



Incidencia generada por los cambios de administración municipal en la planeación estratégica y la estructura organizacional en una empresa de economía mixta de la ciudad de Manizales

Modalidad Estudio de Caso Organizacional

Presentado por:

William Leandro López Gómez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MANIZALES  
2024

Incidencia generada por los cambios de administración municipal en la planeación estratégica y la estructura organizacional en una empresa de economía mixta de la ciudad de Manizales

Presentado por:

William Leandro López Gómez

Director de Trabajo de grado

Daniel Osorio Barreto

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MANIZALES

2024

## Resumen

El presente caso organizacional tiene como objetivo principal determinar la incidencia que tienen los cambios de administración municipal en la planeación estratégica y la estructura organizacional en una empresa de economía mixta de la ciudad de Manizales analizando el comportamiento de ambas variables desde el año 2007 que fue su constitución hasta el 2023.

Por otra parte, esta propuesta surge con la intención de ayudar a las organizaciones a tomar decisiones sobre su planeación estratégica y estructura organizacional sin afectar el correcto desempeño de esta, pues es claro, que los cambios constantes en estos dos aspectos pueden significar reprocesos, perturbaciones en la continuidad del negocio y falta de gestión del conocimiento.

**PALABRAS CLAVE.** Planeación Estratégica, Gestión Resiliente, Estructura Organizacional, Administración pública, Empresas de economía mixta.

## **Abstract**

The main objective of this organizational case is to determine the impact of municipal administration changes on strategic planning and organizational structure in a mixed-economy company in the city of Manizales, analyzing the behavior of both variables from the year 2007, when it was constituted, until 2023.

On the other hand, this proposal arises with the intention of helping organizations make decisions about their strategic planning and organizational structure without affecting their proper performance, as constant changes in these two aspects can mean reprocessing, disruptions in the continuity of the business and lack of knowledge management.

**KEYWORDS:** Strategic Planning, Resilient Management, Organizational Structure, Public Administration, Mixed-Economy Companies.

## Contenido

1	Antecedentes.....	9
1.1	Área problemática.....	9
1.2	Contexto.....	9
1.3	Conceptos básicos.....	11
1.4	Aspectos importantes.....	12
1.5	Estructura organizacional y planeación estratégica.....	13
2	Justificación.....	17
3	Referentes teóricos, conceptuales, normativos.....	19
3.1	Marco normativo.....	19
3.2	Marco teórico.....	24
3.2.1	La estructuración de las organizaciones de Henry Mintzberg.....	29
5	Metodología.....	31
6	Objetivos.....	33
6.1	Objetivo General.....	33
6.2	Objetivos Específicos.....	33
7	Análisis de Caso.....	34
8	Conclusiones.....	44
8.1	Principales hallazgos.....	44
8.2	Limitaciones del estudio.....	45
8.3	Qué podría venir después.....	46
8.4	Recomendaciones.....	46
8.4.1	A la Empresa.....	46
8.4.2	Al MBA.....	47
9	Referencias.....	48
10	Anexos.....	50

## Lista de Figuras

Ilustración 1 Modelo de Mintzberg .....	30
---	----

## Lista de tablas

Tabla 1 Estructura Organizacional .....	14
Tabla 2 Estructura Organizacional por años .....	15
Tabla 3 Periodos alcaldías .....	16
Tabla 4 Falacias de la planificación estratégica .....	28

## Lista de Anexos

Anexo 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y NIVELES JERÁRQUICOS .....	50
Anexo 2 Normograma .....	59
Anexo 3 Instrumento .....	78

## 1 Antecedentes

### 1.1 Área problemática

El presente proyecto parte de un interés investigativo y de la intención de analizar el impacto que generan los cambios en la administración municipal de la ciudad de Manizales en la planeación estratégica y la estructura organizacional de una empresa de economía mixta entendiendo esta empresa como una sociedad de economía mixta descentralizada de segundo orden del municipio de Manizales. Trabajo que es el resultado del análisis y seguimiento al comportamiento de la estructura organizacional y la planeación estratégica por cambios de alcalde en la ciudad de Manizales.

### 1.2 Contexto

La empresa objeto de este estudio es pionera de los contact center en Colombia, fundada en el 2007 tras la liquidación de EMTELSA, la organización cuenta con tres unidades estratégicas de negocio definidas como tercerización de procesos de negocio, soluciones de tecnología y renting de infraestructura.

En el año 2018 la organización toma la decisión de acogerse a la Ley 550 de 1999:

*“Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.”* (funciónpublica.gov.co, 1999)

Debido a que se encontró en una situación financiera difícil, esta situación se dio porque se generó un alto nivel de endeudamiento que ocasionó problemas en la prestación de servicio a los clientes y el pago de acreencias a los proveedores, con el fin de hacer frente a esta situación, se tomó la decisión de acogerse al acuerdo de reestructuración con un tiempo estimado de 20 años para realizar el pago de sus acreencias, y para esto, la empresa se enfocó en reducir costos, mejorar la eficiencia en la operación y prestación del servicio y en fortalecer la imagen en los sectores de mercado a los cuales pertenece.

Actualmente, la empresa ha logrado mantener una estabilidad en la situación financiera que ha permitido continuar en operación posterior a la firma del acuerdo de acreedores y la posición en el mercado ha permitido acceder a nuevos mercados en asociación con el sector público.

En el caso de estudio se describe la actual situación de la empresa desde dos aspectos relevantes, los objetivos estratégicos de la organización que están alineados con el pago del acuerdo de acreedores suscrito en 2018 y el impacto en los procesos por los cambios en la estructura organizacional cada que se presenta un cambio de gobierno en la ciudad de Manizales, adicionalmente se describen las estrategias que tiene definidas la organización para garantizar el aprovisionamiento de los recursos que se requieren para el pago de acuerdo de acreedores, partiendo del hecho de que hoy la empresa cuenta con un flujo de efectivo superior a los seis mil millones de pesos, sin embargo, según las proyecciones y de acuerdo con el pago de acreedores se puede garantizar la supervivencia de la organización hasta el año 2031.

La información recolectada para este análisis es fruto del conocimiento del investigador sobre la organización y su situación actual, adicionalmente, información que reposa en los informes de gestión de la empresa desde el 2007 a la fecha, entrevistas realizadas a los funcionarios y toda la documentación asociada al tema de estudio que reposa en los archivos de la organización.

Este caso de estudio se basa en la estructura organizacional y la planeación estratégica de empresas de economía mixta y el impacto que genera el cambio de gobierno en la continuidad de los procesos, los efectos que causa en la generación de empleo, la estabilidad laboral, las consecuencias en los grupos de interés y en la economía, tanto de la empresa como de la ciudad.

De esta manera, en el proyecto se propuso en su primer apartado abordar el problema de investigación con sus diferentes componentes; luego se presentan los objetivos, tanto el general como los específicos, con la intención de describir la situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones de los cambios en la administración municipal, comprender el impacto que genera en la planeación estratégica y la estructura organizacional de la empresa, para poder documentar los principales efectos generados desde la constitución de la empresa hasta la fecha.

En cuanto a la metodología, se da a conocer el enfoque y alcance, también se especifica que es un proyecto que se basa en la técnica de investigación de estudio de caso, y se define población a quienes se le aplicará los instrumentos o técnicas de recolección de información.

### 1.3 Conceptos básicos

Hoy en día el concepto de planeación estratégica de las organizaciones está enfocado a la consecución de objetivos de acuerdo con la visión que tenga la organización y la necesidad de participación de los mercados entendiendo la vinculación o la incorporación de estrategias encaminadas a la transformación digital, la descentralización del trabajo y la generación de propuestas de valor a los grupos de interés.

Las sociedades de economía mixta permiten la participación del estado en la competencia del sector privado y agilizar los procesos de contratación, según esto, son muchas las investigaciones que se han realizado en torno al comportamiento del estado en la sociedad y en el sector privado.

Textualmente, Avila Morales et al., (2022 pg. 2) indican:

(...) la toma de decisiones estratégicas permite la construcción de planes de acción eficientes de cara a la comprensión de las necesidades de la población y la elaboración de políticas públicas capaces de superar los males administrativos y de cobertura que atañen a la región. El alcance del desarrollo social requiere la comunión entre Estado, organizaciones sociales y sector privado (...)

Partiendo del análisis literario con respecto a los dos temas principales de estudio, se destaca el trabajo realizado por (Huilocapi Masaconb et al., 2019) en este los autores tienen como objetivo principal exponer una perspectiva general referente a la conducta que tiene el talento humano en base a la estructura vertical y horizontal de una organización, los autores plantean el objetivo de identificar el efecto que tiene la alta rotación laboral en la productividad del sector industrial. El estudio destaca analizar si el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización depende de su estructura organizacional, y cómo influye el mismo en las actividades que se realicen. El estudio de tipo experimental empleando la investigación exhaustiva y exploratoria, así como métodos estadísticos y matemáticos para así determinar cuál es el proceder del talento humano en la estructura organizacional, como principales hallazgos, los autores destacan que la estructura organizacional vertical, llevando a concluir que el modelo de estructura organizacional que aplique una empresa es muy importante ya que permite promover la cultura y el compromiso de quienes hacen parte de ella, así mismo,

Textualmente, Mendez Ubaque (2013 pg. 3) explica:

(...) cómo las sociedades de economía mixta con régimen de empresas industriales y comerciales observan los principios presupuestales; el control sobre los estados financieros y el análisis sobre las sociedades de economía mixta con el régimen de empresas industriales y comerciales del Estado (...)

La empresa objeto de este estudio es de economía mixta descentralizada de segundo orden de la alcaldía de Manizales constituida en el 2007, cuenta con tres unidades estratégicas de negocio (Soluciones de tecnología, Renting de infraestructura y tercerización de procesos de negocio), cuenta con doce procesos definidos (Gestión Gerencial, Planeación, tecnología, operaciones, comercial, jurídico, Mejoramiento continuo, talento humano, Innovación, control interno, administrativa y financiera).

Tiene presencia a nivel nacional con sedes en Bogotá, Manizales y Pereira y más de 2400 puestos de trabajo para contact center.

#### **1.4 Aspectos importantes**

Aunque es una empresa sólida que ha logrado afrontar grandes retos a lo largo de su historia, se evidencian algunos aspectos internos y externos que limitan la operación y gestión, según conocimiento del investigador, las cuales se describen a continuación.

1. Desde el 2018 cuenta con un acuerdo de acreedores por más de \$44.000.000.000 y se acogió a Ley 550, situación que limita las acciones comerciales por tener indicadores financieros negativos, adicionalmente en 2025 se deben realizar pagos por más de \$7.000.000.000, no se cuenta con una proyección de ingresos y flujo de caja disponible para realizarlos, lo que podría significar el cierre definitivo.
2. La empresa no cuenta con un modelo de gestión del conocimiento que permita convertir el conocimiento tácito en explícito y asegurar la continuidad de los procesos cuando se realicen cambios en la estructura organizacional, el principal problema es la resistencia de los colaboradores a compartir y transferir su conocimiento por temor a dejar de ser imprescindibles y por cambios políticos finalice su labor en la organización.
3. Cada cuatro años en cambio de gobierno local se realiza cambio de toda la estructura organizacional (Gerentes, directores, coordinadores y demás colaboradores) de la empresa por factores políticos lo que impide la continuidad de los planes estratégicos proyectados en cada vigencia.
4. La cultura organizacional no se ve reflejada en la participación de las actividades

programadas y el liderazgo no se asume partiendo de la base de la mejora continua.

