porque su competencia directa son empresas privadas, con actividades económicas similares en obras civiles, pero para el estado colombiano, es dominante contratar con empresas del mismo estado y esto hace a EDURBE S.A. superior a su posible competencia, que terminan siendo de ella, proveedores de algunos servicios, esta es una forma que le ha permitido a EDURBE S.A. liderar el mercado regional en lo público.

La fuente principal de ingresos de EDURBE S.A. son recursos públicos, ingresos que se acogen o que llegan al tesoro de la entidad, bajo la modalidad de convenios y/o contratos interadministrativos, suscritos con el estado (llámese: Municipios, Distrito, Departamentos o Nación), desarrollando proyectos de gran impacto en infraestructura (obra civil); y bajo el cumplimiento misional principal que es el saneamiento básico de los cuerpos de agua del Distrito de Cartagena de Indias. Además, EDURBE S.A., recibe ingresos provenientes del arriendo de bienes inmuebles (muelle), esta propiedad se transfiere o entrega en administración bajo modalidad de contrato, con un canon anual establecido, esta suma de recursos representa valores considerables para la administración y funcionamiento de la empresa.

Una de las actividades importantes que desarrolla EDURBE S.A, es la formulación y seguimiento a los POMCA de los complejos de humedales y todos los cuerpos de agua de la región, se identifican situaciones que se presentan en el territorio con respecto al saneamiento básico: Falta o deficiencia en la prestación de los servicios públicos, como recolección de residuos sólidos o basuras, acueducto, alcantarillado sanitario y alcantarillado pluvial, también se conceptúan acciones antrópicas inadecuadas: cuerpos de agua utilizados como basureros, uso indebido de letrinas y pozas sépticas, quema de basuras cerca de cuerpos de agua, presencia de basureros a cielo abierto, insalubridad y presencia de enfermedades de tipo ambiental (IRA, EDA, Dermatitis, entre otras) y iv), carencia de rellenos sanitarios, se proyectan acciones de mejora, algunas preventivas y otras correctivas, se elaboran y gestionan proyectos, siempre buscando la mejora continua a nuestro medio ambiente y a ofrecer unas condiciones óptimas para la comunidad, allí mostramos acciones con buenas prácticas ambientales y sociales, cumpliendo toda la normatividad ambiental existente en Colombia (Edurbe S.A., 2016).

Los proyectos de infraestructura que ejecuta EDURBE S.A. benefician a la comunidad y también a empresas o proveedores privados que subcontratan con EDURBE S.A. para la ejecución, puesta en marcha y terminación de contratos suscritos con Municipios, el Distrito de Cartagena de Indias, con el Departamento de Bolívar o la Nación.

La negociación de convenios con empresas privadas naturales y/o jurídicas, está basada en la fuente principal, que son los convenios y/o contratos ya celebrados con el estado Colombiano (Municipios, Distrito, Departamentos y Nación), la empresa EDURBE S.A. retiene gastos por la administración de las obras civiles y ambientales, la diferencia es negociada para la ejecución de actividades contratadas y dar cumplimiento a procesos

contractuales en tiempos establecidos (contratos de obra civil). La negociación con los proveedores consiste en analizar las elaciones que tiene EDURBE S.A. con ellos, para consolidar estabilidad en los precios y evitar cambio de los mismos por falta de acuerdos, que generen iniciar nuevas alianzas para beneficiar a la empresa, con precios justos del mercado, sin afectar las finanzas.

EDURBE S.A tiene diversos proveedores de bienes y servicios, como empresas locales dedicadas a actividades mercantiles que les suministran insumos de: papelería, cafetería, ferretería, combustible, servicios públicos, etc., también cuenta con grandes proveedores locales y regionales que subcontratan la ejecución y construcción de obras civiles (Junta Directiva Edurbe S.A., 2014).

EDURBE S.A es una empresa que cuenta con un importante recurso humano, dedicado a su objeto misional, con profesionales idóneos en la Subdirección Administrativa, Secretaria general (jurídica) y especialmente en la subdirección Técnica; allí el recurso humano y la experiencia es indicadora, el personal está certificado en competencias laborales y sus profesionales con larga trayectoria de experiencia, no solo en el ámbito profesional en empresas públicas, sino en camino recorrido de la empresa EDURBE S.A.; apoyando la elaboración de proyectos, supervisión, ejecución de las obras y de todos los contratos suscritos con el estado y con empresas privadas, entre todas las dependencias o áreas, se consolidó una empresa a través del tiempo, así se puede inducir que la posición que tiene EDURBE S.A. a nivel local, regional y nacional, no es solo por el tiempo de creación, si no que alude a los grandes proyectos desarrollados y ejecutados con gran satisfacción para la comunidad beneficiada y en los sectores que ha impactado con gran magnitud.

Se debe considerar como una intimidación directa a los nuevos competidores; la creación de nuevas empresas descentralizadas, como institutos con fines misionales análogos o iguales para suprimir a EDURBE S.A. por alguna dificultad casi que irreparable, que se pueda debilitar el campo de contratación, que con el tiempo afectaría de manera directa y conllevaría a la disolución de la empresa y obviamente pérdida total de la acreditación y posicionamiento, sumado su gran experiencia. Otra amenaza inminente que puede presentarse es: no llegar a ser contratada EDURBE S.A., es que el Distrito de Cartagena de Indias es su mayor proveedor de contrato y/o convenios interadministrativos, orientados por el Alcalde mayor, en caso de que las relaciones se vean afectadas por algún motivo, se ha generado crisis financiera en varias oportunidades, como la que está viviendo desde 2020, donde el alcalde tenía una mala imagen de la entidad y decidió no usar los servicios de EDURBE S.A.; complementado con la pandemia del covid.19 y el confinamiento, acrecentó las dificultades, llegando a deberle a la planta de personal hasta 14 meses de sueldo y otras acreencias laborales (Krestón, 2021).

Todo lo anterior ha venido reformulando el modelo de negocio de la empresa por sus directivos; ampliando el campo de acción mediante la venta de su portafolio de servicio, como se lo permite los estatutos, la venta otros Departamento y/o municipios. De lo anterior se puede concluir que, de las grandes crisis de la entidad, se está fortaleciendo mediante esta propuesta para mejorar sus finanzas.

EDURBE S.A. accede a nuevas tecnologías, he implementa nuevos software en línea o en la nube, donde se registra toda la información de sus actividades, procesos y procedimientos; esto le permite estar a la vanguardia y utilizar las herramientas tecnológicas que el medio o el mercado ofrece, no solo para vender su imagen y productos,

si no para estar conectados con el mundo de manera inmediata, esta es una de las amenazas constantes; porque no se cuenta con seguridad informática, lo que permite que hackers puedan acceder a sus bases de datos, registros y puedan secuestrada su información, por algún momento estar perdida de manera general, pérdida total o parcial de la misma, esto el mismo medio tecnológico lo admite. Si se accede a sus bases de datos financieros, como claves de bancos, estas operaciones irregulares pueden presentar perdida de dinero, aunque se puede rastrear y demostrar que fue un robo virtual, ante la entidad bancaria correspondiente y pueda llegar a recuperase el dinero desviado a otras fuentes, conlleva trámites jurídicos, legales, administrativos, disciplinarios y retrasa sus procesos. Para salvaguardar los recursos recibidos en administración, se protegen los mismos a través de manejos en fiducia, esto evita posibles embargos y pérdidas por malos manejos financieros de empresas proveedoras de bienes y/o servicios; para garantizar la adecuada protección de los recursos económicos, se realiza verificación de pólizas por manejo de recursos públicos (Edurbe S.A., 2014).

Otra coacción que se puede evidenciar, es el elevado costo de insumos por el alza de la inflación, ya que mucha materia prima requerida para la ejecución de sus obras civiles, como el acero, cemento y otros materiales; esto pueden acarrear que sus subcontratistas un incremento en el desarrollo de la obra, generen retrasos en ejecución de la misma, hasta llegar a su suspensión y luego posibles recobros demostrables, por diferencias en valores contratados y costo en la producción del producto terminado y entregado.

En fin principal de EDURBE S.A, es ser competitivos con calidad y confianza, permitir al mismo estado Colombiano, el desarrollo de nuevos proyectos que benefician a la comunidad en general, se ha demostrado a través del tiempo que EDURBE S.A, es una

empresa con gran responsabilidad social empresarial y que es amigable con el medio ambiente, y que está situada en un lugar estratégico para el cumplimiento de su misión, el distrito de Cartagena de Indias tiene una necesidad inmediata; como es el cuidado de sus cuerpos de agua y siendo esta una ciudad turística, se observa más, esa necesidad y por ello se ejecutan constantemente actividades ambientales con compromiso y garantías para la población, basados en reglamentación actual ambiental.

EDURBE S.A también es una empresa que requiere la implementación de actividades de pedagogía, orientar a jóvenes y comunidad en general en numerosos espacios, por medio de charlas, conferencias, material pedagógico, tecnológico, a cuidar y proteger nuestros cuerpos de agua, para salvaguardar nuestro medio ambiente y mantener una ciudad acogedora, limpia y segura.

4.2 PESTEL (Político, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos ambiental y Legal)

Tabla 5 *Matriz PESTEL*

MATRIZ PESTEL			
Factores	Variables	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Reformas políticas	Aumento de recursos del estado dispuestos para obras o mejoras de infraestructura en el Distrito de Cartagena.	Disminución de recursos del estado dispuestos para obras o mejoras de infraestructura en el Distrito de Cartagena.
	Elecciones Municipales	La alianza con la administración Municipal	El desacuerdo con la administración municipal
	Plan de Desarrollo	Inclusión de proyectos estratégicos para el mejoramiento de los cuerpos de aguas del Distrito de Cartagena a través de EDURBE S.A	Designación de proyectos de infraestructura a entidades diferentes a EDURBE S.A
Económicos	Costes de las materias primas	Disminución de los precios de las materias primas.	Aumento de los precios de las materias primas.
	Ley 62 de 1937	A través de la ley 62 de 1937 se crea la sociedad EDURBE	
	Tasas de Interés	Disminución en la tasa de usura del país, de acuerdo a lo anunciado por	Aumento en la tasa de usura del país, de acuerdo a lo anunciado

MATRIZ PESTEL			
Factores	Variables	Oportunidades	Amenazas
		la superintendencia financiera de Colombia.	por la superintendencia financiera de Colombia.
	Tasa de Cambio	Disminución en la tasa de Cambio	Aumenta en la tasa de Cambio
Sociales	Desplazamiento social		El confinamiento de las personas, lo cual impide el desarrollo de las diferentes obras de infraestructura y el saneamiento de los cuerpos de aguas del Distrito de Cartagena.
	Nivel Formativo	Contar con personal altamente capacitado en las diferentes áreas de la empresa y con disposición para el aprendizaje continuo.	
Tecnológico s Científicos	Maquinaria		La obsolescencia de maquinaria, y equipos de cómputo.
	Hackeo de Software		El hackeamiento de los softwares de la entidad
	Sistemas de Información		La obsolescencia de Sistemas de Información.
Ambientales	Emergencia Sanitaria		No se ejecutan los proyectos de infraestructura y los recursos destinados para este se distribuyen en la emergencia sanitaria.
	Cambio Climático	El verano crea oportunidad de avance en el saneamiento de aguas y en las obras de infraestructura de la entidad.	El fuerte invierno aumenta los caudales y los residuos sólidos y orgánicos, causando dificultad en el saneamiento de aguas.

4.3 Evaluación de factores externos. (MEFE - Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Tabla 6 Matriz MEFE

OPORTUNIDAD	PESO	CALIFICACION	TOTAL
Aumento de recursos del estado dispuestos para obras o mejoras de infraestructura en el Distrito de Cartagena.	0,06	4	0,24
La alianza con la administración Municipal	0,08	4	0,32
Inclusión de proyectos estratégicos para el mejoramiento de los cuerpos de aguas del Distrito de Cartagena a través de EDURBE S.A	0,06	3	0,18
Disminución de los precios de las materias primas.	0,04	3	0,12
Disminución en la tasa de usura del país	0,06	3	0,18
Disminución en la tasa de Cambio	0,05	3	0,15

OPORTUNIDAD	PESO	CALIFICACION	TOTAL
Contar con personal altamente capacitado en las diferentes áreas de la empresa y con disposición para el aprendizaje continuo.	0,08	4	0,32
El verano crea oportunidad de avance en el saneamiento de aguas y en las obras de infraestructura de la entidad.	0,08	4	0,32
	0,51	28	1,83
Disminución de recursos del estado dispuestos para obras o mejoras de infraestructura en el Distrito de Cartagena.	0,05	2	0,1
El desacuerdo con la administración municipal	0,04	2	0,08
Designación de proyectos de infraestructura a entidades diferentes a EDURBE S.	0,06	2	0,12
Aumento en la tasa de usura del país	0,05	1	0,05
Aumenta en la tasa de Cambio	0,04	2	0,08
El confinamiento de las personas, lo cual impide el desarrollo de las diferentes obras de infraestructura y el saneamiento de los cuerpos de aguas del Distrito de Cartagena.	0,04	2	0,08
La obsolescencia de maquinaria, y equipos de cómputo.	0,05	2	0,1
El hackeamiento de los softwares de la entidad	0,02	1	0,02
La obsolescencia de Sistemas de Información.	0,03	1	0,03
No se ejecutan los proyectos de infraestructura y los recursos destinados para este se distribuyen en la emergencia sanitaria.	0,05	1	0,05
El fuerte invierno aumenta los caudales y los residuos sólidos y orgánicos, causando dificultad en el saneamiento de aguas.	0,06	2	0,12
	0,49		
	1		

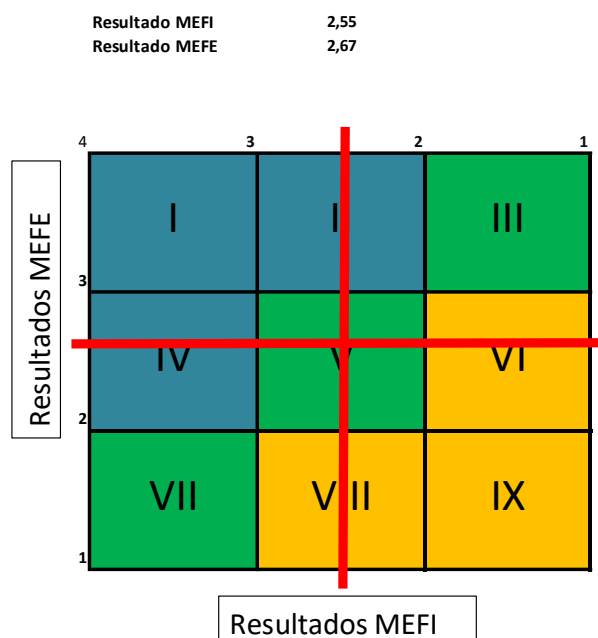
Análisis Matriz MEFE.

Dentro de este análisis para prospectar a la empresa EDUBE S.A., al año 2030, también se hace un análisis y de evaluación de factores externos MEFE, en el que se puede resumir y evaluar la información a nivel político, gubernamental, legal, económico y financiero, social, cultural y demográfico, tecnológico, ecológico y medioambiental, para mediante una matriz qué se puede evaluar la oportunidades y amenazas del entorno a la organización. Para con él se pueda aumentar o disminuir, para lograr el efecto que se requiere para su bienestar.

4.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La matriz Interna Externa es una herramienta que permite evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz (Contrera, 2022).

Figura 1. MIE



Análisis de resultado matriz Interna-Externa (MIE)

Una vez ubicados en la MIE (Matriz interna y externa), los valores resultantes de la MEFE (matriz de evaluación de factores externos) y MEFI (matriz de evaluación de factores internos); observamos que la empresa EDURBE S.A. se ubica en el cuadrante 5, con la recomendación de mantener o conservar, basados en esta teoría se buscan establecer nuevas estrategias para resistir y sobrevivir en el mercado no solo regional, sino nacional. Se examinará penetrar nuevos mercados, buscando la posición de la marca en diversos territorios y consolidando a EDURBE

S.A. como una empresa sólida y con rentabilidad, siempre basados en su valor misional. (Ruiz Barroeta, 2022).

4.5 Matriz PEYEA (Posición Estratégica Y Evaluación de Acción)

La Matriz PEYEA es una herramienta que se utiliza para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Es también conocida como matriz de la posición estratégica y de la evaluación de la acción desarrollándose mediante información combinada del análisis del entorno interno y externo (Orozco Correa, 2022).