5. La organización tiene una obsolescencia tecnológica de más de 10 años, lo que impide ofrecer servicios que estén a la vanguardia y evita tener una ventaja competitiva en el mercado, para la actual vigencia se definió un plan de renovación, sin embargo, por falta de presupuesto no se ha podido materializar.

6. El proceso de selección y contratación no se realiza de acuerdo con el manual de funciones establecido en la organización sino por directrices de la administración municipal (Aun cuando las personas no cumplen con los perfiles requeridos para diferentes cargos).

7. La empresa no contaba con una escala salarial definida de acuerdo con los perfiles asociados a los cargos hasta el 2023. (Existen directores con salarios de profesionales, coordinadores con salarios de directores, auxiliares con sueldos de profesionales, y profesionales con salarios de asistentes).

9. En temas de mercado existen muchas empresas de contact center en la ciudad que ofrecen los mismos servicios a precios de bajo costo y con mejores herramientas, impidiendo esta situación competir por precio y calidad.

### **1.5 Estructura organizacional y planeación estratégica**

Aunque la gestión resiliente de la actual administración ha permitido definir procesos clave para la organización y orientar la misión hacia la continuidad del negocio con estrategias comerciales que han aportado a que los indicadores financieros no sean tan negativos, aun no se cuenta con una utilidad operativa positiva, pues la estructura de costos y gastos es superior a los ingresos que percibe la organización, evidenciándose un futuro no muy alentador, sin embargo, si se definen estrategias como plan de austeridad en el gasto, conversión de costos fijos a variables, definición de un Plan estratégico de Talento Humano, lograr implementar un modelo de gestión del conocimiento apropiado, contar con el apoyo de la administración municipal y de proveedores aliados para realizar la renovación tecnológica, realizar un rediseño institucional, se logrará garantizar la conservación de la empresa y su participación en el mercado.

De acuerdo con la información recolectada, se puede evidenciar una diferencia entre la información que reposa en los informes de gestión de la entidad desde el año 2007 a la fecha y la información que arroja el software de nómina con respecto a la planta de

personal, ya que los datos no coinciden según la revisión realizada.

A continuación, se presenta una tabla que contiene información de la planta de personal por año, la cantidad de personas vinculadas y su orden jerárquico.

Para efectos de este estudio, se diseñó una escala que permite evidenciar los diferentes niveles en la estructura organizacional de la siguiente manera:

*Tabla 1 Estructura Organizacional*

<b>Estructura Organizacional</b>	
Primer Nivel	Gerente
Segundo Nivel	Gerentes de Área
Tercer Nivel	Directores
Cuarto Nivel	Coordinadores y líderes de área
Quinto Nivel	Profesionales
Sexto Nivel	Auxiliares, Analistas y asistentes
Séptimo nivel	Operativo

Fuente: Construcción del autor

En el presente caso de estudio se analizó la estructura organizacional de la empresa basados en los cuatro primeros niveles jerárquicos y el impacto que tienen los cambios de administración en el organigrama, la decisión de analizar los primeros cuatro niveles se justifica en que son los cargos asociados a la toma de decisiones estratégicas y organizacionales y en los cuales los cambios pueden significar un impacto bastante alto en el desempeño.

En la tabla que se presenta a continuación se consolida la cantidad de personas ocupando los diferentes niveles jerárquicos por año.

Tabla 2 Estructura Organizacional por años

Administración	Año	Estructura Organizacional			
		Primer Nivel	Segundo Nivel	Tercer Nivel	Cuarto Nivel
Alcalde: Luis Roberto Rivas	2007	1	5	4	21
	2008	1	7	5	23
Alcalde: Juan Manuel Llano	2009	1	6	3	42
	2010	1	6	5	51
	2011	1	4	4	120
Alcalde: Jorge Eduardo Rojas	2012	1	5	8	77
	2013	1	3	6	109
	2014	1	2	8	70
	2015	1	1	9	117
Alcalde: José Octavio Cardona	2016	1	6	6	103
	2017	1	1	6	44
	2018	1	1	4	18
	2019	1	1	2	17
Alcalde: Carlos Mario Marín	2020	1	3	2	11
	2021	1	3	5	8
	2022	1	2	8	13
	2023	1	2	8	13

Fuente: Construcción del autor

Tabla 3 Periodos alcaldías

Periodo	Alcalde	Partido Político
1 de enero de 2006 - 1 de enero de 2008	Luis Roberto Rivas	Partido Social de Unidad Nacional
1 de enero de 2008 - 31 de diciembre de 2011	Juan Manuel Llano	Partido Social de Unidad Nacional
1 de enero de 2012 - 31 de diciembre de 2015	Jorge Eduardo Rojas	Partido Conservador / Partido de la U
1 de enero de 2016 - 31 de diciembre de 2019	Jose Octavio Cardona	Partido Liberal Colombiano
1 de enero de 2020 - 31 de diciembre de 2023	Carlos Mario Marín	Partido Alianza Verde
1 de enero de 2024 - En el cargo	Jorge Eduardo Rojas	Coalición Rojas

Fuente: Construcción del autor

En el **anexo 1** se evidencia la información que reposa en los informes de gestión de la organización, representando la estructura organizacional, la planeación estratégica y los diferentes niveles jerárquicos, es necesario aclarar que en la tabla se pueden evidenciar algunos campos sin datos o información, el motivo por el cual se presenta de esta manera, es para que se evidencie la falta de información en los informes de gestión.

De acuerdo con lo anterior, el presente estudio pretende documentar información asociada a las diferentes metodologías que ha definido la organización para establecer la planeación estratégica y la estructura organizacional por periodos, de esta manera ofrecer recomendaciones para garantizar la continuidad del negocio en los cambios de administración municipal.

## 2 Justificación

El estudio de caso INCIDENCIA GENERADA POR LOS CAMBIOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE ECONOMÍA MIXTA DE LA CIUDAD DE MANIZALES, responde al interés del autor por documentar el impacto que genera el cambio de la administración municipal de la ciudad de Manizales, específicamente por diferencias políticas en la estructura organizacional y la planeación estratégica en una empresa de economía mixta, en este estudio se pretende analizar la incidencia debido a que el impacto no se puede evaluar por carencia de información, en consecuencia, los resultados obtenidos son observatorios que pueden dar línea a trabajos posteriores.

Este proyecto tiene como propósito ser insumo para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que permitan a la empresa dar continuidad a sus procesos por materialización del riesgo de cambios en la organización cada cuatro años, entendiéndose que la meta crucialmente importante de la empresa está enfocada en cumplir con el pago del acuerdo de acreedores suscrito en el 2018.

Este proyecto tiene como propósito contribuir al diseño de prácticas socialmente responsables desde las visiones de buen gobierno, social y económica y mostrar cronológicamente los acontecimientos que han generado mayor impacto en la empresa desde su constitución como insumo para la toma de decisiones basados en la experiencia y proyecciones a futuro, adicionalmente entender el impacto en el desempeño de la organización los cambios políticos en la administración municipal y su influencia en las estrategias organizacionales y en la estructura organizacional.

Teniendo en cuenta que la empresa genera más de 300 empleos directos y 2.400 indirectos, es de vital importancia monitorear la planeación estratégica y la estructura organizacional que le permita a la organización superar la coyuntura por la que atraviesa en términos de salud financiera y continuidad del negocio por cambios en la estructura organizacional, de esta manera se impactan las tasas de empleabilidad de la ciudad y se gestionan los recursos de los manizaleños, teniendo claro que ésta es una empresa de economía mixta donde el mayor porcentaje de sus recursos son públicos.

El propósito de este análisis es que sirva como insumo para que la empresa pueda construir una estrategia de salud financiera y continuidad de procesos por cambios en la estructura

organizacional que sea integral, definiendo los objetivos e indicadores a corto, mediano y largo plazo de todas las áreas y a nivel organizacional que tengan como propósito superior garantizar el pago del acuerdo de acreedores y Salvarla de la quiebra, a través del presente trabajo, se pretende contribuir a la organización en la adopción de estrategias para garantizar la continuidad del negocio cuando se presenten cambios en la planeación estratégica y estructura organizacional por decisiones políticas o gubernamentales.

Este trabajo, da insumos a la presente administración para conocer la historia de la organización, comprender cuáles han sido los principales retos que ha afrontado la organización en cambios de estructura organizacional y da bases para definir una estrategia que permita blindar los procesos y la gestión ante futuras decisiones que podrían impactar negativamente el desempeño de ésta.

### **3 Referentes teóricos, conceptuales, normativos**

La estructura organizacional es la forma en la que una empresa define su distribución teniendo en cuenta todos los niveles, desde la cúspide hasta los perfiles más bajos y debe ser ajustado de acuerdo con el ambiente que rodea a la organización.

El proceso de planeación estratégica debe ser desarrollado teniendo en cuenta el papel que juega la estructura organizacional como visión del camino que debe seguir la empresa. Es fundamental tener claro el papel que juegan los directivos en la estructuración de la organización. (Mintzberg, 1983) realizó estudios en diferentes empresas y como consecuencia de dicho estudio, dividió la estructura en cinco formas: La burocracia Mecánica, La burocracia Profesional, La Estructura Divisional, La Forma Adhocrática y La Configuración Burocrática, de esta manera determina el diseño a través de procesos y tamaño de la empresa; finalmente se concluye que se hace necesario que las empresas determinen un área o departamento específico para generar el norte y sirvan como soporte en liderazgo estratégico para los demás.

Para dar cuenta del conocimiento de la temática elegida, a continuación, se hace un desarrollo del marco normativo, teórico y conceptual, con el fin de tener una perspectiva teórica desde la cual se abordó el problema y un panorama conceptual de la planeación estratégica, la estructura organizacional y el impacto que genera el cambio de la administración municipal en la empresa.

#### **3.1 Marco normativo**

La empresa se constituyó como una sociedad de economía mixta indirecta, del orden municipal, de segundo grado, vinculada al Municipio de Manizales, conforme a lo establecido en la Ley 489 de 1998, al Código de Comercio y demás normas concordantes y complementarias, cuya actividad está sometida al control y vigilancia del Municipio de Manizales, autorizada por el Consejo Directivo y los estatutos del Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Manizales, Infi-Manizales, contenidos en el Acuerdo No. 292 del 6 de agosto de 1997 del Concejo Municipal de Manizales, previa iniciativa del Alcalde del mismo Municipio y con su autorización según consta en acta del Consejo de Gobierno Municipal de Manizales. En el año 2011 se realiza e inscribe su transformación de la sociedad al tipo de las S.A.S.

El capital accionario público es inferior al 90% del total del capital social. En

consecuencia, el régimen legal aplicable a la contratación de la empresa tiene soporte legal en la ley 80 de 1.993, que le remite a través de la ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios a un régimen especial y a las disposiciones comerciales y civiles de las empresas industriales y comerciales del estado y de las sociedades de economía mixta para la celebración de contratos cuando su actividad se encuentra en competencia con el sector privado, situación que faculta a la empresa para actuar mediante su propio régimen de contratación teniendo en cuenta las normas civiles y del derecho comercial sin desconocer los principios generales de contratación, estando facultada para celebrar contratos de compraventa, permuta, suministro, arrendamiento de los bienes y servicios, prestación de servicios, contratos de obra, insumos, materias primas y bienes intermedios para la obtención de los mismos, los materiales y equipos que se empleen directamente para la producción de bienes y servicios o prestación de servicios, los relativos al mercadeo de sus bienes y servicios, y en general todo tipo de contratación que aporte al buen funcionamiento de la entidad.