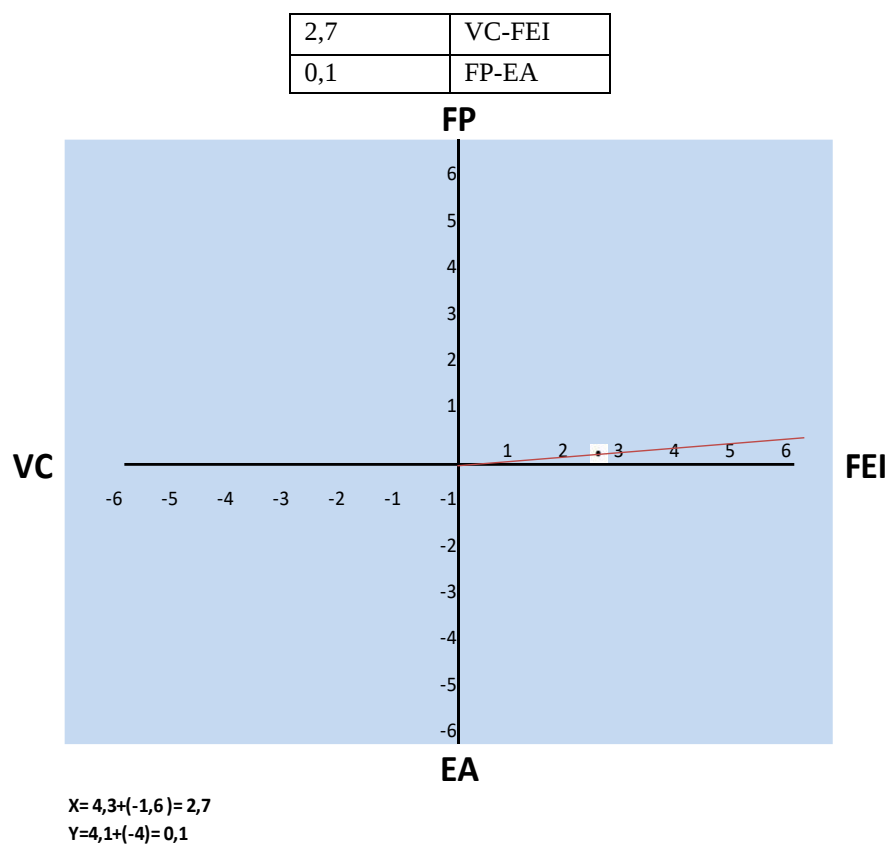
Tabla 7 Matriz PEYEA

Matriz PEYEA			
FORTALEZA PRESUPUESTAL (FP)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Asignación de nuevos presupuestos	6	Aliados estratégicas - entidades Gubernamentales	-1
Costos de producción	6	Manual de contratación - régimen especial	-1
Cartera vencida	6	Convenios y/o contratos	-2
Cuentas por pagar	6	Liquidación de proyectos	-1
Rentabilidad	5	Experiencia	-1
		infraestructura locativa	-2
TOTALES	4,1	TOTALES	-1,6
FUERZA ENTORNO INMEDIATO (FEI)		ESTABILIDAD AMBIENTE (EA)	
Participación en el mercado regional y nacional	5	Cambios tecnológicos	-5
Disminución de los precios de las materias primas	3	Inflación	-5
Posicionamiento de EDURBE en la región caribe y nuevos departamentos	3	Clima (la temporada de verano crea oportunidad de avance en el saneamiento de aguas y en las obras de infraestructura de la entidad).	-5

Matriz PEYEA			
Poder de negociación con proveedores y compradores	2	Disminución en la tasa de cambio	-4
Aumento de recursos del estado dispuestos para obras o mejoras de infraestructura en el Distrito de Cartagena.	4	Disminución en la tasa de usura del país	-5
TOTALES	4,3	TOTALES	-4

Calificación matriz PEYEA según la fuerza Presupuestal, fuerza de entorno inmediato, ventaja competitiva y estabilidad del ambiente.

Figura 2. Plano de la matriz PEYEA



Análisis Resultado Matriz PEYEA.

Después de escoger nuestras variables más influyentes y evaluarlas en una Fuerza Presupuestal, Fuerza de Entorno Inmediato, Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente,

logramos concluir, posteriormente de analizar la información y calificarla, que se obtiene como resultado un vector en el cuadrante agresivo de nuestro plano cartesiano de Posición Estratégica, indicando que debemos tener un Crecimiento Rápido en el Mercado y una Posición Competitiva Fuerte.

En razón a ello, se buscarán estrategias alternativas para lograr este resultado de crecimiento rápido en el mercado y una posición competitiva fuerte y esto lo logra EDURBE S.A. trabajando en la penetración de nuevos mercados a nivel regional y nacional, sin olvidar su valor misional.

EDURBE S.A. necesita ser competitiva e innovadora de acuerdo al resultado obtenido y la innovación pasa a un profundo conocimiento de las necesidades de sus clientes potenciales, realizar una investigación exhaustiva y constante de sus productos y servicios en el mercado, una inversión adecuada en la gestión con diferentes municipios y mejorar tanto sus productos y servicios, como sus procesos.

4.6 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa. MPEC

La matriz de planificación estratégica cuantitativa (MPEC), es un instrumento que nos permite evaluar las estrategias alternativas de manera objetiva, tomando como base los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad (Montero, 2022).

Desarrollo del mercado: es una estrategia de crecimiento. La empresa trata de ampliar la venta de sus productos existentes a nuevos mercados. En este contexto, la expansión hacia nuevos mercados puede significar la expansión a nuevas regiones geográficas o utilizar nuevos canales de distribución (Instituto Europeo de Posgrado, 2022).

Penetración de mercado: es el trabajo de expandir marcas para ganar más consumidores dentro de sus segmentos, sin tener que lanzar nuevos productos, este trabajo pasa por estrategias de acercamiento y Marketing creando nuevos significados y garantizando que el público tenga más interés en la empresa y lo que vende (Ferreira, 2022).

Desarrollo de producto: es un término que engloba todas las acciones y métodos que se utilizan cuando se introducen en el mercado nuevos productos o se modifican los existentes con el objetivo de mejorar los actuales y obtener mayor rentabilidad y mejorar los beneficios.

Integración hacia adelante: se da cuando una empresa busca adquirir en propiedad o fusionarse con otras empresas que funcionan como sus distribuidores. Esta estrategia la utilizan las empresas para poder aprovechar la logística y el beneficio de la distribución (U elisava, 2022).

Integración hacia atrás: se efectúa cuando una empresa quiere llegar a tener control sobre los proveedores o alcanzar el dominio total sobre ellos. Esto se produce porque toda empresa depende de sus proveedores que le surten y suministran materias primas para su proceso de producción (E economiapedia, 2022).

Integración horizontal: es una estrategia que adopta una compañía cuando busca ofrecer sus productos o servicios en diferentes mercados, por lo tanto, podemos sacar en conclusión que la integración horizontal está relacionada, por una parte, con la dirección estratégica de una empresa y, por otra, con la producción de la misma (E economiapedia, 2022).

Diversificación concéntrica: conocida así dentro del *argot empresarial*, se trata de un tipo de estrategia comercial en la que se ven involucradas las adquisiciones de empresas o marcas, las cuales compiten dentro de un mismo mercado y que poseen similitudes o parecidos con la marca o con la empresa y productos de uno mismo, es decir, con los propios (Montero, 2022).

Tabla 8 Matriz MPEC

FACTORES CLAVES DETERMINANTES	PONDERACION PREVIA	ESTRATEGIAS													
		Desarrollo de mercado		Penetración del Mercado		Desarrollo del producto		Integración hacia adelante		Integración hacia atrás		Integración horizontal		Diversificación concéntrica	
A	b	CA c	CAT d=b*c	CA e	CAT f=b*e	CA g	CAT h=b*g	CA c	CAT d=b*c	CA e	CAT f=b*e	CA g	CAT h=b*g	CA g	CAT h=b*g
FORTALEZAS															
Aliados estratégicos	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Manual de contratación	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Relaciones Humanas	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,03	2	0,02
Convenios	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Experiencia	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Bienestar laboral	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Ámbito de contratación	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05
Contratos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
DEBILIDADES															
Salarios	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Herramientas de trabajo	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Rotación de personal	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Costos de producción	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Cartera vencida	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Cuentas por pagar	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Protección Jurídica	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05
Demandas	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
PQR	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	1	0,02
Liquidación de proyectos	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04
Infraestructura locativa	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Software	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05
	1														
OPORTUNIDADES															
Aumento de recursos del estado dispuestos para obras o mejoras de infraestructura en el Distrito de Cartagena.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06

FACTORES CLAVES DETERMINANTES	PONDERACION PREVIA	ESTRATEGIAS													
		Desarrollo de mercado		Penetración del Mercado		Desarrollo del producto		Integración hacia adelante		Integración hacia atrás		Integración horizontal		Diversificación concéntrica	
A	b	CA c	CAT d=b*c	CA e	CAT f=b*e	CA g	CAT h=b*g	CA c	CAT d=b*c	CA e	CAT f=b*e	CA g	CAT h=b*g	CA g	CAT h=b*g
La alianza con la administración Municipal	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Inclusión de proyectos estratégicos para el mejoramiento de los cuerpos de aguas del Distrito de Cartagena a través de EDURBE S.A	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Disminución de los precios de las materias primas.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Disminución en la tasa de usura del país	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Disminución en la tasa de Cambio	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Contar con personal altamente capacitado en las diferentes áreas de la empresa y con disposición para el aprendizaje continuo.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
El verano crea oportunidad de avance en el saneamiento de aguas y en las obras de infraestructura de la entidad.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
AMENAZAS															
Disminución de recursos del estado dispuestos para obras o mejoras de infraestructura en el Distrito de Cartagena.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
El desacuerdo con la administración municipal	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04

[illegible]

FACTORES CLAVES DETERMINANTES	PONDERACION PREVIA	ESTRATEGIAS													
		Desarrollo de mercado		Penetración del Mercado		Desarrollo del producto		Integración hacia adelante		Integración hacia atrás		Integración horizontal		Diversificación concéntrica	
A	b	CA c	CAT d=b*c	CA e	CAT f=b*e	CA g	CAT h=b*g	CA c	CAT d=b*c	CA e	CAT f=b*e	CA g	CAT h=b*g	CA g	CAT h=b*g
	1														
Puntaje	2		4,98		5,14		4,86		4,15		4,01		4,02		3,22

4.7 Análisis de resultado matriz MPEC

Después de realizar todo el proceso de implementación y medición de las siete estrategias del cuadrante agresivo, evidenciamos que la puntuación más alta indica que la estrategia más atractiva es la de penetración de mercados, allí EDURBE S.A. busca llegar a nuevas zonas geográficas y posicionar su marca, logrando la consolidación de nuevos clientes para su crecimiento estratégico en el mercado regional y nacional.

Al realizar la MPEC (Matriz de planeación estratégica cuantitativa), calculando las puntuaciones más altas del grado atractivo, en el conjunto de todas las alternativas de nuestros factores internos y externos; observamos que las puntuaciones más altas, indican que estrategia de Penetración de Mercados es la más atractiva con un resultado de 5,14 y además es la más conveniente para EURBE S.A. en la recomendación de mantener o conservar, generadas en el resultado de la MIE (Matriz interna y externa).

EDURBE S.A. ve buenas oportunidades para expandir sus servicios y llegar a más consumidoras (clientes públicos y privados), en estos momentos, lo mejor es trabajar para aumentar la penetración en el mercado. Esta estrategia ayuda no solo a incrementar las ventas de servicios, sino también a ganar una mayor proporción de consumidores o clientes potenciales que, en este momento, están comprometidos con otras marcas o empresas. Se genera más competitividad en una búsqueda constante, especialmente en mercados con muchos contendientes; y es posible conseguirlo, siempre que se planifique y ejecute el trabajo estratégico bien direccionado.

La penetración de mercado tiene como objetivo ganar espacio y cuotas de manera inteligente, considerando todos los factores relacionados con el producto y las expectativas del consumidor. La idea de EDURBE S.A., es llegar a más consumidores o clientes (entidades del

estado para lograr nuevos contratos y convenios y empresas privadas), generando competitividad en la búsqueda para conquistar a quienes aún no son clientes, en consecuencia, esto permitirá a la empresa EDURBE S.A., atraer consumidores o clientes de sus competidores.

Este trabajo de penetración de mercados trae un beneficio principal, que es el aumento de la participación de mercado, es decir, el nivel de demanda que la empresa cubre con sus servicios; la estrategia de penetrar nuevos mercados, permite una base de clientes más grande, lo que generara más ingresos y mejorara la competitividad y genera sostenibilidad en el tiempo. EDURBE S.A., se proyectará como un instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar al año 2030, para ello buscará la mejora continua y la ampliación de su mercado y sus servicios para cumplir con sus objetivos.

5 Prospectiva

5.1 Planteamiento del problema

EDURBE como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar al año 2030.

5.2 Objetivo

Posicionar a la empresa EDURBE S.A. cómo una entidad líder en el desarrollo de proyectos de saneamiento de los cuerpos de agua internos del distrito de Cartagena y del departamento de Bolívar para el año 2030.

5.3 Justificación

De acuerdo a la información que hemos podido evidenciar en los capítulos anteriores y al estudio realizado a la entidad, hemos podido observar que la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar “EDURBE S.A mediante el desarrollo de su objeto social a realizado importantes obras como: El puente Román, que une a la isla de Manga con el centro histórico, El puente Alfonso Romero Aguirre, el puente Heredia, el dragado de caño y ciénaga e innumerable e importantes vías del Distrito de Cartagena, escenarios deportivos como la Plaza de toros entre otros (Edurbe S.A., 2022).

A pesar de ello, la entidad no siempre ha gozado de buenas administraciones, que proyecten a la empresa en busca de nuevos mercados, por sentarse a depender absolutamente de papa distrito, por no preocupase en su momento en buscar otras alianzas para contratar y poder llevar a cabo el desarrollo de proyectos de saneamiento de los cuerpos de aguas internos del Distrito de Cartagena y del departamento de Bolívar, más proyectos de infraestructura, que bien saben hacer, convirtiéndose esto en un problema económico para la entidad; ya que, al no tener suficientes contratos, para alcanzar el auto sostenimiento.

Además, el Distrito y el Departamento se ven afectados por las consecuencias que dejan la ola invernal cada año, al no tener unos cauces para el normal circulación del volumen de aguas que generan las lluvias en la ciudad de Cartagena, produciendo con cada aguacero un nivel de sedimentación y estancamientos; que generan; malos olores por la putrefacción de esas aguas, la proliferación de insectos y de enfermedades, por la falta limpieza y dragado periódico a los cuerpos de agua internos con el mantenimiento periódico que requieren.

La razón de ser de esta investigación es poder mostrar las alternativas que existen para lograr posicionar a EDURBE S.A. cómo una entidad líder en el desarrolló proyectos de

saneamiento de los cuerpos de agua internos del distrito de Cartagena y del departamento de Bolívar, mediante el mantenimiento periódico, limpieza y canalización de sus cuerpos de aguas en caños, canales, lagos, lagunas, ciénagas, bahías, y similares a través de la ejecución de proyecto integrados de recuperación sanitaria en el Distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar (Edurbe S.A., 2016).

Logrando, además, ratificar y librar a la zona de influencia de los cuerpos de agua, en zonas peligrosas, por las inundaciones, enfermedades y desastres prevenibles; convirtiéndolos en la generación de desarrolló, ornamentación, esparcimiento y la tranquilidad, con él embellecimiento del entorno, que le permita él disfrute a propios y visitantes.

5.4 Software MICMAC

El análisis estructural es un instrumento de reflexión colectiva que hace parte de la herencia de trabajos de análisis de sistemas que se le debe a la Rand Corporation y que han sido muy bien descritos en el famoso libro de Erik Jantsch (en línea en la memoria prospectiva). El método Micmac para multiplicación de matrices aplicado a una clasificación fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974 con JC Duperrin del CEA. Cf Tomo 2, capítulo 5 del material de prospectiva estratégica. Hacerse buenas preguntas e identificar las variables clave (Godet & Mojica, 2022).