Mediante la Ley 1150 del 16 de julio de 2007 y sus decretos reglamentarios, se contemplaron diferentes medidas para la eficiencia, eficacia, transparencia, economía, rendición de cuentas, manejo de riesgos y publicidad, entre otros, siendo necesario introducir mecanismos excepcionales para las sociedades de economía mixta y regulando el procedimiento de contratación estatal.

La misma ley 1150 de 2007 en concordancia con sus Decretos reglamentarios sobre las modalidades de selección, publicidad y selección objetiva, ratificó las excepciones de aplicación del Estatuto de Contratación Estatal para las sociedades de economía mixta con competencia directa Nacional o Internacional.

La empresa tendrá como objeto social principal: *“1. La prestación de servicios de Call Center a empresas nacionales y extranjeras tales como: servicio al cliente, televentas, cobranzas, líneas de atención, servicio de información por operadora, actualizaciones de bases de datos, atención de líneas de respuesta directa, atención de líneas de pedido, realización de encuestas, investigaciones y sondeos, tele marketing, televenta, servicios de marketing y mercadotecnia, atención de peticiones, quejas y reclamos, y en especial todos aquellos que puedan ser articulados en centros de teleatención o en plataformas tecnológicas, telefónicas asistidas, ya sea para clientes propios o de terceros, a través de agentes de atención o de cualquier otro medio técnico actual o futuro que pudiera*

*desarrollarse sea propio o de terceros. Para la realización de estas actividades podrá disponer de diferentes medios de interacción con los clientes tales como teléfono, internet, fax, video, correo convencional y correo de voz. Igualmente, la sociedad podrá proveer todos los procesos de front y back office necesarios para la recepción, trámite, empaquetamiento y logística de los servicios que se le prestarán a los clientes de acuerdo a sus requerimientos. 2. La prestación de servicios de gerencia, consultoría y asesoría al cliente referidos a todos los procesos relacionados con la gestión de centros de atención de llamadas o centros de contacto para la atención al público. 3. La comercialización directa e indirecta de cualquier tipo de producto, por cuenta propia o de terceros a través de mecanismos diversos de comunicación tales como teléfonos, radio, televisión, periódicos, diarios, revistas, catálogos, entre otros. 4. La prestación de servicios de bases de datos tales como gestión, administración, actualización, desarrollo, análisis y segmentación de bases de datos propios o de terceros. 5. La prestación de servicios informáticos tales como: diseño y desarrollo de software para aplicaciones para equipos de cómputo; comercialización, actualización y mantenimiento de aplicaciones; evaluación de sistemas y equipos; diseño y desarrollos de sitios web, entre otros. Para el efecto podrá instalar, establecer, usar, ampliar, operar y explotar redes, sistemas, equipos, soportes lógicos y demás tecnologías disponibles en el mercado para el procesamiento y administración de la información. 6. Hacer la organización, operación, prestación y explotación de las actividades y servicios de telecomunicaciones tales como valor agregado, tecnologías inalámbricas, servicios de alojamiento de aplicaciones informáticas, servicios de data center, servicios de operación de redes privadas de telecomunicaciones y operaciones totales del sistema de información y cualquier servicio calificado como de telecomunicaciones, comunicaciones e información dentro del territorio nacional y en conexión con el exterior empleando para ello bienes, activos y derechos propios o ejerciendo el uso y goce sobre bienes, activos y derechos de terceros. 7. La prestación de servicios de asesoría técnica, mantenimiento de equipos y redes y consultoría en los ramos de la electricidad, electrónica, informática, telecomunicaciones y afines. 8. Promover y participar en proyectos de educación, formación científica e investigativa y desarrollo de productos, que generen soluciones aplicables a sectores empresariales e institucionales. 9. Promover y participar en proyectos medio ambientales, de desarrollo sostenible y otros que contribuyan a cumplir el balance social de la*

empresa. 10. Gestionar, promover, construir, dotar y en general realizar cualquier otra actividad relacionada con la de adecuación, equipamiento y construcción de obras civiles de infraestructura física y/o tecnológica para fines propios o/de terceros, con facultades para realizar estas actividades directamente, y/o a través de terceros. 11. Comprar, vender, distribuir, suministrar, importar y exportar toda clase de bienes y servicios, mercancías, productos, insumos, materias primas, equipos técnicos, tecnológicos y todo tipo de artículos necesarios para el desarrollo de su objeto social. 12. Realizar procesos de gestión, selección, promoción y administración del talento humano, dentro de los distintos esquemas de contratación, para el normal desarrollo de las competencias y los programas de bienestar laboral. 13. Ofrecer, desarrollar, ejecutar, intervenir, supervisar y suministrar soluciones técnicas y tecnológicas. 14. Actuar como agente comercial, representante, corredor, mandatario o comisionista de cualquier tipo de operaciones comerciales. 15. Concesión de servicios públicos, bienes de uso público, obras públicas, prestación de servicios y suministro y en general. 16. Formulación de proyectos, Gerencia de proyectos, apoyo gerencial y operaciones logísticas. 17. Operación de trámites de movilidad, implementación y operación tecnológica para sistemas integrados de transporte (SITP), sistemas estratégicos de transporte (SETP) y proyectos de movilidad inteligente. 18. Administración, señalización y mantenimiento de zonas de estacionamiento regulado (ZER). 19. Aplicación integrada de la tecnología de comunicaciones, control e información al sistema de transporte. 20. Ciencia de datos, analítica descriptiva y predictiva. 21. Tecnologías para las ciudades, territorios inteligentes y sostenibles, operación, administración, instalación y funcionamiento de redes de Internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial (IA), tecnologías de seguridad blockchain, esteganografía, seguridad de datos. Seguridad perimetral de datos, robótica, redes y contadores eléctricos inteligentes, agricultura de precisión, Sistemas de medición inteligente (AMI), outsourcing en TIC, KPO, Helpdesk. 22. Operación trámite de movilidad y patios y grúas con incorporación de herramientas tecnológicas y/o servicios de parqueadero. 23. Administración y operación de plataformas de gestión documental, almacenamiento de datos, procesamiento de información, encuestas, estadísticas, análisis de datos, archivo y demás que se relacionen. 24. Arrendamiento y servicios de parqueadero. 25. Recaudo y distribución de recursos”. 26. Generar, operar y administrar negocios asociados a la movilidad terrestre a nivel nacional, departamental, municipal,

*interveredal y urbano”.*

En desarrollo de su objeto principal la sociedad podrá: “1) Celebrar todo tipo de contratos, acuerdos o convenios y subcontratar con el sector público o privado, nacional o extranjero. 2) Participar en licitaciones, concursos públicos y privados, nacionales e internacionales para celebrar todo tipo de contratos, con personas naturales o jurídicas del país o del exterior. 3) Ceder total o parcialmente sus derechos a terceros y adquirirlos de la misma manera; en los casos de negocios o contratos que adquiera o sea cesionaria, debe mediar una previa evaluación independiente de debida diligencia de los negocios adquiridos o los contratos que actúa como cesionaria; 4) Formar parte de otras entidades, asociaciones, sociedades, uniones temporales o consorcios que adelanten o no actividades semejantes o complementarias. 5) Adquirir, enajenar, gravar, administrar, tomar y dar en arriendo toda clase de bienes muebles o inmuebles, corporales o incorporales para el desarrollo de su objeto social. 6) Intervenir como acreedora o como deudora en todo tipo de operaciones de crédito, en moneda nacional o extranjera, suscribir los contratos correspondientes y constituir las garantías a que haya lugar, con la autorización expresa de la Junta Directiva cuando supere la capacidad de contratación del Gerente. 7) Bajo ninguna circunstancia la sociedad podrá constituirse en garante de las obligaciones personales de los accionistas. 8) Girar, endosar, aceptar, asegurar, cobrar, pagar y realizar todo tipo de operaciones sobre títulos valores e instrumentos negociables. 9) Formular ante la administración pública en todos los órdenes y organismos internacionales solicitudes o peticiones necesarias para el desarrollo del negocio. 10) Solicitar y obtener licencias para la importación de equipos necesarios para el desarrollo de las labores previstas en el objeto social. 11) Promover e intentar acciones legales judiciales, prejudiciales y extrajudiciales, y atender los que se promuevan contra la sociedad. 12) Hacer inversiones en acciones o derechos sociales, en bonos, en fondos de inversión y en toda clase de instrumentos de deuda pública. 13) Emitir bonos y comercializarlos en mercados nacionales e internacionales cumpliendo las regulaciones estatutarias y legales. 14). En general celebrar, realizar y ejecutar todos los contratos, actos, hechos y obligaciones relacionados con la existencia y funcionamiento de la sociedad, lo mismo que realizar todas las actuaciones preparatorias, complementarias, convenientes o necesarias para el cumplimiento de su objeto social, y en general puede realizar cualquier actividad lícita”.

El **anexo 2** relaciona una tabla con el normograma de la organización como una

construcción de la misma para monitorear y hacer seguimiento a la normatividad vigente aplicable a la organización.

### **3.2 Marco teórico**

El trabajo esta soportado con los aportes realizados por (Porter, 1980) quien es reconocido por su estrategia competitiva y quien diseñó el modelo de las cinco fuerzas y las estrategias genéricas sobre liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, adicionalmente (Drucker, 1946) quien es considerado el padre de la administración moderna sin que se le atribuyan teorías sobre planeación estratégica, sin embargo, su enfoque hacia la orientación estratégica la innovación y la gestión efectiva de recursos lo hacen un exponente fundamental en este caso, a su vez, (Mintzberg, 1994) quien tiene estudios sobre estrategia emergente y quien menciona que la estrategia no siempre sigue un proceso lineal, criticando el enfoque tradicional, de igual forma, (Mintzberg, 1983) realizó aportes significativos al estudio de la estructura organizacional centrando su enfoque en las cinco partes fundamentales de la organización: La cima estratégica, la línea intermedia, la línea operativa, el personal de apoyo y la tecnoestructura.

De esta manera, el proyecto se basa en los estudios realizados por (Weber, 1922) quien se enfoca en el impacto que ha tenido la burocracia en el diseño de la estructura organizacional en temas de jerarquía, división de trabajo, reglas y procedimientos formales, (Galbraith, 2008) también ha realizado aportes significativos al estudio de las estructuras organizacionales y es conocido por su enfoque matricial y la integración vertical y horizontal, es el autor que propuso el concepto de diseño de organizaciones para la eficacia proponiendo modelos y herramientas para ayudar a las organizaciones a diseñar su estructura.

(Porter, 1980) proporciona herramientas para comprender y desarrollar estrategias competitivas en un entorno empresarial, dentro del concepto de estrategia genérica, Porter, refiere que las organizaciones deben tener ciertas habilidades y recursos requeridos comúnmente para ser líderes en costos globales, dichas habilidades y recursos son:

*Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales, Habilidades de ingeniería de procesos, Supervisión meticulosa de la mano de obra, Productos diseñados para facilitar la manufactura y Sistema barato de distribución.* (Porter, 1980)

A su vez, Porter menciona que las organizaciones tienen unas necesidades:

*Riguroso control de costos, Informes detallados y frecuentes de control, Organización y responsabilidades bien estructuradas, Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.* (Porter, 1980)

Porter menciona en su obra, tres estrategias genéricas, la primera de ellas menciona que el liderazgo en costos es una de las principales estrategias utilizadas en los años 70 y consiste en la búsqueda de reducción de costos basado en la experiencia, en el control de gastos fijos y variables y en evitar costos asociados a la fuerza de ventas y la publicidad, lo más importante es tener costos más bajos que la competencia sin descuidar la calidad en los productos o la prestación del servicio.

Entendiendo la postura de Porter frente a la optimización de los costos y gastos de la organización, se puede resaltar que en la empresa durante los 16 años de ejercicio comercial, se ha evidenciado en sus estados de resultados unos costos y gastos que en varios periodos han sido superiores a los ingresos, la estructura de costos fijos ha generado un mal resultado del ejercicio, pues en varios periodos se puede evidenciar que un costo fijo como el mantenimiento de la sede Nueva Granada en Bogotá es superior a los ingresos que ofrecía la misma, esto se puede dar por una mala planeación financiera, porque el cambio de una administración a otra ha dejado contratos atados por varias anualidades que no permiten generar una estrategia para convertir costos fijos a variables o porque no ha sido relevante generar indicadores financieros que permitan a la organización ser solventes económicamente.

La segunda estrategia genérica que menciona Michael Porter en su libro esta relacionada con la diferenciación de productos, en su libro, describe textualmente el concepto como: *“(…) Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia. Es un esfuerzo que suele originar pérdidas de inicio de operaciones y a menudo dura largo tiempo. Las inversiones necesarias para crearse un nombre de marca son muy riesgosas, ya que carecen de valor de recuperación cuando fracasan”* (Porter, 1980)

De acuerdo con Porter, la diferenciación en productos y / o servicios, hacen que una

compañía pueda perdurar en el tiempo, garantizar la fidelidad de sus clientes y establecer un límite para que la competencia no pueda acceder al mercado que la organización ya tenga demarcado, en el caso de la empresa, fue pionera en el sector Contact Center en Colombia, sin embargo, en el paso de los años, sus servicios carecían de innovación en la prestación del servicio, pues siempre se ha desarrollado el ejercicio comercial desde una visión muy tradicional, durante los últimos cuatro años, la organización ha diseñado como estrategia un portafolio que ha permitido diversificar su participación en el mercado con la incorporación de nuevos servicios y presentando a sus clientes un enfoque más tecnológico con base en la incorporación de tecnologías y metodologías 4.0, evidenciando en sus indicadores financieros un mejor resultado en el ejercicio, pues los porcentajes de rentabilidad en tecnología son superiores a los de los contact center.

Y la tercera estrategia genérica que Porter relaciona está asociada al enfoque o concentración y trata sobre enfocarse en un foco o grupo de compradores en un segmento de la línea de productos o servicios o en un mercado según su geografía, permitiendo estar centrados en brindar un servicio de excelente calidad a un sector específico.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta que Porter define técnicas para analizar la competencia y el mercado (Porter, 1980) Resalta que el principal objetivo de una estrategia competitiva está enfocado a definir una posición defendible en las industrias para obtener beneficios superiores, esta consideración permite evidenciar la importancia de establecer métodos que permitan garantizar la continuidad del negocio en ambientes que cambian constantemente, siendo el caso de las empresas de economía mixta que se enfrentan cada ciertos periodos a cambios en la estructura organizacional y la planeación estratégica para alinearse con la administración municipal.

La empresa se ha destacado a lo largo de la historia por prestar servicios en sus tres unidades estratégicas de negocio a todos los sectores, sin embargo, su foco principal se centra en un nicho de mercado de acuerdo con el papel que desempeña según las reglas de juego.

En la UEN (Unidad Estratégica de Negocio) de BPO, la empresa se ha centrado en prestar servicios de atención al cliente para cualquier tipo de compañía del sector público o privado que tenga la necesidad de tercerizar la experiencia al cliente a través de líneas de atención o chats.

En la UEN de renting, la empresa ha centrado su atención en clientes del sector Contact

Center, proporcionando infraestructura física y tecnológica para que puedan expandir sus operaciones sin tener que preocuparse por implementar diseños de redes eléctricas, puestos de trabajo, adquisición de equipos ni soporte técnico.

Por último, en la UEN de Servicios de tecnología en enfoque principal con respecto al nicho de mercado se ha centrado en el sector gobierno o sector público, proporcionando herramientas de visualización de datos que permitan mejorar la eficacia en los procesos y ejecución presupuestal, diseño e implementación de plataformas web bajo la normatividad de gobierno digital, accesibilidad y transparencia, adquisición de datos de la ciudadanía para toma de decisiones, movilidad y seguridad perimetral.

Según Peter Drucker en su obra, Concepto de la Corporación publicado en 1946, las corporaciones juegan un papel muy importante en el desarrollo de las sociedades más allá de su actividad comercial, debido a que deben ser gestionadas de forma eficiente para garantizar que su participación en la sociedad cumpla con las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, sin sobreponer los intereses particulares sobre otro stakeholder.

A su vez, (Drucker, 1985) sugiere que “la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos, (los cambios) pueden ofrecer para la innovación social o económica.” (p. 50), en su obra; “La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios”, el autor indica que la innovación es una "herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse." (p.33).

En su obra, La sociedad Post-capitalista, el autor plantea:

*“Hoy el conocimiento es el único recurso significativo. Los tradicionales factores de la producción —la tierra (es decir, los recursos naturales), el trabajo y el capital— no han desaparecido, pero han pasado a ser secundarios. Se pueden obtener fácilmente, siempre que se tenga conocimiento. Y el conocimiento en este nuevo sentido es conocimiento como instrumento, como el medio de obtener resultados sociales y económicos.”* (Peter Drucker, 1994)

Según los planteamientos del autor y analizando la participación de la empresa en la sociedad y cómo gestiona el conocimiento, se puede evidenciar en los informes de gestión,

en el conocimiento del autor con respecto a la organización y en los documentos de sus sistemas de gestión documental, que la organización no ha sido eficiente en garantizar la continuidad de los procesos cuando un colaborador se retira o es retirado de sus funciones, pues no se tiene definido un procedimiento que garantice la entrega del conocimiento, es decir, que el conocimiento tácito de las personas se convierta en conocimiento explícito y que sirva como insumo para quien ocupe su nuevo cargo, no existen políticas alineadas con la gestión del conocimiento, ni herramientas, en el año 2023 se definió un modelo de gestión del conocimiento que está en proceso de exploración, sin embargo, no han sido estandarizadas las metodologías para garantizar la continuidad del negocio, los colaboradores sienten temor por la transferencia del conocimiento, pues al hacerlo, dejan de ser indispensables para la organización y en cualquier momento pueden ser reemplazados por decisiones administrativas o políticas.

En su obra, Mintzberg plantea un cuestionamiento sobre el enfoque tradicional de planeación estratégica indicando que dicho enfoque tiene limitaciones y no permite evidenciar completamente la realidad de las organizaciones y relaciona las falacias predicción, separación, formalización, indicando que quienes diseñan e implementan la estrategia, deben garantizar que la información que surge de los estudios de mercado o de los sistemas de información deben ser utilizados para la toma de decisiones en su formulación, la estrategia no puede ser estática, debe ser dinámica y que debe ser tenida en cuenta, a la hora de formular la estrategia, la operación, es decir, se deben vincular todos los niveles de la organización.

A continuación, se relaciona una tabla resumen diseñada por (Álvarez Delgado & Zapata Correa, 2019) basados en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

*Tabla 4 Falacias de la planificación estratégica*

<b>Falacias de la planificación estratégica</b>	
<b>Falacia</b>	<b>Descripción</b>
Predeterminación	Hace referencia a que la planificación estratégica puede suponer el éxito de la estrategia según la extrapolación de las condiciones de empresas similares, situaciones pasadas o proyecciones futuras, esto es, la predeterminación del éxito futuro sin considerar las particularidades de cada empresa en el momento que define e implementa su estrategia.

Separación	Distingue la distancia inadmisible entre la formulación y la aplicación de la estrategia –entre el pensamiento y la acción–, abandonando el concepto de planificación estratégica e incorporando el de pensamiento estratégico plenamente vinculado con la acción.
Formalización	Expone la contradicción entre la creación de estrategia desde elementos espontáneos basados en el aprendizaje y los patrones inesperados frente a la formulación detallada y disciplinada, que pone en riesgo las perspectivas del pensamiento estratégico y aspectos humanos como la capacidad innovadora

Fuente: (Álvarez Delgado & Zapata Correa, 2019)

En este sentido, ésta, es una empresa que ha llevado su planeación estratégica año tras año, basada en objetivos estratégicos que han sido recopilaciones históricas del cuadro inicial, lo que significa que las proyecciones están basadas en una misma simulación, se han realizado investigaciones de tendencias asociadas a la actividad económica de la organización, sin embargo, no han sido tenidas en cuenta a la hora de su formulación.

También es necesario analizar las teorías o definidas por autores que han centrado su investigación en la estructura organizacional y el impacto que genera su definición en la consecución de sus objetivos estratégicos, en este sentido Mintzberg plantea en su obra:

### 3.2.1 La estructuración de las organizaciones de Henry Mintzberg

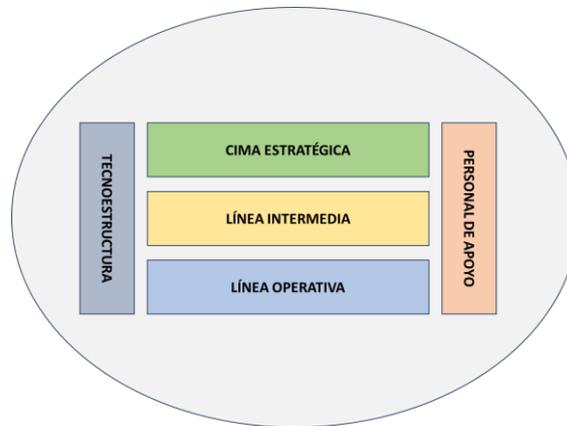
Que las organizaciones pueden ser analizadas a través de cinco componentes:

1. La cima estratégica: En la cima estratégica, según Mintzberg, se ubican los gerentes y directores, quienes toman las decisiones y definen el rumbo de la organización, la cima estratégica es la encargada de que se cumpla la misión de la organización a través de la asignación de recursos, la administración de las condiciones de la organización y el desarrollo de la estrategia.
2. La línea intermedia: La línea intermedia está diseñada para ser el puente entre la alta dirección de la organización y la línea operativa y se encargan de garantizar que los objetivos estratégicos sean claros en todos los niveles de la organización.
3. La línea operativa: Esta definida por el equipo de trabajo que produce los productos y servicios, garantizan el servicio al cliente, es el núcleo de la organización.
4. El personal de apoyo: Esta conformado por los equipos de trabajo que acompañan, apoyan, asesoran y hacen seguimiento en la organización proporcionando servicios

indirectos a los misionales.

5. La tecnoestructura: Enfocada a la estandarización de procesos, automatización para optimizar recursos.

*Ilustración 1 Modelo de Mintzberg*



Fuente: Construcción propia

En su obra, Galbraith define que la implementación efectiva de las organizaciones matriciales está caracterizada por las combinaciones de diferentes líneas de autoridades y responsabilidades, El modelo matricial puede suponer una opción para la administración que surge “con la finalidad de resolver consecuencias disfuncionales de la organización tradicional estructurada jerárquicamente y a su vez hacerla menos burocrática, más cooperativa, lateral y basada en el trabajo de equipo”, según (Galbraith, 2008)

La intención principal es que las organizaciones sigan su curso sin someterse a una burocracia estricta y poder resolver los problemas disfuncionales de la misma a través de la cooperación y el trabajo en equipo, si bien podemos destacar que es un ejercicio que trae beneficios para las organizaciones al ser más flexibles, también es claro que en organizaciones como ésta, garantizar un modelo de estructura organizacional flexible puede ser metafórico por los constantes cambios de gobierno y de alta dirección principalmente por decisiones políticas que afectan la estabilidad de los equipos de trabajo.