5.4.1 *Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo*

Tabla 9 *Listado de variables internas y externas*

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	TEMATICA
1	Aliados estratégicos	Aliado E.	Interno

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	TEMATICA
2	Manual de contratación	Manl Cont	Interno
3	Relaciones Humanas	Rel Hum	Interno
4	Convenios	Conven	Interno
5	Experiencia	Experiec.	Interno
6	Bienestar laboral	Bienest L	Interno
7	Ámbito de contratación	Ámbito C	Interno
8	Contratos	Contrat	Interno
9	Salarios	Salarios	Interno
10	Herramientas de trabajo	Herram T.	Interno
11	Rotación de personal	Rotac P.	Interno
12	Costos de producción	Cost Pro	Interno
13	Cartera vencida	Cartera V	Interno
14	Cuentas por pagar	CxP	Interno
15	Protección Jurídica	Protec Jur	Interno
16	Demandas	Demand	Interno
17	PQR	PQR	Interno
18	Liquidación de proyectos	Liq. Proy	Interno
19	Infraestructura locativa	Infra Loc.	Interno
20	Software	Software	Interno
21	Reformas políticas	Refor Po	Externa
22	Elecciones Municipales	Elec Mun	Externa
23	Plan de Desarrollo	Plan Des	Externa
24	Costes de las materias primas	Cost Mat P	Externa
25	Tasas de Interés	Tasa Int.	Externa
26	Tasa de Cambio	Tasa Cam	Externa
27	Nivel Formativo	N. Format	Externa
28	Sistemas de Información	Sist Inf.	Externa
29	Emergencia Sanitaria	Emerg San	Externa
30	Cambio Climático	Cambio Cl	Externa

5.4.2 Matriz MICMAC.

Figura 3. Matriz MICMAC

	1: Aliado E.	2: Manl Cont	3: Rel Hum	4: Conven	5: Experiec.	6: Bienest L	7: Ambito C	8: Contrat	9: Salarios	10: Herram T.	11: Rotac P.	12: Cost Pro	13: Cartera V	14: CxP	15: Protec Jur	16: Demand	17: PQR	18: Liq. Proy	19: Infra Loc.	20: Software	21: Refor Po	22: Elec Mun	23: Plan Des	24: Cost Mat P	25: Tasa Int.	26: Tasa Cam	27: N. Format	28: Sist Inf.	29: Emerg San	30: Cambio Cl
1: Aliado E.	0	3	1	3	2	0	2	3	1	0	0	0	2	0	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2: Manl Cont	3	0	2	3	2	0	3	3	2	1	2	2	0	2	3	3	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3: Rel Hum	1	1	0	0	2	2	2	1	1	2	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4: Conven	3	3	0	0	2	0	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5: Experiec.	1	2	2	1	0	1	2	2	2	0	2	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6: Bienest L	0	0	2	0	1	0	0	1	2	3	1	1	0	0	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7: Ambito C	3	3	1	2	1	0	0	3	0	1	1	0	1	1	1	2	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8: Contrat	3	3	2	3	2	1	3	0	0	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: Salarios	1	2	1	1	2	2	1	0	0	0	1	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10: Herram T.	0	1	2	1	0	3	2	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11: Rotac P.	0	2	3	1	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12: Cost Pro	0	2	0	2	0	1	2	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13: Cartera V	2	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	2	3	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14: CxP	0	2	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15: Protec Jur	0	2	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	1	1	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16: Demand	1	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: PQR	0	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18: Liq. Proy	3	2	2	3	2	1	3	2	0	1	1	2	2	2	3	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19: Infra Loc.	0	0	2	1	0	2	3	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20: Software	0	2	2	1	2	2	3	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21: Refor Po	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	3	1
22: Elec Mun	3	2	1	3	0	1	2	2	2	0	2	0	1	1	2	2	0	2	0	0	2	0	3	0	0	0	1	0	1	1
23: Plan Des	3	2	0	3	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	1	1
24: Cost Mat P	1	0	0	2	0	0	3	2	0	0	0	3	1	1	0	2	0	2	1	1	0	0	0	0	2	2	0	2	2	1
25: Tasa Int.	0	0	0	2	0	0	3	2	0	1	0	2	1	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	1
26: Tasa Cam	0	0	0	2	0	0	2	2	0	1	0	3	0	2	1	1	0	1	0	2	0	0	0	2	2	0	0	1	1	0
27: N. Format	0	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1
28: Sist Inf.	0	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	0	2	1	1	1	3	1	0	0	2	0	1	2	0	1	1
29: Emerg San	0	0	1	1	0	1	3	2	1	1	1	1	2	2	1	0	1	0	0	1	3	0	1	1	1	1	1	1	0	0
30: Cambio Cl	0	0	0	2	0	1	2	2	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

5.4.3 Características de la matriz

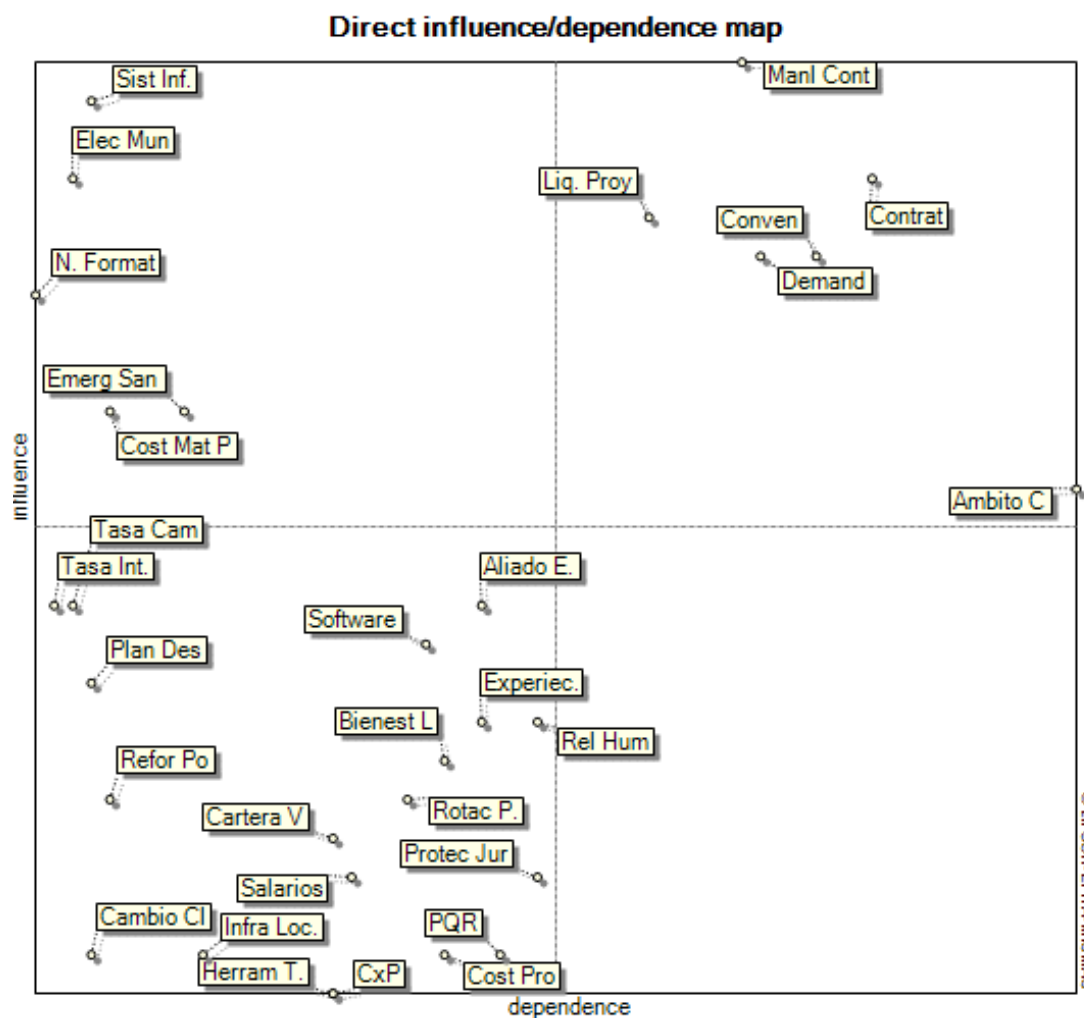
Tabla 10 Características de la matriz MICMAC

INDICATOR	VALUE
Matrix size	30
Number of iterations	2
Number of zeros	476
Number of ones	214
Number of twos	155
Number of threes	55

INDICATOR	VALUE
Number of P	0
Total	424
Fillrate	47,11111%

5.4.4 Plano de influencias directas

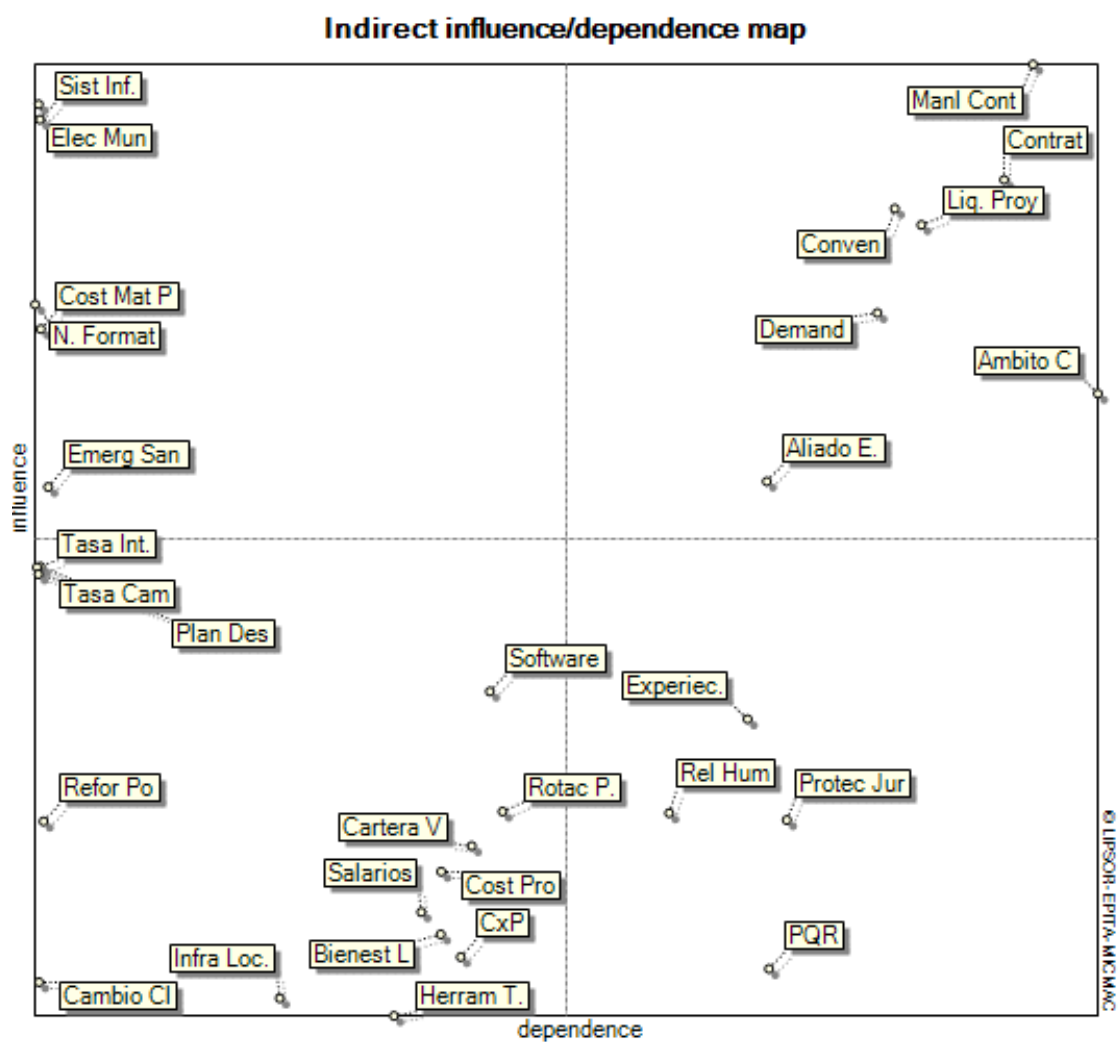
Figura 4. Plano de influencias directas



Esta ilustración nos permite evidenciar cuales son las variables que mas influencia directa tienen sobre la entidad, colocándolas como las mas importantes de forma directa en el análisis realizado en la compañía EDURBE S.A.

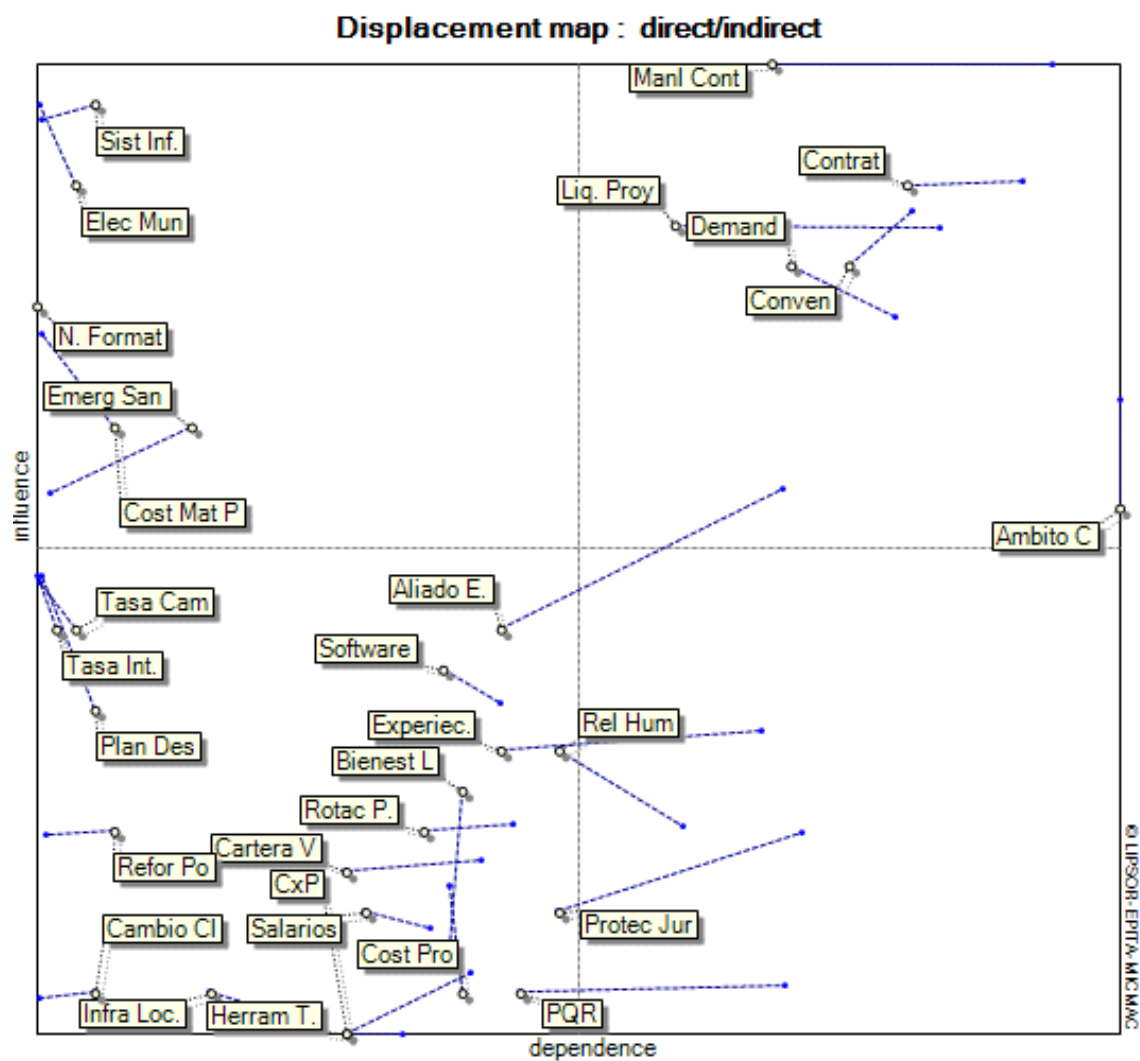
5.4.5 Plano de influencias indirectas

Figura 5. Plano de influencias indirectas



5.4.6 Plano de desplazamientos.

Figura 6. Plano de desplazamiento



El plano de desplazamiento es la ilustración que nos permite observar las variables que nos van a llevar a la posibilidad de aplicar de manera correcta la planeación estratégica en EDURBE S.A.

5.4.7 Listado de variables estratégicas

- Manual de contratación
- Contratación
- Liquidación de Proyectos
- Demandas
- Convenios
- Ámbito de contratación

5.4.8 Descripción de variables estratégicas

- *Manual de contratación:* Es el conjunto de parámetros que le permite a la entidad contratar de acuerdo a unas normas establecidas en el mismo.
- *Contratación:* Son las negociaciones jurídicas bilaterales que hace la entidad, celebrados con la necesidad de cumplir con sus respectivas obligaciones las cuales son de interés general.
- *Convenios:* Acuerdos que se tiene con otras entidades en su mayoría de naturaleza jurídica, con el fin de poder contratar y desarrollar su objeto social.
- *Ámbito de contratación:* es la capacidad actual que tiene la entidad para contratar y la cual la entidad aspira a ampliar su perímetro.
- *Demandas:* Procesos jurídicos a favor y en contra que tiene actualmente la entidad.
- *Liquidación de Proyectos:* Acto administrativo a través del cual se da por liquidado los contratos en la entidad.

5.5 Diseño y construcción de escenarios Método SMIC

El método ProbExpert fue desarrollado en 1974 por Michel Godet, Los métodos de impactos cruzados probabilísticos se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, lo mismo que las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis (Godet, Michel, 1993).

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

Una vez ingresada la información el programa aplica tres matrices:

- Probabilidades simples
- Probabilidades condicionales, si realización
- Probabilidades condicionales, de no realización

5.5.1 *Lista de expertos*

Para la elaboración de escenarios apuesta de EDURBE, fue determinante contar con la cooperación de la Tesorera y la Sub. Directora técnica por parte de la compañía y de las profesionales que estudian el caso, las cuales realizaron sus aportes para obtener unos resultados de acuerdo con objetivos esenciales y unas estrategias establecidas, de forma tal que todo sea en pro del horizonte propuesto al 2030. *Ámbito*

Tabla 11 *Listado de expertos*

N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	Vivas Romero	Natalia	Estudiante	Contadora	Ustabuca
2	Zuñiga Vasquez	Carmen	Estudiante	Administradora Publica	Ustabuca
3	Baron Quintero	Diana	Estudiante	Contadora	Ustabuca
4	Calderon Muñoz	Nelly	Sub. Directora Tecnica	Ingeniera Civil	Eduarbe
5	Ramirez Morales	Victoria	Tesorerera	Contadora	Eduarbe

Tabla 12 *Matriz de variables – hipótesis Smic*

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Manual de contratación	Manl Cont	¿Que tan probable es que Eduarbe pueda mantener las condiciones de su manual de contratación a 2030? Cuando a la fecha 2023 es la ventaja competitiva con el sector privado para contratar con el Estado.
2	Convenios	Conven	¿Qué tan probable es que Eduarbe firme 80 convenios interadministrativos al año 2030? Cuando a la fecha enero 2023 se tiene 25 convenios interadministrativo.
3	Ambito de contratación	Ambito C	¿Qué tan probable es que Eduarbe contrate con 20 municipios del departamento de Bolívar y de la costa Atlántica al año 2030? Cuando a enero 2023 se encuentra contratando con 5 municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica.
4	Contratos	Contrat	¿Qué tan probable es que Eduarbe amplie su monto de contratación a 100.000.000.000 a 2030? Cuando a enero del 2023 su monto de contratación asciende a 50.000.000.000
5	Demandas	Demandas	¿Qué tan probable es que Eduarbe resuelva el 50% de las demandas al 2030? Cuando a la fecha de enero 2023 tiene abiertos 59 procesos.
6	Liquidación de proyectos	Liq Proy	¿Que tan probable es que Eduarbe liquide el 90% de los contratos terminados al año 2030? Cuando a enero 2023 tiene 40 contratos terminados sin liquidar

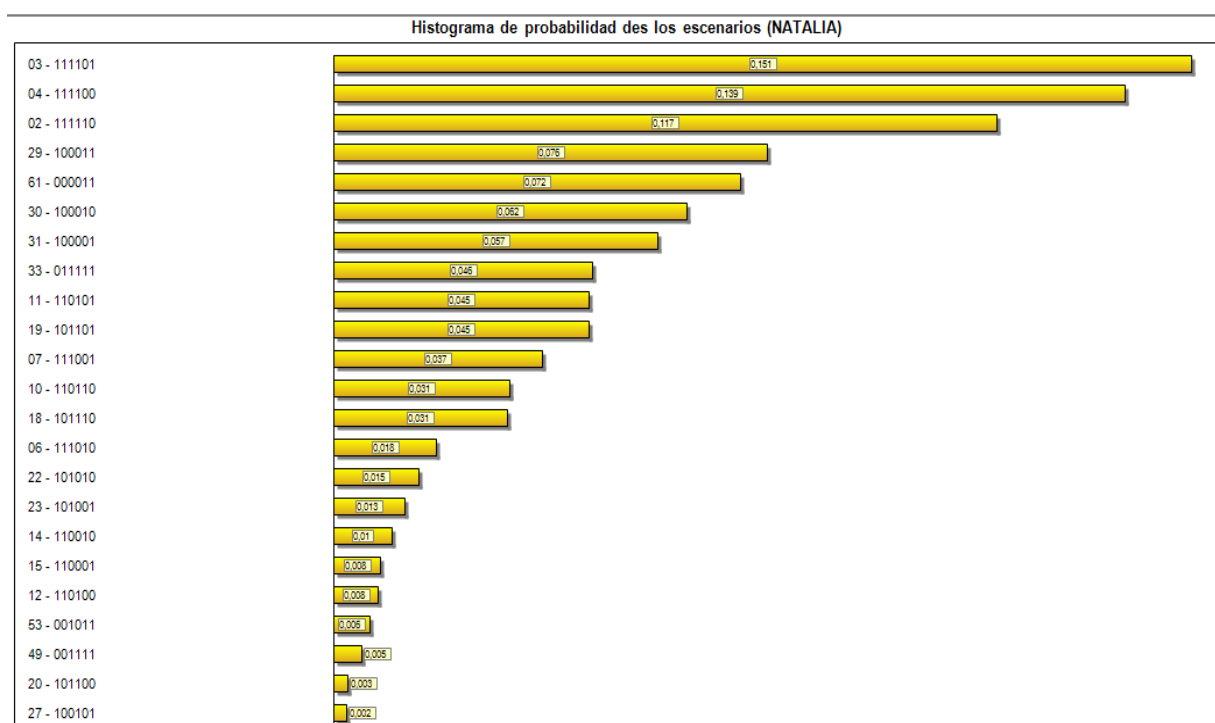
Tabla 13 *Lista de expertos – software Smic*

N°	Apellidos	Nombre	Grupo	Peso
1	VIVAS ROMERO	NATALIA	EDURBE	1
2	ZUÑIGA VASQUEZ	CARMEN	EDURBE	1
3	BARON QUINTERO	DIANA	EDURBE	1
4	CALDERON MUÑOZ	NELLY	EDURBE	1
5	RAMIREZ MORALES	VICTORIA	EDURBE	1

5.5.2 Presentación de escenarios probables.

Presentación de los escenarios en forma de histograma primer experto Natalia Vivas Romero

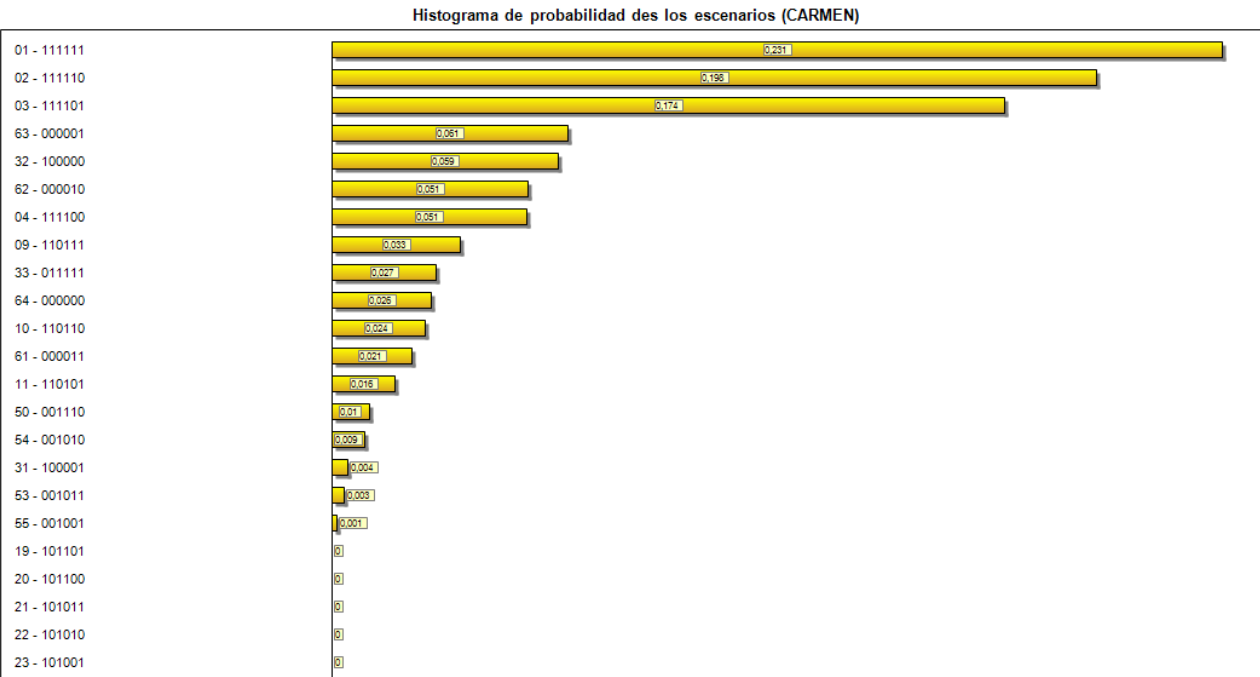
Figura 7. Histograma primer experto - Natalia Vivas Romero



Tomado de Software SMIC.

Presentación de los escenarios en forma de histograma segundo experto Carmen Cecilia Zúñiga Vásquez

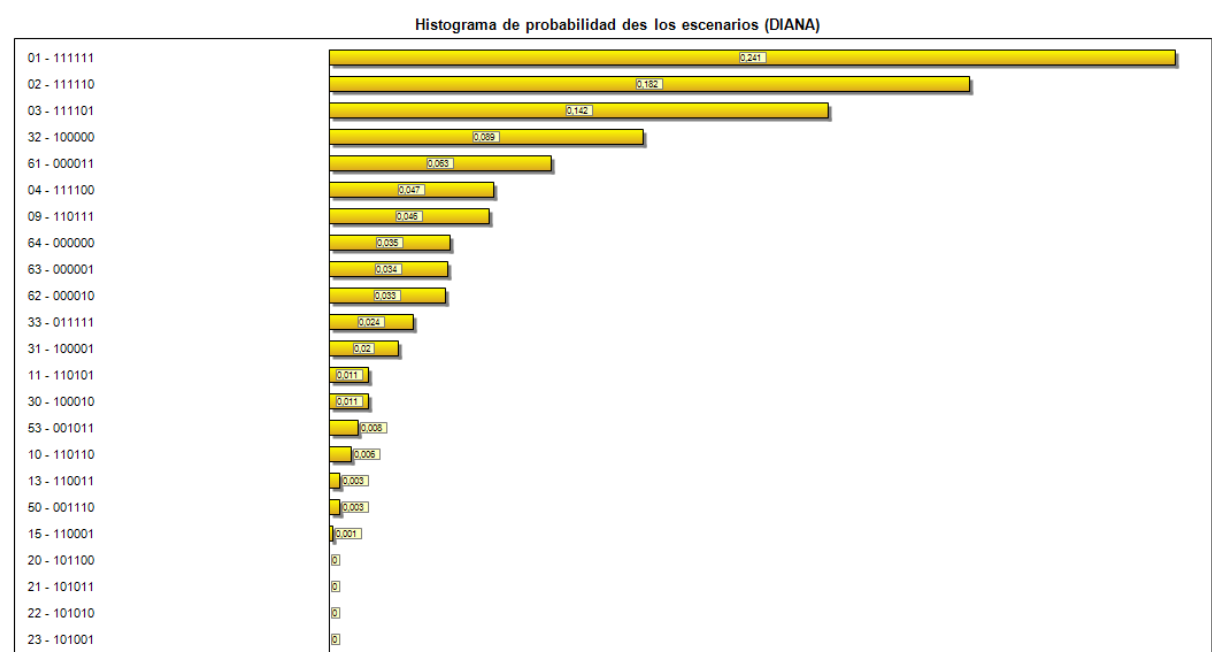
Figura 8. Histograma segundo experto - Carmen Cecilia Zúñiga



Tomado de Software SMIC.

Presentación de los escenarios en forma de histograma tercero experto Diana Barón Quintero

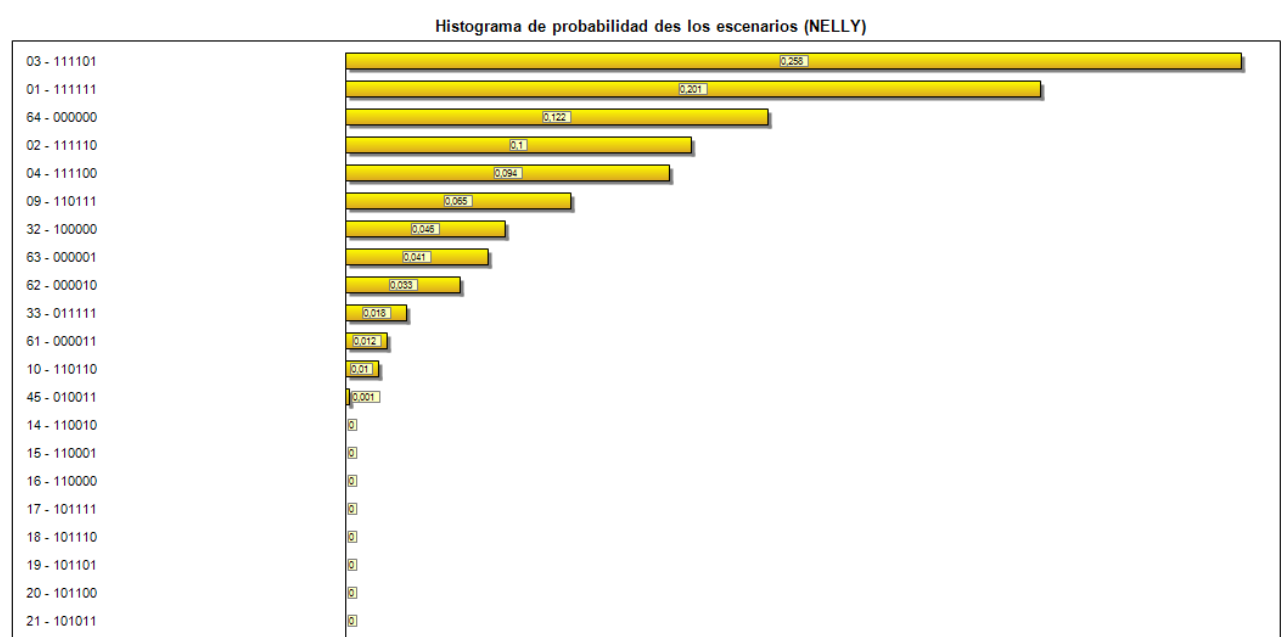
Figura 9. Histograma tercer experto Diana Barón Quintero



Tomado de Software SMIC

Presentación de los escenarios en forma de histograma cuarto experto Nelly Calderón Muñoz

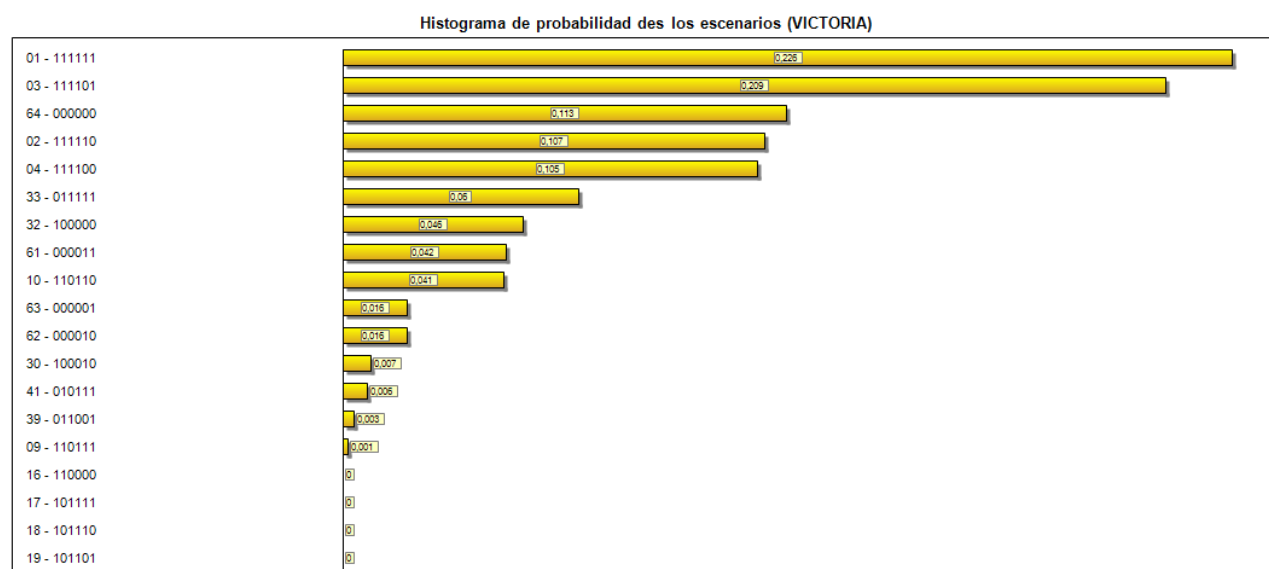
Figura 10. Histograma cuarto experto - Nelly Calderón Muñoz



Tomado de Software SMIC

Presentación de los escenarios en forma de histograma quinto experto Victoria Ramírez Morales

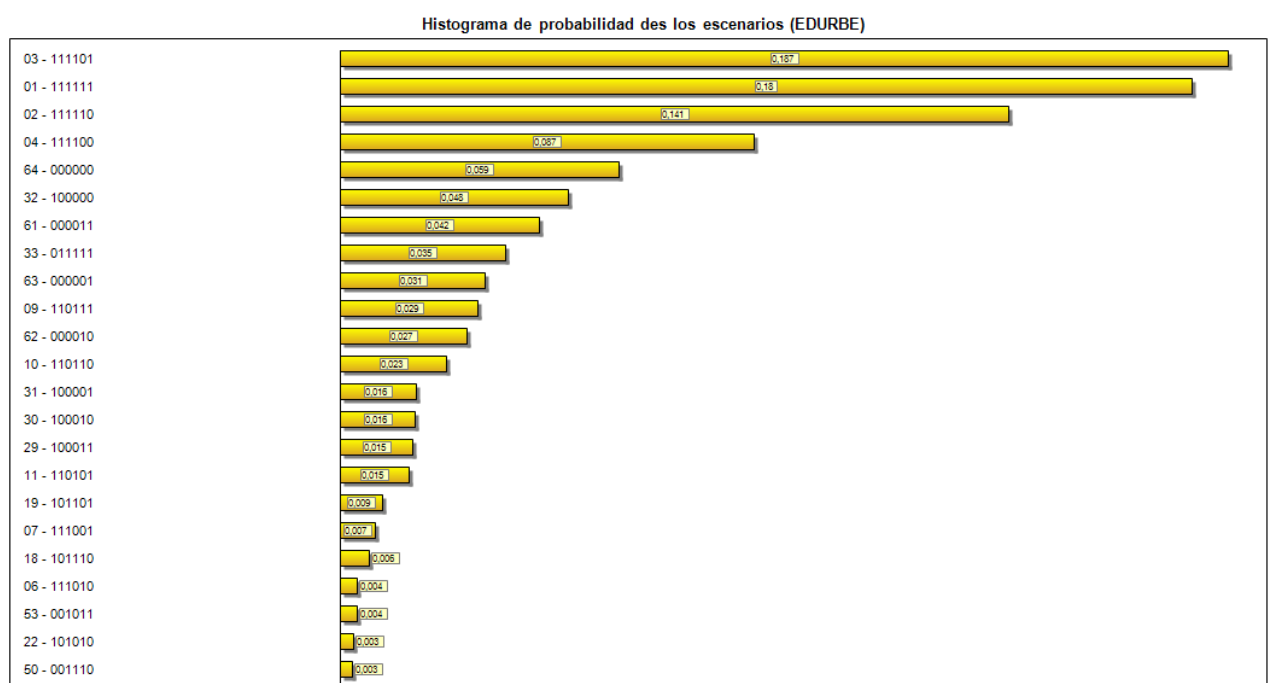
Figura 11. Histograma quinto experto - Victoria Ramírez Morales



Tomado de Software SMIC.