## 5 Metodología

La metodología para el abordaje de este caso, teniendo en cuenta que, se relaciona información del presente y del pasado, es un estudio no experimental diseñada en un enfoque de tipo mixto, de carácter longitudinal de alcance explicativo con el fin de tener una visión más completa de la organización y de los efectos asociados a los cambios a nivel organizacional producidos por decisiones políticas y la incidencia en la operatividad de la empresa, al ser un modelo analítico, flexible y crítico con respecto a los diferentes componentes “no solo del objeto de estudio, sino también a las condiciones en que se circunscribe” (Salgado, 2007)

En este orden de ideas, la recolección de la información y el análisis se realizó tanto con un enfoque cuantitativo como cualitativo:

**Desde lo cuantitativo**, se determina un alcance descriptivo, al partir de un problema social para observar las conductas de la organización y visualizar sus propiedades, características y rasgos más importantes del fenómeno a estudiar (Hernández Sampieri et al., 2018) y de esta manera, recolectar información de forma conjunta o independiente sobre las variables o conceptos de referencia, con el fin de describir los efectos de los cambios de administración municipal en la planeación estratégica y la estructura organizacional de la empresa.

**Desde lo cualitativo**, se trabajó con un alcance comprensivo-explicativo, recolectando información descriptiva desde la observación, entrevista, trabajo de campo y documentación de la organización planteado en el que “el sujeto actúa, con el objeto de entender los significados, enfoque que permite comprender los efectos que ha generado el cambio de la administración municipal en la planeación estratégica y la estructura organizacional de la empresa.

De esta manera, la metodología a utilizar se basó en el estudio de caso, entendiendo este como una técnica de investigación de casos que representan situaciones cotidianas del diario vivir para ser estudiadas y analizadas (María, 2019).

Partiendo de lo anterior, el caso de estudio tiene como principal objetivo analizar el caso particular de la empresa, con el cual se busca obtener información específica de la organización que no representa una generalidad en las sociedades de economía mixta, en caso de que se desee servir como insumo para encontrar una generalidad ya sea desde el punto de vista metodológico o actuación de la organización.

Por lo tanto, se busca implementar el método estudio de caso, con el fin de cubrir técnicamente la situación de la empresa con la información recolectada en los informes de gestión y el contexto en el cual se desenvuelve visto desde la parte externa como oportunidades y amenazas y desde la parte interna en un análisis de capacidades y planeación estratégica desde el momento de su constitución. Cabe aclarar que se solicitará a las personas que participan en el proceso de investigación previamente declarar el consentimiento para que la información se pueda usar con fines académicos.

## **6 Objetivos**

### **6.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia que tienen los cambios de administración municipal en la planeación estratégica y la estructura organizacional de una empresa de economía mixta de la ciudad de Manizales (2007-2023).

### **6.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Describir los enfoques de planeación estratégica y estructura organizacional definidos en cada cambio de administración.
- ✓ Identificar las consecuencias de los cambios de la administración municipal en la planeación estratégica y estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Recomendar un esquema de gobernanza acorde con las necesidades de la organización

## 7 Análisis de Caso

El abordaje de esta sección se realizó según los objetivos específicos, con el fin de dar respuesta al propósito del estudio, de acuerdo con esto, se puede evidenciar que el trabajo de estudio genera insumos para recomendar estrategias de continuidad del negocio teniendo en cuenta lo siguiente.

### **Describir los enfoques de planeación estratégica y estructura organizacional definidos en cada cambio de administración.**

La planeación estratégica de la administración pública tiene unos lineamientos específicos orientados a transparencia y atención al ciudadano a través del Modelo Integrado de Planeación y Control (MIPG), sin embargo, no tiene orientación desde lo comercial, a lograr utilidades para las empresas desde una visión de comercialización de productos y servicios, es un modelo que cuenta con excelentes prácticas de responsabilidad social y gestión pública, sin embargo, empresas como esta, definida como una empresa de economía mixta que tiene competencia en el sector privado ya que el porcentaje de participación pública de sus acciones es inferior al 90% debe cumplir con ciertos lineamientos de la administración pública y adicionalmente definir estrategias comerciales para garantizar su viabilidad financiera.

La empresa se encuentra vinculada a los sectores TI y BPO en Colombia que contribuye a la competitividad empresarial a través de la generación de empleo, como se mencionó anteriormente, hoy la organización genera más de 300 empleos directos y 2400 indirectos, vinculando personas en condición de discapacidad, madres cabeza de familia, cuidadores de personas con alguna limitación física y adultos mayores, el mayor porcentaje de sus colaboradores son mujeres contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias e impacta directamente en la reducción de desempleo de la ciudad.

A continuación se describen los principales aspectos de estructura organizacional y planeación estratégica de empresa por periodos de tiempo, los cuales, también se pueden ver resumidos en el **Anexo 1**.

- Durante el 2007, periodo en el cual se constituyó la empresa, la organización contaba con alrededor de 3.694 empleos directos e indirectos en Manizales y Bogotá, un gerente general, dos gerentes de área, un secretario general y cuatro

direcciones. Durante este periodo, la organización, tuvo una participación del 6% en el mercado de los contact center con ventas de 7.678 millones de pesos, se definieron los procesos y procedimientos de la organización, el enfoque estratégico tenía como principales objetivos la gestión de empleo, la construcción de tejido empresarial, el fortalecimiento de la unidad de negocio de call center y posicionar la empresa a nivel nacional e internacional.

- En el 2008, la organización contaba con un gerente general, tres gerentes de área, un secretario general, durante este periodo la organización no contaba con direcciones y contó con alrededor de 4.000 colaboradores en empleos directos, aumentando la participación en el mercado a un 8% como la sexta empresa de contact center más grande en Colombia con ingresos de 14.663 millones de pesos, durante este periodo se definió la planeación estratégica con proyección al 2011, se inició la estandarización de procesos con miras a la certificación ISO 9001:2000, se definió mapa de riesgos y se suscribieron pólizas para la protección de los activos con cobertura de 19 mil millones de pesos, con respecto a la plataforma estratégica, estuvo enfocada al cumplimiento de metas comerciales de diferenciación desde dos frentes: Estrategia de desarrollo: Ganar participación en el mercado y penetración de cuentas actuales para operar nuevos procesos BPO.
- El 2009 tuvo estructura similar al 2008 en cuanto a gerencias, adicionalmente, se crearon cuatro direcciones, cuatro coordinaciones y la organización contaba con alrededor de 5.400 empleos directos e indirectos para cierre del periodo, durante este periodo se generaron ingresos operativos por 25.095 millones de pesos lo que representa un incremento del 71% con respecto al año inmediatamente anterior y una utilidad operacional de 1.704 millones de pesos, un 781% con respecto al 2008 que estuvo por los 194 millones de pesos, durante este periodo se definió el manual de funciones con ajuste de perfiles de cargo de 46 en Manizales y 8 en Bogotá, durante este periodo el plan estratégico dio continuidad a las metas trazadas en el 2008.
- Durante el 2010, la empresa contó con un gerente general, dos gerentes de área y un secretario general y se produjeron alrededor de 8.040 empleos directos e indirectos, posicionándose como el tercer contact center más grande del país, se obtuvo la certificación ISO 9001:2008, se generaron ingresos por 36.920 millones

de pesos con un crecimiento del 47% con respecto al año anterior y una utilidad operacional de 3.129 millones de pesos, para este periodo, la organización aun generaba indicadores financieros positivos, lo que permitió realizar inversiones por 16.000 millones de pesos aproximadamente; se definió el primer plan estratégico y el mapa de procesos, Procesos estratégicos: DEO y Gestión Comercial, Misionales: Desarrollo de software, Implementación tecnológica de campañas y Operación de contact center, Apoyo: Adquisición de bienes y servicios, Gestión talento humano, Mantenimiento, Gestión de la calidad. Mapa estratégico: (Generar rentabilidad, generar valor para los accionistas, incrementar los ingresos, captar clientes rentables, satisfacer las necesidades de los clientes, posicionar y consolidar la empresa, prestar servicios de contact center con oportunidad y precisión, contribuir al desarrollo socioeconómico de la región, garantizar disponibilidad tecnológica, transversalizar las comunicaciones, disminuir y mantener los niveles de rotación y contar con personal competente).

- En el 2011, la organización contaba con un gerente general, tres gerentes de área, un secretario general, durante este periodo la organización no contaba con direcciones y contó con alrededor de 3.270 empleos, se generaron ventas por 34.134 millones de pesos equivalentes a un -8% con respecto al año anterior, durante este periodo se generó el primer resultado del ejercicio con indicadores financieros negativos, un déficit de 1.333 millones de pesos debido al incremento en los gastos de administración, durante este periodo no se realizaron cambios en la planeación estratégica y se mantuvo el modelo del 2010 a través de un BSC.
- Durante el 2012 cambia la estructura organizacional, la empresa cuenta con un gerente y cuatro gerentes de área y 3.270 colaboradores y un total de 14.062 empleos indirectos, durante este periodo se mantienen las mismas metas del plan estratégico, lo que significa que no se generaron nuevas metas y objetivos estratégicos, la participación de la empresa en el mercado nacional es del 3%, durante este periodo se generaron ingresos por 50.297 millones de pesos.
- En el 2013 se presenta nuevamente cambios en la estructura organizacional, para este periodo la empresa contó con un gerente general y tres gerentes de área, se generaron alrededor de 1.173 empleos directos, la orientación estratégica continuó igual que en los años anteriores y no hay evidencia de que tuvieran metas claras

con sus respectivos indicadores, la participación de la empresa en el mercado fue del 2%, se generaron ingresos por 51.564 millones de pesos y se hace evidente, en el estado de resultados que, a medida que la empresa aumenta sus ingresos, disminuye el porcentaje de rentabilidad y resultados del ejercicio, esto debido al aumento en las inversiones, el aumento en los gastos de administración, el aumento en el pago de comisiones y aumento en la planta de personal no operativo.

- El 2014 tuvo variación en la estructura organizacional, durante este periodo la empresa contó con un gerente general, dos gerentes de área y 12.878 colaboradores, la planeación estratégica no tuvo metas claras y mantuvo el BSC de años anteriores, para este periodo se generaron ingresos por 40.131 millones de pesos, un -22% con respecto al año anterior, un margen operacional de -3.169 millones de pesos, el primero en negativo desde su constitución y un déficit del ejercicio de 5.577 millones de pesos, para este periodo aumentó el valor en las depreciaciones, los impuestos, las provisiones, las comisiones y otros gastos ordinarios.
- Para el 2015 cambia la estructura organizacional, la empresa cuenta con gerente general, secretario general y tres gerentes de área la planeación estratégica para este periodo continua igual a la de periodos anteriores sin metas claras se generaron ingresos por 54.232 millones de pesos equivalentes a un aumento del 35% con respecto al año anterior, sin embargo, se evidencia una perdida operativa de 8.185 millones de pesos y un resultado en el ejercicio de -11.701 millones de pesos, siendo este, el periodo más crítico para la organización, durante este periodo aumentaron los costos de ventas, los gastos de administración, los sueldos y salarios administrativos, las comisiones y los intereses, la empresa cerró con pérdidas en campañas de BPO en Medellín y Bogotá por el orden de los 6.000 millones de pesos, se generaron capacitaciones para algunos clientes por 3.500 millones de pesos, mientras que su estimación era de 780 millones de pesos.
- Durante el 2016 se genera un cambio radical en la estructura organizacional con un gerente general, un secretario general, cinco gerentes de área, dos directores, dos coordinadores y 2.183 colaboradores directos, con ingresos de 51.308 millones de pesos, una pérdida operacional de 11.864 millones de pesos y un resultado del periodo de -14.524 millones de pesos, durante este periodo se realizó un

diagnóstico a la planeación estratégica para definir metas claras de los periodos 2017 al 2020 desde dos perspectivas: clientes y gestión humana a través de un cuadro de mando, se dio apertura a una nueva sede en San Andrés Islas con una inversión de 5.692 millones de pesos, durante este periodo se realiza un análisis financiero donde se evidencia que, la empresa ha tenido un deterioro en sus finanzas desde sus inicios, pero que no fue analizado a fondo en periodos anteriores, algunos ejemplos de las malas decisiones evidenciadas son la toma de créditos en 2009 y 2010 para adquirir equipos propios que se deterioran rápidamente, se vendieron sedes propias generando la necesidad de alquilar espacios, incremento en el nivel de deuda del 23,68% en el 2009 al 66,6% en el 2010 hasta ubicarse en un 90% en el 2015, a medida que aumentan los ingresos de la compañía, aumentaron también los egresos, en la mayoría de los años en una proporción superior; la empresa contaba con capacidad disponible en puestos de trabajo con costos aproximados de 4.000 millones de pesos.