Presentación de los escenarios en forma de histograma por grupo.

Figura 12. Histograma por grupo



Tomado de Software SMIC

5.5.3 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.

Tabla 14 Escenario probable - optimista

Escenario probable - optimista 01-111111	
Causas	Consecuencias
A través de la gestión adelantada por el equipo administrativo y directivo de la entidad se pudo mantener las condiciones del manual de contratación con el fin de seguir siendo este una ventaja competitiva frente a otras entidades que no pueden contratar con el sector público.	lo que le permitió a la empresa aumentar su contratación con las entidades estatales.
se hicieron nuevas alianzas estratégicas con diferentes municipios cercanos y goza de la confianza del gobierno central, mediante ofertas de desarrollo en infraestructura y proyectos para el mejoramiento de los cuerpos de aguas.	Se logro firmar los convenios administrativos planeados por EDURBE, generando así más ingresos para la entidad, convirtiéndola en una empresa autosostenible.
Se ofertaron nuevos y novedosos proyectos de infraestructura y mejoras en los cuerpos de aguas para los municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica.	Se alcanzo contratación con 20 municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica.
Se pactaron acuerdos con los entes municipales y departamentales, donde se incluyeron contratos para el desarrollo de proyectos de infraestructura y proyectos de mejoramiento de los cuerpos de aguas.	EDURBE amplio su monto de contratación, logrando volverse una empresa autosostenible en el tiempo.
Se contrato nuevo personal el cual conformo un equipo dispuesto solo para Dar solución a las demandas que tiene la entidad, además de su contratación, se verifico que este equipo cumpliera con unos requisitos de formación académica adecuada y una experiencia suficiente para el cargo, posterior a ellos se les brindo capacitaciones jurídicas. Construyendo así un área eficiente y eficaz en la compañía	Las demandas se resuelven con éxito gracias al equipo conformado exclusivamente para atender este requerimiento de EDURBE

Escenario probable - optimista 01-111111	
Causas	Consecuencias
El área Jurídica de la entidad implemento dentro de su proceso, nuevos requisitos en los tiempos de entregas de las liquidaciones de los contratos terminados e hizo seguimiento y liquidación a los contratos terminados que se encontraban pendientes.	Se liquidaron un alto porcentaje de contratos terminados por parte de EDURBE, normalizando el presupuesto de la entidad y creando confianza en sus contratistas.

Tabla 15 *Escenario probable - pesimista*

Escenario probable - pesimista 64-000000	
Causas	Consecuencias
No fue posible gestionar por parte del equipo administrativo o directivo de la entidad, estrategias que permitieran mantener las condiciones del manual de contratación.	lo que trajo como resultado a la empresa una disminución en su contratación con las entidades estatales.
No se hicieron nuevas alianzas con municipios cercanos, ni se ofertaron proyectos para desarrollo en infraestructura o proyectos para el mejoramiento de los cuerpos de aguas.	No Se lograron firmar los convenios administrativos planeados por EDURBE, generando perdidas para la entidad.
No Se ofertaron nuevos o novedosos proyectos de infraestructura y mejoras en los cuerpos de aguas para los municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica.	Se alcanzo contratación con 5 municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica.
No se pactaron acuerdos con los entes municipales y departamentales, por ende, no se incluyeron contratos para el desarrollo de proyectos de infraestructura o proyectos de mejoramiento de los cuerpos de aguas.	EDURBE disminuyo su monto de contratación.
No hubo nuevas contrataciones de personal, por lo tanto, el personal actual no fue suficiente para Dar solución a las demandas que tiene la entidad, tampoco se brindó capacitaciones jurídicas que permitieran ampliar el conocimiento del equipo ya existente.	Las demandas no se resuelven ya que el equipo no fue suficiente ni tenía las condiciones necesarias para atender este requerimiento de EDURBE
El área Jurídica de la entidad no implemento cambios en su proceso, manteniendo los tiempos de entregas de las liquidaciones de los contratos terminados y tampoco realizo seguimiento y liquidación a los contratos terminados que se encontraban pendientes.	No se liquidaron en un alto porcentaje, los contratos terminados por parte de EDURBE.

Tabla 16 *Escenario probable - alternativa*

Escenario probable - alternativa 03-111110	
Causas	Consecuencias
A través de la gestión adelantada por el equipo administrativo y directivo de la entidad se pudo mantener las condiciones del manual de contratación con el fin de seguir siendo este una ventaja competitiva frente a otras entidades que no pueden contratar con el sector público.	lo que le permitió a la empresa aumentar su contratación con las entidades estatales.
se hicieron nuevas alianzas estratégicas con diferentes municipios cercanos, mediante ofertas de desarrollo en infraestructura y proyectos para el mejoramiento de los cuerpos de aguas.	Se logro firmar los convenios administrativos planeados por EDURBE, generando así mas ingresos para la entidad, convirtiéndola en una empresa autosostenible.
Se ofertaron nuevos y novedosos proyectos de infraestructura y mejoras en los cuerpos de aguas para los municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica.	Se alcanzo contratación con 20 municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica.
Se pactaron acuerdos con los entes municipales y departamentales, donde se incluyeron contratos para el desarrollo de proyectos de infraestructura y proyectos de mejoramiento de los cuerpos de aguas.	EDURBE amplio su monto de contratación, logrando volverse una empresa autosostenible en el tiempo.
Se contrato parte del personal el cual conformo un equipo dispuesto solo para Dar solución a las demandas que tiene la entidad, además de su contratación, se verifico que este equipo cumpliera con unos requisitos de formación académica adecuada y una experiencia suficiente para el cargo, posterior a ellos se les brindo capacitaciones jurídicas. Construyendo así un área eficiente y eficaz en la compañía	Las demandas se resuelven en un 80% gracias al equipo conformado para atender este requerimiento de EDURBE
El área Jurídica de la entidad no implemento cambios en su proceso, manteniendo los tiempos de entregas de las liquidaciones de los contratos terminados y tampoco realizo seguimiento y liquidación a los contratos terminados que se encontraban pendientes.	No se liquidaron en un alto porcentaje, los contratos terminados por parte de EDURBE.

Tabla 17 *Escenario Probable - alternativa*

Escenario Probable - alternativa 04-111100	
Causas	Consecuencias
A través de la gestión adelantada por el equipo administrativo y directivo de la entidad se pudo mantener las condiciones del manual de contratación con el fin de seguir siendo esta una ventaja competitiva frente a otras entidades que no pueden contratar con el sector público.	lo que le permitió a la empresa aumentar su contratación con las entidades estatales.
se hicieron nuevas alianzas estratégicas con diferentes municipios cercanos, mediante ofertas de desarrollo en infraestructura y proyectos para el mejoramiento de los cuerpos de aguas.	Se logro firmar los convenios administrativos planeados por EDURBE, generando así mas ingresos para la entidad, convirtiéndola en una empresa autosostenible.
Se ofertaron nuevos y novedosos proyectos de infraestructura y mejoras en los cuerpos de aguas para los municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica.	Se alcanzo contratación con 20 municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica.
Se pactaron acuerdos con los entes municipales y departamentales, donde se incluyeron contratos para el desarrollo de proyectos de infraestructura y proyectos de mejoramiento de los cuerpos de aguas.	EDURBE amplio su monto de contratación, logrando volverse una empresa autosostenible en el tiempo.
No hubo nuevas contrataciones de personal, por lo tanto, el personal actual no fue suficiente para Dar solución a las demandas que tiene la entidad, tampoco se brindó capacitaciones jurídicas que permitieran ampliar el conocimiento del equipo ya existente.	Las demandas no se resuelven ya que el equipo no fue suficiente ni tenía las condiciones necesarias para atender este requerimiento de EDURBE
El área Jurídica de la entidad no implemento cambios en su proceso, manteniendo los tiempos de entregas de las liquidaciones de los contratos terminados y tampoco realizo seguimiento y liquidación a los contratos terminados que se encontraban pendientes.	No se liquidaron en un alto porcentaje, los contratos terminados por parte de EDURBE.

6 Actores Sociales

6.1 Actores sociales

Dentro de los actores sociales que participan haciendo parte de este trabajo prospectivo, está; El Distrito de Cartagena, (A1) con sus diferentes secretarías y organismos descentralizados cómo: Planeación Distrital (A2), Secretaría General (A3), El PES (Plan de Emergencia Social) -

Pedro Romero (A4), el IDER (A5), además; Municipios vecinos (A6), los contratistas (A7), la comunidad en general (A8) y los trabajadores (A9)

Ahora bien, del proceso de este análisis para darle un diagnóstico de la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar S.A., se puede notar, qué tiene muchas fortalezas, pero que al mismo tiempo encontramos debilidades, y la estrategia es convertir esas debilidades, llevarlas a fortalezas, para alcanzar el objetivo; de hacer de esta organización o empresa saludable al año 2030.

6.2 Construcción de cuadro de interés

Para la construcción del cuadro de interés la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar; en el proceso de aplicación de los diferentes análisis, se han podido obtener un número determinado de variables estratégicas, para encontrar en él y dibujar el entorno de factores que inciden interna y externamente, estos factores ayudan en la construcción del cuadro de interés con sus respectivas variables estratégicas; talento humano, secretaría general, subdirección técnica, financiera y sistema.

Tabla 18 Cuadro de interés

ACTORES SOCIALES	TELENTO HUMANO	SUBDIRECCIÓN TÉCNICA	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SECRETARÍA GENERAL	SISTEMA
A1: DISTRITO DE CARTAGENA	O1: Limitar la sugerencia de contratistas sin la capacitación idónea	O2: Asignar el proyecto de limpieza caños y lagos mediante contratación regular a Edurbe	O3: Cancelar la cartera que tiene pendiente con Edurbe	O4: Coordinar acciones para liquidar la totalidad de los proyectos abiertos	O5: Dotar a los trabajadores de las herramientas tecnológicas para un mejor desempeño de sus funciones
A2: SECRETERIA DE PLANEACIÓN DTAL	O6: Hacer partícipe a Edurbe al momento de redactar los proyectos de desarrolló	O7: Coordinar adecuadamente los proyectos en desarrolló	O8: Cancelar la cartera que adeudan a Edurbe	O9: Liquidar los proyectos terminados y entregados	O10: Preparar un portafolio de servicio acordé con el un momento
A3: SECRETARÍA GENERAL	O11: Mantener las relaciones cordiales y armónicas	O12: Coordinar cierre de proyectos abiertos y entregados	O13: Implementar la depuración de cartera	O14: Defender a Edurbe cómo presidente designado por el alcalde	O15: No aplica
A4: IDER	O15: Mejorar la comunicación al desarrolló de los proyectos	O16: Planear la liquidación de los proyectos entregados y abiertos	O17: Coordinar actividades y establecer agenda para la depuración de cartera	O18: Implementar tecnologías de comunicación asertiva	O20: No aplica
A5: PES	O19: Mantener la comunicación en él desarrolló de los proyectos	O20: Coordinar la entrega del proyecto y su cierre	O21: Aumentar las peticiones en busca de cierre de proyectos abiertos	O22: Coordinar actividades con el enlace adecuado	O25: No aplica
A6: MUNICIPIOS VECINOS	O23: Presentar a los alcaldes de los municipios el portafolio de servicio con que cuenta Edurbe	O24: Mantener a la comunidad informada de las actividades a desarrollar en su entorno	O25: Planear la liquidación de los proyectos entregados y abiertos	O30:	O31: No aplica
A7: CONTRATISTA	O26: cumplir adecuadamente con lo contractual	O27: Coordinar las actas de entrega con el pago de obra	O28: Coordinar los pagos Previa información de la Subdirección Técnica	O36: No aplica	O37: No aplica

ACTORES SOCIALES	TELENTO HUMANO	SUBDIRECCIÓN TÉCNICA	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SECRETARÍA GENERAL	SISTEMA
A8: COMUNIDAD EN GENERAL	O29: Tener una adecuada atención al ciudadano	O30: Coordinar con la comunidad la implementación de las actividades antes, durante y después del desarrollo del proyecto	O41: No aplica	O31: Atender oportunamente las inconformidades de la comunidad	No aplica
A9: TRABAJADORES	O32: Tener un pago oportuno de sus salarios	O33: Coordinar actividades según la posición del trabajador	O34: Coordinar actividades darles continuidad a los procesos	O35: Coordinar acciones en procura de mejoras continuas	O36: Actualizar mapa de hardware y software de la empresa

Tabla 19 *Objetivos de asociados*

Objetivos Asociados	
O1	O1: Limitar la sugerencia de contratistas sin la capacitación idónea
O2	O2: Asignar el proyecto de limpieza caños y lagos mediante contratación regular a Edurbe
O3	O3: Cancelar la cartera que tiene pendiente con Edurbe
O4	O4: Coordinar acciones para liquidar la totalidad de los proyectos abiertos
O5	O5: Dotar a los trabajadores de las herramientas tecnológicas para un mejor desempeño de sus funciones
O6	O6: Hacer partícipe a Edurbe al momento de redactar los proyectos de desarrolló
O7	O7: Coordinar adecuadamente los proyectos en desarrolló
O8	O8: Cancelar la cartera que adeudan a Edurbe
O9	O9: Liquidar los proyectos terminados y entregados
O10	O10: Preparar un portafolio de servicio acordé con el un momento
O11	O11: Mantener las relaciones cordiales y armónicas
O12	O12: Coordinar cierre de proyectos abiertos y entregados
O13	O13: Implementar la depuración de cartera
O14	O14: Defender ah Edurbe cómo presidente designado por el alcalde

Objetivos Asociados	
O15	O15: Mejorar la comunicación al desarrolló de los proyectos
O16	O16: Planear la liquidación de los proyectos entregados y abiertos
O17	O17: Coordinar actividades y establecer agenda para la depuración de cartera
O18	O18: Implementar tecnologías de comunicación asertiva
O19	O19: Mantener la comunicación en él desarrolló de los proyectos
O20	O20: Coordinar la entrega del proyecto y su cierre
O21	O21: Aumentar las peticiones en busca de cierre de proyectos abiertos
O22	O22: Coordinar actividades con el enlace adecuado
O23	O23: Presentar a los alcaldes de los municipios él portafolio de servicio con que cuenta Edurbe
O24	O24: Mantener a la comunidad informada de las actividades a desarrollar en su entorno
O25	O25: Planear la liquidación de los proyectos entregados y abiertos
O26	O26: cumplir adecuadamente con lo contractual
O27	O27: Coordinar las actas de entrega con el pago de obra
O28	O28: Coordinar los pagos Previa información de la Subdirección Técnica
O29	O29: Tener una adecuada atención al ciudadano
O30	O30: Coordinar con la comunidad la implementación de las actividades antes, durante y después del desarrollo del proyecto
O31	O31: Atender oportunamente las inconformidades de la comunidad
O32	O32: Tener un pago oportuno de sus salarios
O33	O33: Coordinar actividades según la posición del trabajador
O34	O34: Coordinar activades darles continuidad a los procesos
O35	O35: Coordinar acciones en procura de mejoras continuas
O36	O36: Actualizar mapa de hardware y software de la empresa

Tabla 20 *Valoración de actores frente a objetivos*

ACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19
A1	-70	30	0	30	0	0	0	0	-70	0	30	-30	0	0	30	0	-70	70	70
A2	-30	30	30	0	0	30	30	-30	-30	0	70	0	0	-30	70	0	0	0	70
A3	-30	30	-70	-70	0	0	30	-70	-70	0	30	-30	-30	0	0	-30	0	0	70
A4	-30	0	-70	-70	0	-30	30	-70	-30	0	70	-70	0	-30	30	-70	-70	30	70
A5	-30	0	0	0	0	0	30	-30	-30	0	70	-30	0	0	30	0	0	30	70
A6	0	0	0	0	0	30	70	0	0	70	100	0	0	0	70	0	0	100	100
A7	-70	100	70	0	0	0	70	0	0	0	100	0	0	30	100	100	0	30	70
A8	100	100	30	30	30	0	70	0	30	0	70	70	0	0	30	0	0	70	70
A9	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTAL +	200	390	130	160	130	60	430	100	130	170	640	170	100	130	460	200	100	270	690
TOTAL -	-	0	-	-	0	-30		-	-	0	0	-	-30	-60	0	-	-	0	0
	260		140	140				200	230			160				100	140		

Tabla 21 Valoración de actores frente a objetivos

ACT ORES	O2 0	O2 1	O2 2	O2 3	O2 4	O2 5	O2 6	O2 7	O2 8	O2 9	O3 0	O3 1	O3 2	O3 3	O3 4	O3 5	O3 6	TOT AL +	TOT AL -
A1	30	- 100	30	0	30	-30	30	30	0	70	30	70	-30	0	0	30	0	610	-400
A2	30	-70	30	0	30	-70	30	30	0	30	-30	30	0	0	0	0	0	540	-290
A3	30	- 100	30	0	30	-30	70	30	0	30	0	30	30	0	0	30	0	470	-530