- Para el 2017 la organización mantiene la misma estructura organizacional del 2016, durante este periodo se realiza la primera estructuración de la planeación estratégica con un enfoque claro, metas e indicadores, se evidencia un seguimiento mensual a los indicadores de las diferentes áreas que se puede verificar en el informe de gestión del 2017, se evidencia una actualización de procesos y procedimientos, se generaron ingresos por 27.652 millones de pesos con una pérdida operacional de 4.421 millones de pesos y un resultado del ejercicio de 3.784 millones de pesos, la empresa se acoge al proceso de la Ley 550 de 1999 de reestructuración organizacional suscribiendo un acuerdo de acreedores por alrededor de 46.846 millones de pesos.
- Durante el 2018 inicia un proceso de optimización de costos y gastos para que la empresa siga siendo viable, cambia la estructura organizacional, la empresa solo contó con un gerente general y un gerente de área, se evidencia la continuidad de las metas establecidas en la planeación estratégica definida durante el 2017, a cierre de periodo la organización contaba con 124 colaboradores entre administrativos y operativos, se finalizaron contratos con clientes que estaban generando pérdidas a la organización, se generaron ingresos por 10.485 millones de pesos con una variación del -62% con respecto al año anterior una pérdida

operacional de 4.417 millones de pesos, lo que evidencia una eficiencia en costos y gastos operacionales con respecto al año anterior que tuvo más ingresos y los mismos indicadores, con respecto al resultado del periodo, la pérdida fue inferior con respecto al año anterior, por valor de 2.817 millones de pesos equivalente a una reducción en la pérdida del 26%.

- En el 2019 se adquirió una sede propia en el antiguo terminal de transportes de Manizales, se mantuvo la estructura organizacional y la visión estratégica, se generó una reducción en los niveles de endeudamiento por 5.286 millones de pesos, se realizó la entrega de siete sedes improductivas en Manizales, Medellín y Bogotá, se generaron ventas por 11.479 millones de pesos una pérdida de 4.258 millones de pesos, inferior a la del 2018, aumentaron los gastos de administración y el resultado del periodo se ubicó en una pérdida de 3.293 millones de pesos.
- Con la llegada de una nueva administración, el 2020 tuvo cambios significativos, con respecto a la estructura organizacional, la empresa contó con un gerente general y 159 colaboradores entre administrativos y operativos, la definición de la planeación estratégica se realizó teniendo en cuenta la metodología de metas crucialmente importantes, el enfoque comercial cambió a tres unidades estratégicas, buscando que la empresa deje de ser una empresa de contact center y ser reconocida como una empresa de tecnología que presta servicios al sector público y privado, se definió la red de valor, se reestructuraron los procesos, se definieron nuevas áreas, se modificó el mapa de proceso, se realizó un diagnóstico financiero para definir las metas para 2020 al 2023, se generaron ingresos por 11.579 millones de pesos con una variación positiva del 10% con respecto al 2019, un déficit operativo de 1.413 millones de pesos con una variación positiva del 51% con respecto al 2019 y un resultado del periodo con un déficit de 1.935 millones de pesos equivalentes a una variación positiva del 41% con respecto al año anterior, lo que evidencia una evolución positiva en los indicadores financieros.
- Durante el 2021 se generan cambios en la estructura organizacional, para este periodo la empresa contó con un gerente y tres gerentes de área, no se cuenta con direcciones, con respecto a la planeación estratégica se mantiene la metodología del 2020, sólo se generan cambios en las metas, no se generan cambios en el mapa de procesos, durante este periodo se generaron ingresos por 15.074 millones de

pesos, un déficit operacional de 125 millones de pesos con una variación del 1100% con respecto al 2020 y un resultado del periodo con déficit de 279 millones de pesos, las principales acciones realizadas para lograr una mejor visualización de los indicadores financieros están asociadas a la especialización de la organización en prestación de servicios de tecnología, la reducción de los costos y gastos administrativos y las recuperaciones de cartera de largo plazo.

- Durante el 2022 la estructura organizacional se definió con un gerente general, tres gerentes de área, 7 directores, 4 coordinadores, se mantuvo la metodología para la definición de la planeación estratégica, el enfoque comercial se orientó al sector público en servicio de tecnología, se dio cierre a sedes improductivas que tenían un costo fijo superior al de los ingresos, se optimizaron los procesos jurídicos se generaron ingresos por 16.264 millones de pesos, la utilidad operacional tuvo un déficit de 634 millones de pesos debido a una negociación realizada con una firma jurídica que logró la recuperación de más de 3.400 millones de pesos.
- El 2023 cierra con cifras positivas ya que se generaron ventas por 18.271 millones de pesos y después de muchos años, se genera un resultado del periodo en positivo con 2.796 millones de pesos, se mantuvo la metodología de planeación estratégica definida en el 2020, se mantuvo la estructura organizacional, se dio apertura a una nueva dirección debido a la llegada de un nuevo cliente para la prestación de servicios de operación de Zonas de Estacionamiento Regulado en la ciudad de Manizales.

### **Identificar las consecuencias de los cambios de la administración municipal en la planeación estratégica y estructura organizacional de una empresa de economía mixta de la ciudad de Manizales.**

Para efectos de este trabajo de estudio, es necesario destacar que el autor hace parte del equipo directivo de la empresa en la actualidad, siendo colaborador desde el año 2013 y que a través de los años ha sido evidente el cambio organizacional, de acuerdo con esto, y teniendo en cuenta que la empresa cuenta con colaboradores que llevan cortos periodos de tiempo y otro con una trayectoria grande, a continuación se realiza una presentación y análisis de la aplicación del instrumento de recolección de datos primarios, del cual se obtuvieron 29 respuestas de personas que trabajan o han trabajado en la organización en

cargos de liderazgo con un tiempo promedio de respuestas de 14:14 minutos.

- De acuerdo con la información recolectada de las 29 personas que respondieron la encuesta, es necesario aclarar que el 100% aceptaron que sus respuestas sean utilizadas para efectos de este trabajo, el promedio de tiempo que ha estado o estuvo en la empresa es de 5 años, la mayoría de los encuestados son profesionales con posgrado.
- El 62% de los encuestados manifiesta que ha hecho parte del proceso de elaboración de la planeación estratégica, sin embargo, solo el 10% manifiesta que la empresa ha tenido una muy alta ejecución de sus objetivos estratégicos y el 41% indican que la empresa ha logrado los objetivos estratégicos.
- El 41% de los encuestados manifiesta que su permanencia en la empresa ha estado o estuvo influenciada por vínculos políticos.
- El 72,4% manifiestan que la eficiencia en el liderazgo de las áreas desde la perspectiva de estructura organizacional es alta y muy alta.
- El 58,6% de los encuestados manifiestan que la planeación estratégica definida para el 2023 fue buena y muy buena.
- El 13,8% de los encuestados manifiestan que los clientes se han visto afectados por decisiones de índole político.
- El 37,9% de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con un plan para garantizar la continuidad del negocio por cambios en la administración municipal.
- El 44,8% de las personas que respondieron la encuesta, manifiestan que han tenido que tomar decisiones de modificar la estructura del área que lideran o lideraron por requerimientos de la administración municipal.
- El 76% de los encuestados manifiestan que la situación financiera que afronta la organización está determinada por los cambios en la estructura organizacional debido a decisiones políticas.
- El 86% de los encuestados, manifiestan que la planeación estratégica del 2023 tuvo un impacto medio y alto en el volumen de ventas.
- El 93% de los encuestados manifiesta que durante la historia de la empresa se han tomado decisiones organizacionales basadas en disposiciones políticas.
- El 52% de los encuestados manifiesta que la empresa ha adoptado políticas de buen gobierno.

- El 86% de los encuestados manifiesta que la empresa gestiona la información y el conocimiento a través de herramientas tecnológicas.
- El 93% de los encuestados manifiesta que, cuando se realiza cambio de administración municipal, se evidencian despidos en la organización.
- El 55,1% de las personas que respondieron la encuesta, manifiestan que, los cambios de administración municipal han influido en la definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.
- El 44,8% de los encuestados manifiesta que los cambios de administración municipal han influido en la definición de las principales amenazas y oportunidades en la organización.
- El 69% de los encuestados manifiestan que los cambios de administración municipal han influido en la definición de estrategias para lograr los objetivos organizacionales.
- El 62% de las personas que respondieron la encuesta, manifiestan que, a través de la administración municipal, se hace seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas en el plan estratégico de la organización.
- El 58,6% de los encuestados manifiestan que la administración municipal ha influido en la distribución de funciones y responsabilidades en la empresa.
- El 58,6% de los encuestados manifiestan que la administración municipal ha influido en la coordinación y comunicación entre las diferentes áreas internas de la empresa.
- El 82,8% de los encuestados manifestaron que los cambios de administración municipal han influido en la toma de decisiones de la empresa.
- El 65,5% de las personas que respondieron la encuesta manifiestan que los cambios de administración municipal han influido en la cultura organizacional de la empresa.
- El 72,5% manifiestan que el desempeño de la empresa se ha visto afectado por los cambios en la administración municipal.

**Recomendar un esquema de gobernanza acorde con las necesidades de la organización.**

Aunque no es posible determinar que la situación financiera de la organización esté directamente ligada al cambio de administración municipal, si es evidente que la estructura

organizacional y la planeación estratégica deben estar orientadas al logro de objetivos como, el pago del acuerdo de acreedores, el cumplimiento de obligaciones contractuales pactadas con clientes, generar una estabilidad laboral para los colaboradores, generar una percepción de transparencia de cara a los Manizales, por tal motivo, el análisis de esta investigación permite proponer a la administración un modelo de gobierno corporativo que permita establecer límites en los cambios de administración municipal y garantizar la continuidad del negocio, sin afectaciones financieras y en la prestación del servicio.

Este modelo de gobierno corporativo debe blindar a la empresa para contribuir a la sostenibilidad y posibilidad de futuras malas decisiones, fortalecer la toma de decisiones colegiadas, fortalecer los procedimientos con decisiones objetivas para el cumplimiento de las metas, fortalecer el relacionamiento con los grupos de interés y generar una percepción de transparencia para todos los stakeholders.

De acuerdo con lo anterior, la empresa debe:

- Crear un comité interno de gobierno corporativo encargado de crear y modificar procesos, procedimientos y políticas a que haga lugar.
- Modificar los estatutos de la organización para incorporar las obligaciones, deberes y derechos en los trámites de gobierno corporativo.
- Definir un convenio marco de gobernabilidad con el municipio de Manizales que establezca el alcance en la toma de decisiones de los diferentes órganos sociales de la empresa.
- Actualizar el reglamento de la junta directiva, ajustado a las disposiciones de gobierno corporativo.
- Crear un comité de gobierno corporativo con formado por miembros de junta directiva externos a los socios de la organización.
- Crear la política de transparencia, fluidez e integridad de la información para mejorar la percepción de transparencia de cara a los grupos de interés.
- Crear una política de relacionamiento con grupos de interés.
- Crear una política de sostenibilidad.

## **8 Conclusiones**

La empresa objeto de estudio es de Manizales para los manizaleño, durante su historia ha generado empleo, generado impacto social, diversificado su portafolio de servicios, aportado al desarrollo de ciudad, generado reconocimiento para Manizales y aportado a la reducción de los índices de desempleo en la ciudad, posterior al análisis realizado en este estudio, se pueden definir conclusiones desde los hallazgos posterior a la recolección de la información, desde las limitaciones en el proceso de investigación y una conclusión sobre qué podría venir después en materia de investigación como se plantea a continuación

### **8.1 Principales hallazgos**

- En conclusión, se evidencia una evolución de la organización en varios sentidos, en el primero, que durante los primeros 9 años de gestión de la organización, las ventas fueron creciendo al igual que la generación de empleo, este periodo comprende tres administraciones municipales, sin embargo, se evidencia que, el análisis financiero no fue exhaustivo en cuanto a las inversiones y tomas de decisiones, en segundo lugar se evidencia que el periodo comprendido entre el 2016 y 2019 fue un periodo de transición, donde se evidenció el estado financiero real de la organización y se tomaron medidas para lograr que la empresa siguiera siendo viable, esto significa reducción de costos, optimización de la planta de personal, compra de sede propia, cierre de sedes improductivas y acogerse al acuerdo de acreedores, y en tercer lugar se encuentra el periodo comprendido entre el 2020 y el 2023, siendo un periodo de re surgimiento donde se reestructuró la organización, el portafolio de servicios y el mercado para lograr indicadores financieros positivos, pago del acuerdo de acreedores y estabilidad laboral.
- La percepción de las personas que han hecho parte de la organización como colaboradores es que, en gran medida, la situación de la empresa, la toma de decisiones, la definición de estrategias, están influenciadas por decisiones de la administración municipal.
- Los cambios de administración municipal generan una sensación de desempleo e incertidumbre en los colaboradores, ya que la mayoría están de acuerdo en que, cuando se realizan cambios de administración se generan despidos, cambia la estructura organizacional y se toman nuevas decisiones.

- Un gran porcentaje de los colaboradores de la empresa han hecho parte de la organización por influencia política.
- La empresa tiene un gran potencial como empresa de tecnología, debido a que se evidencia que la evolución financiera de los últimos años esta influenciada por la diversificación de productos y servicios evitando la dependencia del contact center.
- La optimización de costos y gastos ha sido crucial en los actuales indicadores financieros, no necesariamente, el volumen de ventas está asociado con la rentabilidad, pues es evidente que, en los años en que menos ingresos operativos tiene, se optimizan más los recursos.
- Si la empresa continúa generando indicadores financieros positivos tiene una alta probabilidad de lograr el pago del acuerdo e acreedores y ser una empresa financieramente viable.
- Al ser una empresa de economía mixta que se rige por el derecho privado debido a que la participación pública no supera el 90%, opera en un entorno dinámico que cambia constantemente, los cambios de la administración pública municipal podrían desestabilizar o influir en la estructura organizacional y la planeación estratégica que en la mayoría de los casos deben estar alineados con la visión de gobierno del alcalde de turno.
- La salud empresarial de la empresa contribuye a la disminución de los índices de desempleo de la ciudad, actualmente la empresa genera 385 empleos directos lo que equivale al 0,2% de las personas empleadas en Manizales según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) realizada por el DANE en marzo del 2023. (Encuesta, 2023)

## **8.2 Limitaciones del estudio**

- Este caso es un aporte al conocimiento ya que existe información limitada sobre la incidencia que genera el cambio de administración municipal de la ciudad de Manizales en empresas de economía mixta.
- Este estudio puede contribuir para que la empresa adopte programas y estrategias de gobierno corporativo para garantizar su competitividad.
- En algunos periodos se hizo imposible recolectar información secundaria sobre el desempeño de la organización, la definición de la plataforma estratégica y la

estructura organizacional, debido a que la empresa no cuenta con todos los documentos centralizados.

- No fue posible recolectar información primaria en el instrumento con algunas personas clave como gerentes de área porque no existía el contacto.
- Gran parte de los encuestados no habían participado en la definición de objetivos estratégicos.
- La información que reposa en los informes de gestión, en los archivos de nómina y en los softwares de talento humano distan de la realidad y en algunos casos no fue posible crear coincidencia y relación en la información de cada uno.

### **8.3 Qué podría venir después**

El tema de estudio de esta investigación tiene mucho camino por recorrer, pues durante el proceso se evidenció que son pocos los textos e investigaciones relacionadas con el impacto que generan los cambios de administración en empresas de economía mixta, siendo así, un tema poco explorado, que, si se analiza a profundidad, podría arrojar resultados de gran impacto para la gobernanza de este tipo de organizaciones, entendiendo que, por su naturaleza siempre se van a ver influenciadas por decisiones políticas en cambios de administración municipal, una segunda etapa de este estudio podría estar encaminado a analizar si, las metodologías de gobernanza implementadas como los modelos de buen gobierno y corporativo si son eficaces a la hora de blindar a una organización sobre posibles futuras malas decisiones y si las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial son efectivas, o se establecen solo para dar cumplimiento a requisitos legales o reglamentarios.

### **8.4 Recomendaciones**

La investigación arrojó los resultados que se esperaban, lo que significa que se pudo dar respuesta al objetivo planteado en este proceso, de acuerdo con esto, y entendiendo la complejidad y sensibilidad del tema, se recomienda que:

#### **8.4.1 A la Empresa**

- Definir una estrategia de cultura organizacional que permita disuadir la percepción de desempleo e incertidumbre que se genera en los colaboradores cada vez que se

presenta un cambio de administración municipal.

- Implementar las estrategias de buen gobierno y gobierno corporativo planteadas anteriormente para evitar posibles malas decisiones en el futuro que puedan afectar a la organización desde el punto de vista financiero, en la prestación de servicios, en el relacionamiento con los grupos de interés y la estabilidad de los procesos.
- Definir planeación estratégica por periodos de más de cuatro años, para que, cuando se presenten cambios de administración, se pueda dar continuidad a las estrategias corporativas encaminadas al logro de objetivos.
- Estabilizar la estructura organizacional para que, cuando se generen cambios de administración municipal no se modifique el organigrama, el manual de funciones y las condiciones técnicas requeridas para ocupar un cargo, especialmente aquellos de liderazgo y toma de decisiones.

#### 8.4.2 Al MBA

- Establecer una metodología de aprendizaje basada en la experiencia y el trabajo de campo para fundamentar la teoría con el saber hacer.
- Continuar con el fortalecimiento y mejora continua de los módulos para que la universidad siga siendo competitiva.
- Continuar fortaleciendo el talento humano en los docentes, siendo este un aspecto que caracteriza la UAM por su calidad humana.

## 9 Referencias

- Álvarez Delgado, S., & Zapata Correa, S. (2019). *METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO EN LAS PYMES COLOMBIANAS*. Universidad Eafit.
- Avila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Rios, H. A., & Ogosi Auqui, J. A. (2022). *Vista de Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social*. Revista Venezolana de Gerencia. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38088/42078>
- Drucker, P. (1946). *Concept of the Corporation*.
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*.
- Encuesta, G. (2023). *Boletín Técnico*.
- funciónpublica.gov.co. (1999). *Ley 550 de 1999*. Función Pública.
- Galbraith, J. R. (2008). *Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Rucio, M. del P. (2018). *METODOLOGÍA de la investigación*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & del Pilar Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta Ed*. [www.FreeLibros.com](http://www.FreeLibros.com)
- Huilcapi Masaconb, N. H., Ocampo Ulloa, W. L., & Cifuentes Rodríguez, A. (2019). Vista de La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*. Vol. 3 Núm.4, 3(4), 114–137. <https://reciamuc.com/~recimund/index.php/es/article/view/655/859>
- María, C. (2019). *La metodología de estudio de caso como método docente The case study methodology as a teaching method Contenido* (Vol. 40).
- Mendez Ubaque, J. (2013). *EL CONTROL GUBERNAMENTAL Y SU IMPACTO EN LAS SOCIEDADES DE ECONOMÍA MIXTA CON PARTICIPACIÓN MAYORITARIA DEL ESTADO EN COLOMBIA*.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*.
- Peter Drucker. (1994). *La sociedad postcapitalista*.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Industria y de los Competidores*.
- Salgado, A. C. (2007). *Investigación cualitativa*.

Sanders, L. (1992). La cebolla de Sanders: Un modelo para la evaluación de la investigación. *La Investigación Educativa: Fundamentos y Metodología*, 19–42.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*.

Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*.

## 10 Anexos

*Anexo 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y NIVELES JERÁRQUICOS*

Periodo de Gobierno	Estructura Organizacional		Principales Objetivos Estratégicos
2007	Primer Nivel	Gerente	Gestión de Empleo. Construcción de tejido empresarial Fortalecer la unidad de negocio de call center y posicionar la empresa a nivel nacional e internacional
	Segundo Nivel	Gerente de Tecnología y Operaciones Gerente Administrativo y Financiero secretario general	
	Tercer Nivel	Dirección de compras y presupuesto Dirección Administrativa Bogotá Dirección Gestión del Talento Humano Dirección de tecnología	
	Cuarto Nivel	Coordinación de Operaciones	
	Operativo	3.694 Personas	
2008	Primer Nivel	Gerente	Estrategias comerciales de diferenciación desde dos frentes: 1. Estrategia de desarrollo: Ganar participación en el mercado y penetración de cuentas actuales para operar nuevos procesos BPO
	Segundo Nivel	Gerente de Tecnología y Operaciones Gerente Administrativo y Financiero Gerente Comercial Secretario General	
	Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel		
	Operativo	336 Personas	