ACT ORES	O2 0	O2 1	O2 2	O2 3	O2 4	O2 5	O2 6	O2 7	O2 8	O2 9	O3 0	O3 1	O3 2	O3 3	O3 4	O3 5	O3 6	TOT AL +	TOT AL -
A4	30	- 100	30	0	30	-70	30	0	0	30	0	30	0	0	0	0	30	440	-640
A5	30	-70	70	0	30	-30	70	70	70	70	30	30	0	0	0	30	30	760	-220
A6	30	0	100	70	70	0	70	70	0	70	30	30	0	0	0	0	0	1080	0
A7	70	0	100	30	70	0	70	100	100	30	30	0	0	0	0	30	0	1300	0
A8	0	0	0	0	100	0	100	70	0	100	100	100	0	0	0	0	0	1270	0
A9	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	3600	0
TOTA L +	350	100	390	200	490	100	570	500	270	530	320	420	130	100	100	220	160		
TOTA L -	0	- 440	0	0	0	- 230	0	0	0	0	-30	0	-30	0	0	0	0		

Tabla 22 *Convergencia entre actores*

Convergencias entre actores		
Campo de Batalla	actores aliados	Para enfrentase a estos actores
O1	A6-A8-A9	A1-A2-A3-A4-A5-A7
O2	A1-A2-A5-A6-A7-A8-A9	
O3	A1-A2-A5-A6-A7-A8-A9	A3-A4
O4	A1-A2-A5-A6-A7-A8-A9	A3-A4
O5	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	
O6	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8-A9	A4
O7	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	
O8	A1-A6-A7-A8-A9	A2-A3-A4-A5
O9	A6-A7-A8-A9	A1-A2-A3-A4-A5
O10	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	
O11	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	
O12	A2-A6-A7-A8-A9	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A19
O13	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A3
O14	A1-A3-A5-A6-A7-A8-A9	A2-A4
O15	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	
O16	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A4-A6
O17	A2-A3-A5-A6-A7-A8-A9	A1-A4
O18	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A25	
O19	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A26	
O20	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A27	

Convergencias entre actores		
Campo de Batalla	actores aliados	Para enfrentase a estos actores
O21	A6-A7-A8-A9	A1-A2-A3-A4-A5
O22	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A29	
O23	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A30	
O24	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A31	
O25	A1-A2-A3-A4-A5	A6-A7-A8-A9
O26	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A33	
O27	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A34	
O28	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A35	
O29	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A36	
O30	A1-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A37	A2
O31	A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A38	A1
O32	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A39	
O33	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A40	
O34	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A41	
O35	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A42	
O36	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A43	

Tabla 23 *Convergencia entre actores*

Convergencia entre Actores			
Grupo	Los actores	Convergente en los Objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 1	A6-A8-A9	O1	360
Grupo 2	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	O2-O3	200
Grupo 3	A1-A2-A5-A6-A7-A8-A9.	O4-O5-O7-O10-O11-O15-O18-O19-O20-O22-O23-O24-O26-O27-O28-O29-O31-O32-O34-O35-O36	7060
Grupo 4	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8-A9	O6-O16	200
Grupo 5	A1-A6-A7-A8-A9	O8	100
Grupo 6	A7-A8-A9	O9-O12-O21	400
Grupo 7	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9	O13	100
Grupo 8	A1-A3-A5-A6-A7-A8-A9.	O14-O30	450
Grupo 9	A2-A3-A5-A7-A8-A9.	O17	1310
Grupo 10	A1-A2-A3-A4-A5.	O25	100
Grupo	Los actores	Divergente en los Objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 1	A1-A2-A3-A4-A5-A7	O1	-260
Grupo 2	A3-A4	O3-O4	-280
Grupo 3	A4-A6	O6-O16	-130
Grupo 4	A2-A3-A4-A5.	O8	-200
Grupo 5	A1-A2-A3-A4-A5.	O9-O12-O21	-290
Grupo 6	A3.	O13-O33	-30

Convergencia entre Actores			
Grupo 7	A2-A4.	O14-O30	-90
Grupo 8	A1-A4.	O17	-140
Grupo 9	A6-A7-A8-A9.	O25	-230

6.3 Objetivos conflictivos

Después de construir la tabla de actores, con respecto a los al objetivo asociado de acuerdo con la posición que asumida por cada uno de los actores frente a los objetivos asociados mediante su valoración y localización de la convergencia y la divergencia que se establecieron, se pudieron definir los objetivos que generaron conflictos, tomando los más relevantes y se priorizaron para trabajar de acuerdo con estos, cómo se observa a continuación.

Tabla 24 *Objetivos conflictivos*

Objetivos Conflictivos	
O1	O1: Limitar la sugerencia de personal o la capacitación idónea
O8	O8: Cancelar la cartera que adeudan a Edurbe
O9	O9: Liquidar los proyectos terminados y entregados
O12	O12: Coordinar cierre de proyectos abiertos y entregados
O21	O21: Aumentar las peticiones en busca de cierre de proyectos abiertos
O25	O25: Planear la liquidación de los proyectos entregados y abiertos

6.4 Negociación de los objetivos

Según John Paul Lederach, los conflictos hacen parte de la vida diaria, son generados por las mismas relaciones sociales, pues bien, para el caso que nos ocupa, también se presentan conflictos entre los diferentes actores: lo importante es la orientación que se le da a estos conflictos, para sacarle el mayor provecho, ahora bien; en la prospectiva de la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar – Edurbe S.A. al año 2030; se hace necesario generar cambios positivos en pro del objetivo estratégico, en el grupo de actores que fueron los siguientes:

- El Distrito de Cartagena, (A1)
- Planeación Distrital (A2)
- Secretaría General (A3)
- El PES (A4)
- El IDER (A5)
- Municipios vecinos (A6)
- Contratistas (A7)
- La comunidad en general (A8)
- Los trabajadores (A9)

Tabla 25 Posición de actores frente a los objetivos en conflicto

POSICIÓN DE LOS ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS EN CONFLICTO		
Campo de Batalla	actores aliados	Para enfrentarse a estos actores
O1	A6-A8-A9	A1-A2-A3-A4-A5-A7
O8	A1-A6-A7-A8-A9	A2-A3-A4-A5.
O9	A6-A7-A8-A9	A1-A2-A3-A4-A5.
O12	A6-A7-A8-A9	A1-A2-A3-A4-A5.
O21	A6-A7-A8-A9	A1-A2-A3-A4-A5.
O25	A1-A2-A3-A4-A5.	A6-A7-A8-A9.

Tabla 26 Plan de acción de objetivos conflictivos

Plan de acción de objetivos conflictivos			
Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsables
O1: Limitar la sugerencia de personal sin la capacitación idónea	Contratar solo ha personal que cumpla con él perfil requerido	A1-A2-A3-A4-A5-A7	DISTRITO DE Cartagena
	Evitar él aumento de la rotación de personal, se pierde él capital intelectual de la empresa		
O8: Cancelar la cartera que adeudan a Edurbe	Socializar con todos los entes del Distrito de Cartagena que tienen pagos endientes	A2-A3-A4-A5.	Secretaría de Planeación
	Insistir mediante peticiones él cobro de la cartera pendiente		
	Acudir ha los medios legales si es necesarios para solicitar él pago de la cartera		

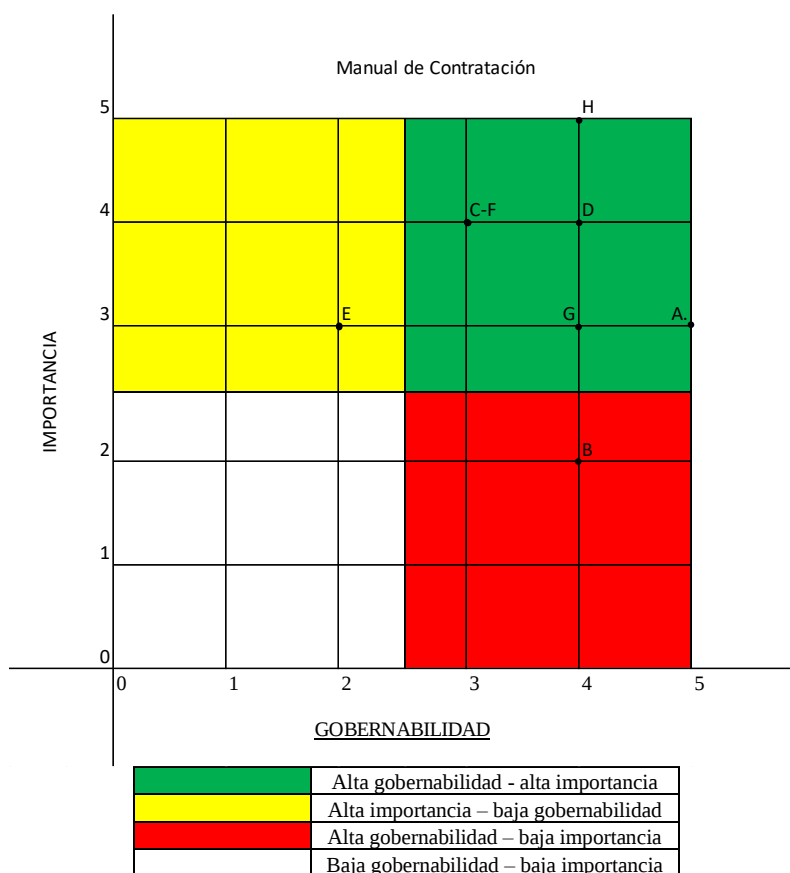
Plan de acción de objetivos conflictivos

Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsables
O9: Liquidar los proyectos terminados y entregados	Socializar con todos los entes del Distrito de Cartagena que tenga proyectos terminados abiertos	A1-A2-A3-A4-A5.	Secretaría de Planeación
	Insistir mediante peticiones la liquidación de los proyectos abiertos		
	Acudir ha los medios legales si son necesarios para él cierre definitivo de los proyectos		
O12: Coordinar cierre de proyectos abiertos y entregados	Implantar una campaña de cierre de proyecto abiertos	A1-A2-A3-A4-A5.	Secretaría General
	Planear y ponerse metas para él año un número determinado de obras terminas pero sin liquidar		
	Sensibilizar a los proveedores de proyectos la importancia del cierre de los proyectos terminados		
O21: Aumentar las peticiones en busca de cierre de proyectos abiertos	Diseñar un cronograma para las peticiones a los entes con quienes se tiene proyectos terminados y sin liquidar	A1-A2-A3-A4-A5.	PES
	Incluir la posibilidad de la acción judicial para la liquidación de proyectos terminados		
	Depurar los proyecto que por él tiempo haya salido de circulación		
O25: Planear la liquidación de los proyectos entregados y abiertos	Programas él cierre de los proyectos terminados y sin liquidar	A6-A7-A8-A9.	Municipios
	depuración de proyectos vencido, terminados y sin liquidar		

6.5 Matriz RICE y Matriz IGO

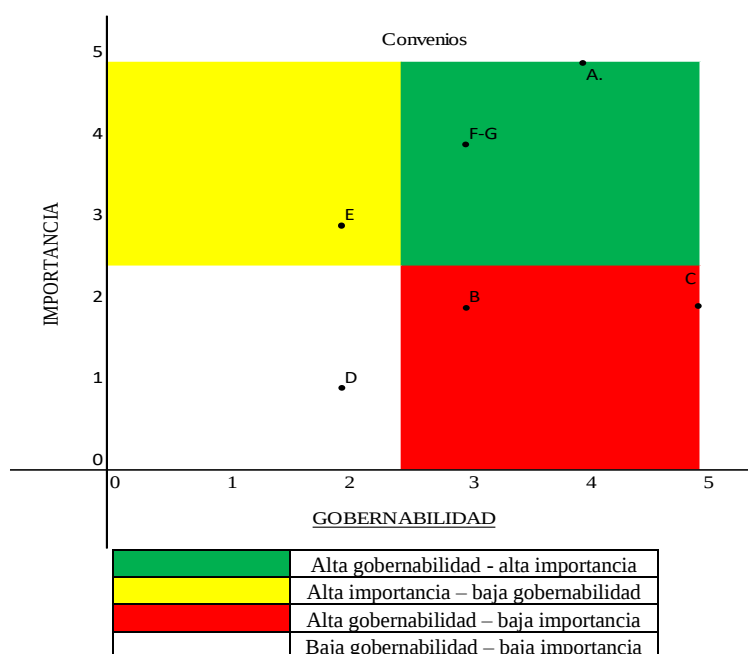
Tabla 27 Matriz RICE y Matriz IGO manual de contratación

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Manual de Contratación – EDURBE S.A.			
Variable estratégica		Manual de contratación	
Objetivo		Mantener su propio manual de contratación a 2030	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que EDURBE pueda mantener las condiciones de su manual de contratación a 2030?	
Matriz Rice			
Crear		Incrementar	
*Una protección al manual de contratación *Mecanismos de dar a conocer el Manual de Contratación de EDURBE		*La aplicación del Manual de contratación. *La evaluación rigurosa de la oferta de proveedores y el análisis y gestión de riesgo	
Reducir		Eliminar	
*Presiones en la contratación dentro de la entidad.		* Los eventos que tengan el riesgo de ocurrencia igual o superior a un 50%. * En su totalidad las inhabilidades e incompatibilidades en las interventorías	
Item	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Tener abogado especialistas en contratación dentro de la empresa	3	5
B	En caso visita para la presentación del portafolio de servicio, dar a conocer las bondades del M. C.	2	4
C	Generar un plan de acción con respecto al portafolio de servicios	4	3
D	Calificar funcionarios con la experticia necesaria, para desarrollar esa labor (acción 3)	4	4
E	*Aplicar el principio de igualdad a la hora de seleccionar al contratista.	3	2
F	Exigir el estricto cumplimiento de los requisitos mínimos para contratar.	4	3
G	Realizar mapa de riesgo por obra, para realizar seguimiento a la posible ocurrencia	3	4
H	Realizar seguimiento al adecuado cumplimiento de cada una de las normas establecidas en la ley	5	4

Figura 13. Evaluación IGO manual de contratación**Tabla 28** Matriz RICE y Matriz IGO convenios

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Convenios – EDURBE S.A.	
Variable estratégica	Convenios
Objetivo	Alcanzar la suscripción 80 Convenios Interadministrativo con los municipios aliados al año 2030.
Hipótesis	¿Qué tan probables es que EDURBE pueda firmar 80 convenios interadministrativos al año 2030?
Matriz Rice	
Crear	Incrementar
*El banco de oferentes.	*La calidad de las obras desarrolladas. *incrementa las peticiones al contratante de EDURBE
Reducir	Eliminar

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Convenios – EDURBE S.A.			
Variable estratégica		Convenios	
*El riesgo, con la aplicación de la matriz de riesgos *las responsabilidades contractuales que generen indemnización		*Los trabajadores sin experiencia en el campo de la construcción. *La dependencia absoluta del Distrito de Cartagena	
Item	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Establecer un banco de oferentes para EDURBE	5	4
B	Incrementar la calidad, que luego ella genera publicidad automática.	2	3
C	Aumentar las solicitudes escritas, a los contratantes para liquidar los convenios	2	5
D	Cerrar los contratos unilateralmente, para aquellos contrato que tengan más de 2 años de inactividad	1	2
E	Crece en planeación de acciones que permitan mitigar los riesgos en la contratación	3	2
F	Contratar a profesionales y empresas con un mínimo de experiencia	4	3
G	Descartar trabajadores sin experiencia	4	3
H	Excluir la posibilidad de tener cómo contratante único al Distrito de Cartagena	3	2

Figura 14. Evaluación IGO convenios**Tabla 29** Matriz RICE y Matriz IGO contratos

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Contratos – EDURBE S.A.			
Variable estratégica		Contratos	
Objetivo		Lograr es que EDURBE pueda contratar por un valor 100.000.000.000.oo al año 2030	
Hipótesis		¿Qué tan probables es que EDURBE pueda contratar por un valor 100.000.000.000.oo a 2030?	
Matriz Rice			
Crear		Incrementar	
*Un portafolio de servicios robusto *Reinventar la misión de EDURBE		*Acciones de comunicación con las diferentes administraciones en Cartagena, del departamento de Bolívar y la costa Atlántica. *La buena gestión que se viene adelantando con las obras *Las relaciones con el gobierno central	
Reducir		Eliminar	
*Mediante acciones positivas, la mala imagen que pueda tener la entidad.		*Gastos innecesarios.	
Item	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Reinventar el manual de contratación de EDURBE S.A.	3	4

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Contratos – EDURBE S.A.			
	Variable estratégica	Contratos	
B	Aumentar la comunicación asertiva con clientes actuales.	2	4
C	Seguir proyectando la visión de gestión adelantada en la última administración.	2	4
D	Activar las relaciones con el gobierno central.	3	3
E	Crear un modelo de marketing para la empresa.	3	5
F	Incrementar la celebración de convenios con nuevos mercados o nuevos aliados Nacionales.	4	3
G	Iniciar relaciones internacionales, que permita a EDURBE S.A. obtener nuevos aliados.	1	2
H	Reducir sobrecostos en la contratación de obras.	2	2

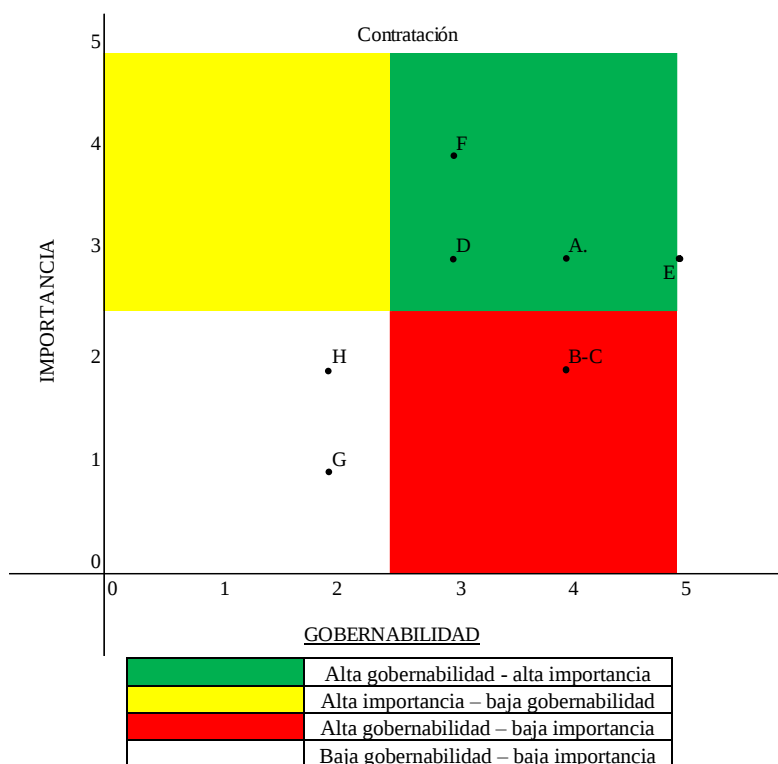
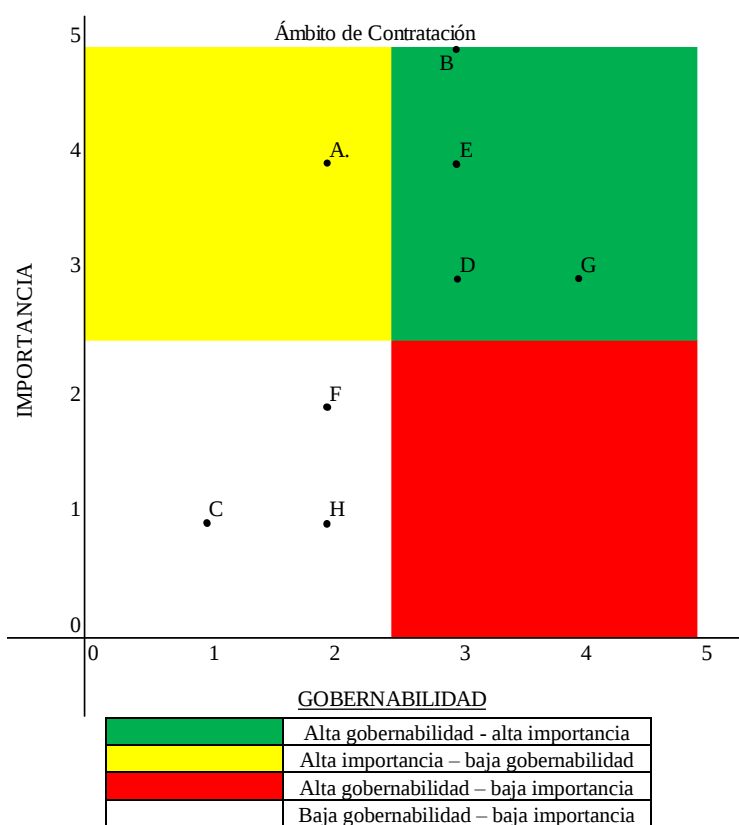
Figura 15. Evaluación IGO contratos

Tabla 30 *Matriz RICE y Matriz IGO ámbito de contratación*

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Ámbito de Contratación – EDURBE S.A.			
Variable estratégica		Ámbito de contratación	
Objetivo		Conseguir que EDURBE contrate con 20 municipios del departamento de Bolívar y de la costa Atlántica al año 2030	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que EDURBE pueda contratar con 20 municipios del departamento de Bolívar y de la costa Atlántica al año 2030?	
Matriz Rice			
Crear		Incrementar	
*Un plan de apoyo a la mano de obra local para cada municipio donde se desarrollen proyectos		*Las relaciones con los contratantes, políticas y comerciales *La seguridad jurídica en la contratación	
Reducir		Eliminar	
reducir la intermediación de tercero la búsqueda de los objetivos		*La dependencia del cliente mayoritario	
Item	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Crear procesos que brinden seguridad y agilidad	4	2
B	Generar empleabilidad local en cada sitio donde se esté ejecutando un proyecto.	5	3
C	Generar impacto social en cada territorio donde se ejecuten proyectos u obras de infraestructura.	1	1
D	Mejorar las relaciones con los socios estratégicos	3	3
E	Aumentar estrategias de relacionamiento con los aliado estratégicos	4	3
F	Reducir trámites innecesarios en los procesos	2	2
G	Eliminar barreras en los procesos de contratación	3	4
H	Excluir las obras siniestradas	1	2

Figura 16. Evaluación IGO ámbito de contratación**Tabla 31** Matriz RICE y Matriz IGO demandas

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Demandas – EDURBE S.A.		
Variable estratégica	Demandas	
Objetivo	Resolver por parte de EDURBE el 50% de las demandas a 2030	
Hipótesis	¿Qué tan probable es que EDURBE resuelva el 50% de las demandas al año 2030?	
Matriz Rice		
Crear	Incrementar	
*Modelo de defensa jurídica	*Él número de profesionales en él derecho, según la necesidad.	
Reducir	Eliminar	
*Él número de contratos sin cierre al finalizar, terminan demandando	*Los compromisos u obligaciones sin respaldo económico *Los contratos fenecen a los dos años del acta de recibo final, que no se hayan movido	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Demandas – EDURBE S.A.		
	Variable estratégica	Demandas
A	Elaborar el proceso, para el procedimiento en la defensa jurídica.	4
B	Llevar una bitácora por proceso, que permita realizar seguimiento a cada proceso.	4
C	Aumentar el número de profesionales del derecho.	3
D	Solicitar experiencia al contratar profesionales del derecho con un tiempo mínimo de 2 años.	4
E	Liquidar de manera satisfactoria los contratos de obra.	3
F	Liquidar de manera satisfactoria los contratos de prestación de servicios.	3
G	Verificar que la fuente de cada contrato sea idónea.	4
H	Abstenerse de contratar si no se tiene claridad de la fuente de financiación del futuro contrato.	3

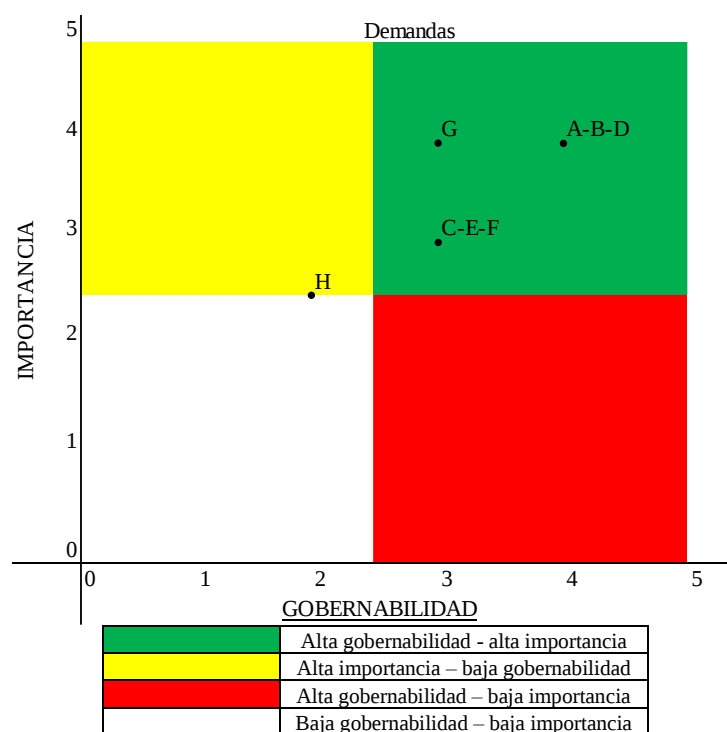
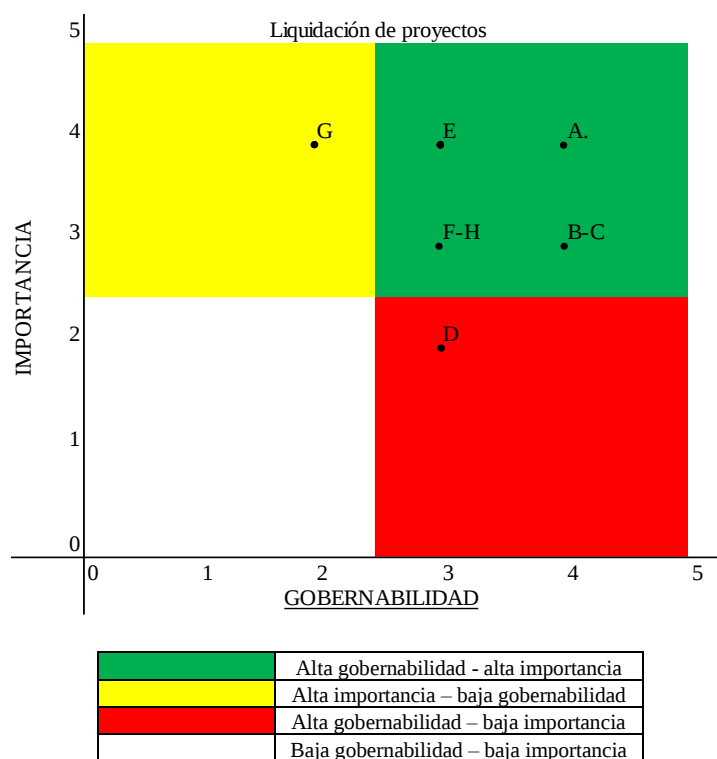
Figura 17. Evaluación IGO demandas

Tabla 32 *Matriz RICE y Matriz IGO liquidación de proyectos*

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Liquidación de Proyectos – EDURBE S.A.			
Variable estratégica		Liquidación de proyectos	
Objetivo		Concretar el cierre definitivo del 90% de la contratación terminada al año 2030	
Hipótesis		¿Qué tan probable es que EDURBE tenga un cierre definitivo del 90% de la contratación terminada al año 2030?	
Matriz Rice			
Crear		Incrementar	
Mecanismo de cierre de cada contrato desarrollado por la entidad		Él número de proyectos cerrados año tras año	
Reducir		Eliminar	
Los contratos terminados sin cierres		Los contratos de más 10 años sin él cierre adecuado, mediante de alternativas jurídicas.	
Item	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A	Limitar el tiempo de liquidación de los contratos en el manual de procedimiento de contratación.	4	4
B	Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la elaboración de las actas de liquidación.	3	4
C	Crear controles en los riesgos que tiene el proceso de liquidación de contratos.	3	4
D	Crear y mantener un equipo dedicado a liquidación de contratos, que realice seguimiento al proceso y liquide en los tiempos establecidos plasmados en los estudios previos y lo que permita la normatividad vigente.	2	3
E	Establecer como requisito la entrega de acta de liquidación e informes de supervisión para efectuarse el último pago.	4	2
F	Realizar seguimiento en la plataforma SECOP II.	3	3
G	Abstenerse de realizar nuevos contratos con terceros que tengas dos o más contratos terminados sin liquidar	4	2

Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico Liquidación de Proyectos – EDURBE S.A.		
H	Realizar Auditorías trimestrales a los contratos terminados sin liquidar	4 3

Figura 18. Evaluación IGO liquidación de proyectos



6.6 Construcción del árbol de pertinencias

Tabla 33 *Árbol de pertinencias*

PROPOSITO	OPCION ESTRATEGICA		EJECUCION INMEDIATA	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES			
Mantener las condiciones propias del manual de contratación a 2030		Tener un profesional en derecho especialistas en contratación dentro de la empresa.		X	
		En caso de visita para la presentación del portafolio de servicio, dar a conocer las bondades del Manual de contratación.			X
		Generar un plan de acción referente al portafolio de servicios.	X		
		Calificar a los funcionarios con la experticia necesaria, para desarrollar esa labor.	X		
		Aplicar el principio de igualdad en el momento de seleccionar al contratista.		X	
		Exigir el estricto cumplimiento de los requisitos mínimos para contratar.	X		
		Realizar mapa de riesgos por cada obra y realizar seguimiento a las posibles ocurrencias.		X	
		Realizar seguimiento al adecuado cumplimiento de cada una de las normas establecidas en la ley.	X		
		Establecer un banco de oferentes para EDURBE S.A.	X		
Alcanzar la suscripción 80 Convenios Interadministrativo con los municipios aliados al año 2030.		Incrementar la calidad, que luego ella genera publicidad automática.			X
		Aumentar las solicitudes escritas, a los contratantes para liquidar los convenios.			X
		Cerrar los contratos unilateralmente, para aquellos contratos que tengan más de 2 años de inactividad.			X
		Creer en planeación acciones que permitan mitigar los riesgos en la contratación.		X	

PROPOSITO	OPCION ESTRATEGICA		EJECUCION INMEDIATA	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES			
EDURBE S.A. como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el Departamento de Bolívar al 2030	Lograr es que EDURBE S.A. pueda contratar por un valor 100.000.000.000.00 al año 2030	Contratar a profesionales y empresas con un mínimo de experiencia.	X		
		Descartar trabajadores sin experiencia.	X		
		Excluir la posibilidad de celebrar contratos y/o convenios únicamente con el Distrito de Cartagena de Indias.		X	
		Reinventar el manual de contratación de EDURBE S.A.		X	
		Aumentar la comunicación asertiva con cliente actuales.			X
		Seguir proyectando la visión de gestión adelantada en la ultima administración.			X
		Activar las relaciones con el gobierno central.		X	
		Crear un modelo de marketing para la empresa.		X	
		Incrementar la celebración de convenios con nuevos mercados o nuevos aliados Nacionales.	X		
		Iniciar relaciones internacionales, que permita a EDURBE S.A. obtener nuevos aliados.			X
		Reducir sobrecostos en la contratación de obras.			X
	Conseguir que EDURBE S.A. contrate con 20 municipios del departamento de Bolívar y de la costa Atlántica al año 2030	Crear procesos que brinden seguridad y agilidad	X		
		Generar empleabilidad local en cada sitio donde se esté ejecutando un proyecto.	X		
		Generar impacto social en cada territorio donde se ejecuten proyectos u obras de infraestructura.			X
		Mejorar las relaciones con los socios estratégicos		X	
		Aumentar estrategias de relacionamiento con los aliados estratégicos	X		
		Reducir trámites innecesarios en los procesos			X
		Eliminar barreras en los procesos de contratación		X	
		Excluir las obras siniestradas			X
	Resolver por parte de EDURBE S.A. el 50% de las demandas a 2030	Elaborar el proceso, para el procedimiento en la defensa jurídica.	X		
		Llevar una bitácora por proceso, que permita realizar seguimiento a cada proceso.	X		

PROPOSITO	OPCION ESTRATEGICA		EJECUCION INMEDIATA	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES			
Concretar el cierre definitivo del 90% de la contratación terminada al año 2030		Aumentar el número de profesionales del derecho.		X	
		Solicitar experiencia al contratar profesionales del derecho con un tiempo mínimo de 2 años.	X		
		Liquidar de manera satisfactoria los contratos de obra.		X	
		Liquidar de manera satisfactoria los contratos de prestación de servicios.		X	
		Verificar que la fuente de cada contrato sea idónea.	X		
		Abstenerse de contratar si no se tienen claridad de la fuente de financiación del futuro contrato.		X	
		Limitar el tiempo de liquidación de los contratos en el manual de procedimiento de contratación.	X		
		Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la elaboración de las actas de liquidación.		X	
		Crear controles en los riesgos que tiene el proceso de liquidación de contratos.		X	
		Crear y mantener un equipo dedicado a liquidación de contratos, que realice seguimiento al proceso y liquide en los tiempos establecidos plasmados en los estudios previos y lo que permita la normatividad vigente.			X
		Establecer como requisito la entrega de acta de liquidación e informes de supervisión para efectuarse el último pago.	X		
		Realizar seguimiento en la plataforma SECOP II.		X	
		Abstenerse de realizar nuevos contratos con terceros que tengas dos o más contratos terminados sin liquidar.	X		

PROPOSITO	OPCION ESTRATEGICA		EJECUCION INMEDIATA	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES			
		Realizar Auditorías trimestrales a los contratos terminados sin liquidar.	X		

Tabla 34 Cuadro de mando integral

Cuadro de Mando Integral									
VISION					COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR			TEMA ESTRATEGICO	
Para el año 2030 EDURBE S.A., se visiona como una empresa líder en la realización de proyectos de alto impacto socioeconómico y ambiental, reconocida por su servicio integral y la calidad de su gestión, con una participación determinante en la Materialización de los Planes de Desarrollo de sus asociados y demás grupos de interés.					OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	EDURBE como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar al año 2030.	
VARIABLE ESTRATEGICA	INDICADORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRENCUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS				RESULTADO	RESPONSABLE
Convenios	Número de convenios interadministrativos	Alcanzar la suscripción 80 Convenios Interadministrativo con los municipios aliados al año 2030.	Trimestral	* Establecer el banco de oferentes para EDURBE. * Incrementar la calidad, por si sola genera publicidad. * Aumentar las solicitudes escritas, a los contratantes para liquidar los convenios. * Cerrar los contratos unilateralmente los contrato que tengan más de 2 años de inactividad. * Crecer en planeación mitigar los riesgos en la contratación. * Excluir la posibilidad de tener cómo contratante único al Distrito de Cartagena. * Contratar a profesionales y empresas con un mínimo de experiencia. * Descartar trabajadores sin experiencia.		X		Se logró firmar los convenios administrativos planeados por EDURBE, generando así más ingresos para la entidad, convirtiéndola en una empresa autosostenible	Sub-Dirección Técnica

Cuadro de Mando Integral

VISION					COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR			TEMA ESTRATEGICO	
Para el año 2030 EDURBE S.A., se visiona como una empresa líder en la realización de proyectos de alto impacto socioeconómico y ambiental, reconocida por su servicio integral y la calidad de su gestión, con una participación determinante en la Materialización de los Planes de Desarrollo de sus asociados y demás grupos de interés.					OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	EDURBE como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar al año 2030.	
VARIABLE ESTRATEGICA	INDICADORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS				RESULTADO	RESPONSABLE
Contratos	Valor contratado	Lograr que EDURBE S.A. pueda contratar por un valor 100.000.000.000.00 al año 2030	Trimestral	* Reinventar el manual de contratación de EDURBE * Aumentar la comunicación asertiva con cliente actuales. * Incrementar celebración de convenios con nuevos mercados o nuevos aliados. * Crear un modelo de marketing para la empresa. * Seguir proyectando hacia fuera la gestión adelantada en la última administración. * Iniciar relaciones internacionales, como aliados. * Reducir sobre costos en la contratación de obras. * Activar las relaciones con el gobierno central.		X		EDURBE amplio su monto de contratación, logrando volverse una empresa autosostenible en el tiempo	Secretaría General

Cuadro de Mando Integral

VISION					COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR			TEMA ESTRATEGICO	
Para el año 2030 EDURBE S.A., se visiona como una empresa líder en la realización de proyectos de alto impacto socioeconómico y ambiental, reconocida por su servicio integral y la calidad de su gestión, con una participación determinante en la Materialización de los Planes de Desarrollo de sus asociados y demás grupos de interés.					OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	EDURBE como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar al año 2030.	
VARIABLE ESTRATEGICA	INDICADORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS				RESULTADO	RESPONSABLE
Manual de contratación	Manual de contratación	Mantener su propio manual de contratación a 2030	Bimensual	* Tener abogado especialistas en contratación dentro de la empresa * En caso visita para la presentación del portafolio de servicio, dar a conocer las bondades del M. C. * Aplicar el principio de igualdad a la hora de seleccionar al contratista. * Generar un plan de acción con respecto al portafolio de servicios. * Exigir el estricto cumplimiento de los requisitos mínimos para contratar. * Calificar funcionarios con la experticia necesaria, para desarrollar esa labor. * Realizar mapa de riesgo por obra, para realizar seguimiento a la posible ocurrencia. * Realizar seguimiento al adecuado cumplimiento de cada una de las normas establecidas en la ley	X			Lo que le permitió a la empresa aumentar su contratación con las entidades estatales	Secretaría General

Cuadro de Mando Integral

VISION					COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR			TEMA ESTRATEGICO	
Para el año 2030 EDURBE S.A., se visiona como una empresa líder en la realización de proyectos de alto impacto socioeconómico y ambiental, reconocida por su servicio integral y la calidad de su gestión, con una participación determinante en la Materialización de los Planes de Desarrollo de sus asociados y demás grupos de interés.					OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	EDURBE como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar al año 2030.	
VARIABLE ESTRATEGICA	INDICADORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS				RESULTADO	RESPONSABLE
Ámbito de contratación	Número de municipios amigos	Conseguir que EDURBE S.A. contrate con 20 municipios del departamento de Bolívar y de la costa Atlántica al año 2030	Cuatrimestral	* Crear procesos que brinden seguridad y agilidad. * Generar empleabilidad local en cada sitio donde se tengan proyecto. * Mejorar las relaciones con los socios. * Aumentar estrategias de relacionamiento con los aliados estratégicos. * Reducir trámites innecesarios en los procesos. * Generar impacto social en cada territorio por el que hayan obras * Eliminar barreras en los procesos de contratación. * Excluir las obras siniestradas.		X		Se alcanzo contratación con 5 municipios del departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica	Sub-Dirección Técnica

Cuadro de Mando Integral

VISION					COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR			TEMA ESTRATEGICO	
Para el año 2030 EDURBE S.A., se visiona como una empresa líder en la realización de proyectos de alto impacto socioeconómico y ambiental, reconocida por su servicio integral y la calidad de su gestión, con una participación determinante en la Materialización de los Planes de Desarrollo de sus asociados y demás grupos de interés.					OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	EDURBE como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar al año 2030.	
VARIABLE ESTRATEGICA	INDICADORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS				RESULTADO	RESPONSABLE
Demandas	Defensa jurídica	Resolver por parte de EDURBE S.A. el 50% de las demandas a 2030	Semestral	* Escribir el proceso, para el procedimiento, en la defensa jurídica. * Llevar una bitácora por proceso, para llevar el seguimiento de cada proceso. * Aumentar el número de profesionales del derecho. * Pedir experiencia al contratar a los profesionales del derecho con experiencia mínima de 2 años. * Cerrar de forma satisfactoria los contratos de obra. * Cerrar de forma satisfactoria los contratos de prestación de servicios. * Verificar que la fuente de cada contrato sea idónea. * Abstenerse de contratar si hay incertidumbre con la fuente de financiación del contrato.			X	Las demandas no se resuelven ya que el equipo no fue suficiente ni tenía las condiciones necesarias para atender este requerimiento de EDURBE	Secretaría General

Cuadro de Mando Integral

VISION					COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR			TEMA ESTRATEGICO	
Para el año 2030 EDURBE S.A., se visiona como una empresa líder en la realización de proyectos de alto impacto socioeconómico y ambiental, reconocida por su servicio integral y la calidad de su gestión, con una participación determinante en la Materialización de los Planes de Desarrollo de sus asociados y demás grupos de interés.					OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	EDURBE como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el departamento de Bolívar al año 2030.	
VARIABLE ESTRATEGICA	INDICADORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS				RESULTADO	RESPONSABLE
Liquidación de proyectos	Contratos sin cierre definitivo	Concretar el cierre definitivo del 90% de la contratación terminada al año 2030	Cuatrimestral	* Limitar el tiempo de liquidación de los contratos en el manual de procedimiento. * Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la elaboración de las actas de liquidación. * Crear controles en los riesgos que tiene el proceso de liquidación de contratos. * Crear un equipo de liquidación de contratos, que realice seguimiento al proceso y liquide en los tiempos establecidos. * Establecer como requisito la entrega de acta de liquidación con el ultimo acta de pago. * Realizar seguimiento en la plataforma SECOP II. * Abstenerse de realizar nuevos contratos con terceros que tengas dos o más contratos terminados sin liquidar. * Realizar Auditorías trimestrales a los contratos terminados sin liquidar			X	No se liquidaron en un alto porcentaje, los contratos terminados por parte de EDURBE	Sub-Dirección Técnica

7 Conclusiones.

Él presente análisis prospectivo, realizado por estas estudiantes, aspirante a especialistas en finanzas públicas, mediante el uso de la planificación estratégica, cómo herramienta de estudio, en busca de una alternativa saludables para el sostenimiento en él tiempo de la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar – EDURBE S.A como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el Departamento de Bolívar al año 2030.

Está es una empresa que ha pasado por innumerables crisis, la ultima la del 2020 ha sido una de las profundas, tanto que él alcalde alcanzo a mencionar la palabra liquidación. Por lo que se requiere fundamentalmente mantener su manual de contratación, pues es el atractivo más importante que tiene esta empresa para el avance de los proyectos en la ciudad de Cartagena, los municipios del departamento de Bolívar y de la costa Atlántica, de tal manera, qué, con el uso de esta herramienta cómo atractivo para los territorios en el implementación de su planes de desarrolló, puedan usar cómo herramienta a EDURBE, ya que, su saber hacer se encuentra fundamentado en el desarrollo de obras de infraestructura y por sobre todo el saneamiento básico de cuerpos de agua y que está a su vez sean usadas como potencial atractivo para el desarrollo de parques y un ambiente ornamental alrededor de dichos cuerpos de agua y que sea una fuente de atractivo.

Se pudo mostrar, a través de los resultados obtenidos mediante la herramienta del SMIC que Existen varios escenarios apuestas posibles; acá se tomó el pesimista donde el equipo administrativo de la entidad, mantiene las condiciones de manual de contratación pero no hace buen uso de él, la empresa se mantiene cómo aliado estratégico fundamental el distrito de Cartagena, muy pocos territorios en el departamento de Bolívar; no se preocupa por vender su

portafolio de servicios en las diferentes administraciones territoriales; los directivos no se preocupan por darle salida a las demandas interpuestas a la entidad, creciendo cada día más. Dando la oportunidad de hundir la entidad, terminando en una liquidación irremediable.

Además, también arrojó un escenario optimista, donde la directiva de la entidad pudo mantener las condiciones del Manual de Contratación; como una de sus ventajas competitivas para contratar con el sector público. También se preocupó e hicieron nuevas alianzas estratégicas con diferentes municipios cercanos y con el gobierno central, lo que le ha permitido, se ampliara la contratación para obras infraestructura. En el área jurídica, se tomó la decisión de contratar a un personal capacitado y con experiencia, para darle frente a las demandas y la liquidación de los contratos terminados.

En conclusión; la directiva de la empresa tomó decisiones importantes en el momento justo, alcanzando metas bien relevantes, la ampliación de ámbito de contratación, penetrando a nuevos mercados que le ha permitido a EDURBE, mantenerse en el tiempo cómo una empresa con salud financiera, reconocida y posicionada cada vez más en el entorno inmediato cómo una empresa posicionada. Los alrededores de los cuerpos de aguas del distrito de Cartagena se han embellecido, con lindos paisajes ornamentales, dándole su toque característico de ciudad turística por excelencia.

8 Recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis prospectivo de planificación estratégica, a través de las herramientas aplicada cómo el MICMAC y el SMIC, en busca de una alternativa saludables para el sostenimiento en el tiempo de la empresa la Empresa de Desarrollo Urbano de Bolívar – EDURBE S.A como instrumento de solución frente a las inundaciones y sus consecuencias en el Distrito de Cartagena y el Departamento de Bolívar al año 2030 se puede hacer las siguientes recomendaciones.

- Defender por todos los medios jurídicos que tiene al alcance la empresa y la asamblea de accionistas el Manual de Contratación, cómo una de las herramientas de ventaja competitiva que tiene la entidad.
- Para efectos de alcanzar los objetivos propuesto de la empresa EDURBE se recomienda que la administración debe procurar liquidar los convenios interadministrativo y contratos una vez se haya realizado la liquidación respectiva.
- Para el área jurídica se recomienda la contratación de un equipo de profesionales de las diferentes ramas del derecho con experticia en el tema de demandas que han venido afectando a la entidad.
- Empezar cómo política de EDURBE la venta de su portafolio de servicio a las administraciones territoriales, en primera instancia a las que se encuentran en entorno inmediato y de esa manera explorar la penetración del mercado de nuevos aliados estratégicos.

Referencias

- Abdala, J. (15 de Noviembre de 2022). <http://dicyg.fi-c.unam.mx/>. Obtenido de <http://dicyg.fi-c.unam.mx:8080/sistemas/publicaciones/TEMAIL.1.pdf>
- Abenoza, S. (27 de noviembre de 2022). Universidad de Barcelona. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404122/SIRA%20ABENOZA_TESIS.pdf;jsessionid=59C7ECB69193EDD4CE7A6E9C340C895D?sequence=1
- Baena Paz, G. (06 de septiembre de 2022). <https://www.redalyc.org/>. Obtenido de [https://www.redalyc.org/: https://www.redalyc.org/pdf/4264/426439976007.pdf](https://www.redalyc.org/:https://www.redalyc.org/pdf/4264/426439976007.pdf)
- CEPAL. (03 de diciembre de 2022). <https://www.cepal.org/es/>. Obtenido de Naciones Unidad: <https://www.cepal.org/es/subtemas/prospectiva#:~:text=La%20prospectiva%20se%20entiende%20como,largo%20plazo%20para%20el%20desarrollo>
- Chiavenato, A., & Sapiro, A. (2016). Planeación estratégica. Mc Graw Hill.
- Contrera, M. (04 de diciembre de 2022). Matriz interna y externa. ¿Cómo funciona ? Matriz interna y externa. Cartagena, Bolívar, Colombia: Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=Jwe5MHSjhAE>.
- Corzo Lizarazo, J. E., & Bayona Moreno, Y. C. (03 de nov de 2022). <https://repository.usta.edu.co>. Obtenido de Universidad Santo Tomas: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/20832/2019CorzoJorgeBayonaCarolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corzo Lizarazo, J. E., & Bayona Moreno, Y. C. (25 de agosto de 2019). <https://repository.usta.edu.co/>. Obtenido de Universidad Santo Tomas: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/20832/2019CorzoJorgeBayonaCarolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cueva Moreno, R. (27 de Nov de 2022). Polis - Revista latino americana . Obtenido de Scielo:

<http://journals.openedition.org/polis/1752> ISSN: 0718-6568

Daros, W. R. (2012). <https://www.redalyc.org/pdf/259/25914108.pdf>. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/>: <https://www.redalyc.org/pdf/259/25914108.pdf>

Economiapedia. (20 de diciembre de 2022). Economiapedia. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-integracion.html>

Edurbe S.A. (07 de Diciembre de 2016). Estatutos Actuales. Estatutos Actuales. Cartagena ,

Bolívar, Colombia: Edurbe S.A.

Edurbe S.A. (27 de noviembre de 2022). <https://edurbesa.gov.co/>. Obtenido de EDURBE S.A.:

<https://edurbesa.gov.co/nosotros/>

Edurbe S.A. (28 de agosto de 2014). Manual de Contratación. acuerdo No. 59. Cartagena de Idias,

Bolívar, Colombia: Edurbe S.A.

Ferreira, K. (08 de diciembre de 2022). Obtenido de [https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-](https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-mercado/)

[de-mercado/](https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-mercado/):

[https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-](https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-mercado/#:~:text=La%20penetraci%C3%B3n%20de%20mercado%20es,empresa%20y%20lo%20que%20vende.)

[mercado/#:~:text=La%20penetraci%C3%B3n%20de%20mercado%20es,empresa%20y%](https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-mercado/#:~:text=La%20penetraci%C3%B3n%20de%20mercado%20es,empresa%20y%20lo%20que%20vende.)

[20lo%20que%20vende.](https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-mercado/#:~:text=La%20penetraci%C3%B3n%20de%20mercado%20es,empresa%20y%20lo%20que%20vende.)

Godet, M., & Mojica, F. J. (02 de diciembre de 2022). Prospective Pour Peser et agir autrement.

Obtenido de <http://es.lapropective.fr/>: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva.html>

Godet, Michel. (1993). De la anticipación a la acción. Marcabo, S.A.

Hernandez Rodriguez, S. L., & Calderon Castelano, Y. (04 de septiembre de 2022).

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/35395>. Obtenido de Universidad Santo Tomas

de

Bucaramanga:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35395/2021Calder%c3%b3nYesid.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Instituto Europeo de Posgrado. (10 de diciembre de 2022). Instituto Europeo de Posgrado.

Obtenido de <https://www.iep.edu.es/matriz-de-ansoff-estrategias-de-mercado/>:
<https://www.iep.edu.es/matriz-de-ansoff-estrategias-de-mercado/#:~:text=El%20desarrollo%20del%20mercado%20es,utilizar%20nuevos%20canales%20de%20distribuci%C3%B3n>

Junta Directiva Edurbe S.A. (16 de 12 de 2014). Manual de proceimientos presupuestales edurbe S.A. Interna. Cartagena, Bolívar, Colombia: Edurbe S.A.

Krestón. (2021). Dictamen del Revisor Fiscal. Cartagena de Indias: Krestón.

Medina Vásquez, J., Becerra, s., & Castaño, P. (2014). Propectiva y política pública para el cambio estructural en américa Latina y el Caribe. Cepal.

Montero, J. (06 de diciembre de 2022). <https://aprendizajeactivo.com.ar/index.php?pagina=curso>.

Obtenido de Aprendizaje Activo:
https://aprendizajeactivo.com.ar/index.php?pagina=curso_estrategias_empresariales_mpe#c#:~:text=La%20matriz%20de%20Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica,la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20la%20MPEC

Orozco Correa, Y. (05 de noviembre de 2022). <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/>.

Obtenido de Instituto Universitario Salazar y Herrera: <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20posici%C3%B3n,adecuada%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20dada>.

Ortega San Martín, F. (1998). Prospectiva Empresarial: Herramienta de planteamiento indispensable para un mundo altamente competitivo. Universidad de Lima.

Roncancio, G. (12 de noviembre de 2020). Pensamos. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/>:
<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Ruiz Barroeta, M. (A5 de DICIEMBRE de 2022). <https://milagrosruizbarroeta.com/>. Obtenido de
RUIZBARROETA: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

U elisava. (11 de diciembre de 2022). Desarrollo de producto: ¿Que es y que salidas profesionales tiene? Obtenido de U ELISAVA: <https://www.elisava.net/es/noticias/desarrollo-de-producto#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20desarrollo%20de%20producto,el%20desarrollo%20de%20nuevos%20productos.>