2009	Primer Nivel	Gerente	
	Segundo Nivel	Gerente de Tecnología y Operaciones	
		Gerente Administrativo y Financiero Gerente Comercial Secretario General	
	Tercer Nivel	4 directores	
	Cuarto Nivel	Coordinador de Talento Humano	
Coordinador de Control Interno Coordinador Comercial Coordinador de Proyectos			
Operativo	8.150 Personas		
2010	Primer Nivel	Gerente	<p>Primer plan estratégico de la organización: Procesos estratégicos: DEO y Gestión Comercial</p> <p>Misionales: Desarrollo de software, Implementación tecnológica de campañas y Operación de contact center</p> <p>Apoyo: Adquisición de bienes y servicios, Gestión talento humano, Mantenimiento, Gestión de la calidad</p> <p>Mapa estratégico: (Generar rentabilidad, generar valor para los accionistas, incrementar los ingresos, captar clientes rentables, satisfacer las necesidades de los clientes, posicionar y consolidar la empresa, prestar servicios de contact center con oportunidad y precisión, contribuir al desarrollo socioeconómico de la región, garantizar disponibilidad tecnológica, transversalizar las comunicaciones, disminuir y mantener los niveles de rotación y contar con</p>
	Segundo Nivel	Gerente de Tecnología y Operaciones	
		Gerente Administrativo y Financiero Secretario General	
	Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel		
Operativo	8.040 Personas		

			personal competente).
2011	Primer Nivel	Gerente	Mapa estratégico: (Generar rentabilidad, generar valor para los accionistas, incrementar los ingresos, captar clientes rentables, satisfacer las necesidades de los clientes, posicionar y consolidar la empresa, prestar servicios de contact center con oportunidad y precisión, contribuir al desarrollo socioeconómico de la región, garantizar disponibilidad tecnológica, transversalizar las comunicaciones, disminuir y mantener los niveles de rotación y contar con personal competente).
	Segundo Nivel	Gerente de Tecnología y Operaciones	
		Gerente Administrativo y Financiero Gerente Comercial Secretario General	
	Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel		
Operativo	3.270 Personas		
2012	Primer Nivel	Gerente	Mapa estratégico: (Maximizar el valor de la empresa, consolidar relaciones estratégicas con servicios a la medida, oportunos y confiables; optimización de procesos operativos, diseño de un portafolio de productos y servicios, incrementar la productividad del talento humano, optimizar los recursos tecnológicos y creación de una política de Responsabilidad Social Empresarial).
	Segundo Nivel	Gerente de Tecnología y Operaciones	
		Gerente Administrativo y Financiero Gerente Comercial Gerente de Talento Humano	
	Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel		
Operativo	3.270 Personas		
2013	Primer Nivel	Gerente	Mapa estratégico: (Maximizar el valor de la empresa, consolidar relaciones estratégicas con servicios a la medida, oportunos y confiables; optimización de procesos operativos, diseño de un portafolio de productos y servicios, incrementar la productividad del talento humano, optimizar los recursos tecnológicos y creación de una política de Responsabilidad Social Empresarial).
	Segundo Nivel	Gerente de Tecnología y Operaciones Gerente Comercial Gerente de Talento Humano	

		Humano	humano, optimizar los recursos tecnológicos y creación de una política de Responsabilidad Social Empresarial).
	Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel		
	Operativo	1.173 Personas	
2014	Primer Nivel	Gerente	Mapa estratégico: (Maximizar el valor de la empresa, consolidar relaciones estratégicas con servicios a la medida, oportunos y confiables; optimización de procesos operativos, diseño de un portafolio de productos y servicios, incrementar la productividad del talento humano, optimizar los recursos tecnológicos y creación de una política de Responsabilidad Social Empresarial).
	Segundo Nivel	Gerente Comercial Gerente de Talento Humano	
	Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel		
	Operativo		
2015	Primer Nivel	Gerente	Mapa estratégico: (Maximizar el valor de la empresa, consolidar relaciones estratégicas con servicios a la medida, oportunos y confiables; optimización de procesos operativos, diseño de un portafolio de productos y servicios, incrementar la productividad del talento humano, optimizar los recursos tecnológicos y creación de una política de Responsabilidad Social Empresarial).
	Segundo Nivel	Secretario General Gerente Administrativo y Financiero Gerente Comercial Gerente de Talento Humano	
	Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel		
	Operativo		
2016	Primer Nivel	Gerente	Se realiza diagnóstico para definir metas de los años 2017 al 2020

	Segundo Nivel	Secretario General Gerente de Tecnología Gerente Administrativo y Financiero Gerente de Operaciones Gerente Comercial Gerente de Talento Humano	
	Tercer Nivel	Director de Presupuesto Director Nacional de Proyectos	
	Cuarto Nivel	Coordinador administrativo Coordinador de SGC	
	Operativo	2.183 Personas	
2017	Primer Nivel	Gerente	Se define misión, visión, Política de calidad, objetivos estratégicos: (Mantener y mejorar la eficacia del SGC, Mantener y mejorar la satisfacción del cliente, Prestar servicios con oportunidad y precisión, contar con personal competente para la prestación del servicio y garantizar la disponibilidad tecnológica para la prestación del servicio), y los valores y principios corporativos
	Segundo Nivel	Gerente de Tecnología Gerente Administrativo y Financiero Gerente de Operaciones Gerente Comercial Gerente de Talento Humano	
	Tercer Nivel	Director Administrativo Contador Director de Tecnología Director Nacional de Operaciones Director Comercial	
	Cuarto Nivel		
	Operativo	1.474 personas a inicio de año y 220 personas a final de año	
2018	Primer Nivel	Gerente	Incrementar la participación en el mercado y

	Nivel		adquisición de nuevos clientes a través de la consolidación y reposicionamiento de la empresa.
	Segundo Nivel		Disminuir el valor de los costos y gastos de la empresa.
	Tercer Nivel		Incrementar el volumen de ingresos de la compañía por la venta de servicios.
	Cuarto Nivel		Mejorar los indicadores financieros de la compañía.
	Operativo	192 Personas	Consolidar el área de Tecnología como línea de negocio para la compañía. Propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de la empresa.
2019	Primer Nivel	Gerente	Procesos Estratégicos: DEO y gestión comercial.
	Segundo Nivel		Misionales: Desarrollo de software y BPO; Proyectos e infraestructura, Implementación tecnológica de campaña, Operación de contact center.
	Tercer Nivel		Apoyo: Gestión del talento Humano, Adquisición de bienes y servicios, Mantenimiento.
	Cuarto Nivel		La orientación estratégica tiene definida misión, visión, Política de calidad, valores y principios corporativos
	Operativo	159 Personas	
2020	Primer Nivel	Gerente	Red de valor: Procesos estratégicos: Estrategia Misionales: Comercial, tecnología y operaciones
	Segundo Nivel		Apoyo: Talento Humano, Gestión administrativa y financiera, Jurídica y Mejoramiento Continuo.
	Tercer Nivel		Oficinas: Proyectos y Control Interno
	Cuarto Nivel		Definición de tres Unidades Estratégicas de Negocio
	Operativo	111 Personas	Se define un rombo estratégico orientado a la generación de valor desde cuatro puntos (La estrategia, Red de valor, Recursos y capacidades y el equipo de trabajo), y se define mega meta y

			<p>mapa estratégico con los siguientes objetivos (Generar estado de resultados por UEN, Optimizar el ciclo de caja por UEN, Incrementar ventas contribuyendo a la caja y a la rentabilidad del negocio por UEN, Generar valor diferencial en el portafolio actual por UEN, Impulsar nuevo portafolio con valor diferencial por UEN, Disminuir y optimizar el costo y gasto operacional por UEN, Gestionar un modelo de gestión de proyectos efectivo, Asegurar la transparencia en la contratación Gestionar un modelo de gestión de la calidad que genere valor, Gestionar un plan de auditoria integral efectivo, Definir e implementar un modelo de gestión de resultados por objetivos y definir e implementar un modelo de gestión del conocimiento.</p>
2021	Primer Nivel	Gerente	<p>Orientación Estratégica: Se define el quiénes somos, Misión, visión, propósito superior, Valores corporativos, creencias.  Red de Valor: Procesos estratégicos: DEO Misionales: Comercial, Tecnología y operaciones.  Apoyo: Talento Humano, Gestión administrativa y financiera, Gestión Jurídica, Mejoramiento Continuo.  Oficinas: Proyectos y Control interno.  Se define Mega Meta con los siguientes onjetivos Estratégicos (Generar Estados de Resultados por unidad estratégica de negocio, optimizar el ciclo de caja por Unidad Estratégica de Negocio; Incrementar ventas contribuyendo a la caja y a la rentabilidad del negocio por unidad estratégica de negocio; Generar valor diferencial en el portafolio actual por unidad estratégica de negocio, Crear un modelo de innovación para las</p>
	Segundo Nivel	Gerente Comercial Gerente Administrativo y Financiero Gerente de Tecnología y Operaciones	
	Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel		
	Operativo		

			<p>UEN, Impulsar nuevo portafolio con valor diferencial por unidad estratégica de negocio; Optimizar el costo y gasto operacional por unidad estratégica de negocio, gestionar procesos eficaces y eficientes, asegurar transparencia en la contratación y cumplimiento de requerimientos legales y normativos, conseguir las Certificación ISO 9001-2015 e ISO 27001-2013, gestionar un plan de auditorías integral y la eficacia de las acciones sobre estas; Asegurar que se cuenta con personal adecuado y capacitado, definir una propuesta de cultura laboral distintiva y atractiva, gestionar eficazmente la SST. Adicionalmente se define un plan de acción con dos metas crucialmente importantes MCI: 1. Formular e implementar una estructura y un plan de mercadeo y ventas. 2. Generar valor agregado por UEN.</p>
2022	Primer Nivel	Gerente	<p>Orientación Estratégica: Se define nuevamente el quiénes somos, Misión, visión, propósito superior, Valores corporativos, creencias. Red de Valor: Procesos estratégicos: Gestión gerencial y Planeación Misionales: Comercial, Operaciones y Tecnología.</p> <p>Apoyo: Gestión del Talento Humano, Gestión administrativa, Gestión Jurídica y Gestión Financiera.</p> <p>Evaluación: Control Interno y Mejoramiento Continuo.</p> <p>Oficinas: Innovación.</p> <p>Se define una Mega Meta, un Modelo de Negocio y dos Metas Crucialmente Importantes MCI: 1. FORTALECIMIENTO AL MODELO DE GENERACIÓN DE VALOR EN LA</p>
	Segundo Nivel	Gerente de tecnología y operaciones Gerente Comercial Gerente Administrativo y Financiero (E)	
	Tercer Nivel	Director Financiero. Director de Operaciones. Director jurídico. Director Administrativo. Director de planeación y Mejora Continua. Director de Talento Humano.	

		Director de Tecnología	UNIDAD DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO. 2. FORTALECIMIENTO AL MODELO DE GENERACIÓN DE VALOR EN LA UNIDAD DE TI.
	Cuarto Nivel	Coordinador de Proyectos e innovación. Coordinador de servidores y seguridad Coordinador de desarrollo de software Coordinador de ciencia de datos	
	Operativo		
2023	Primer Nivel	Gerente	Se mantiene la orientación estratégica del 2022 y se definen dos Metas crucialmente Importantes MCI 1. Continuar el fortalecimiento financiero de la empresa. 2. Convertir a la empresa en un KPO a través de zonas de estacionamiento regulado
	Segundo Nivel	Gerente de tecnología y operaciones Gerente Comercial Gerente Administrativo y Financiero (E)	
	Tercer Nivel	Director Financiero. Director de Operaciones. Director jurídico. Director Administrativo. Director de planeación y Mejora Continua. Director de Talento Humano. Director de Tecnología Director ZER	

	Cuarto Nivel	Coordinador de Proyectos e innovación. Coordinador de servidores y seguridad Coordinador de desarrollo de software Coordinador de ciencia de datos Coordinador operativo ZER	
	Operativo		

Anexo 2 Normograma

LEYES Y DECRETOS GENERALES DE MAYOR IMPACTO			
TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE LA NORMA	TIPO DE NORMA	DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO
		Externa	Constitución Política de Colombia.
Ley	84 de 1873	Externa	Código Civil Colombiano.
Ley	489 de 1998	Externa	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.
Ley	599 de 2000	Externa	Por el cual se expide el Código Penal.
Ley	906 de 2004	Externa	Por la cual se expide el Código de Procedimiento Penal
Ley	962 de 2005	Externa	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos,
Ley	1474 de 2011	Externa	Estatuto Anticorrupción.

Ley	1437 de 2011	Externa	Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo- Ley 1437 de 2011.
Ley	1564 de 2012	Externa	Código General del Proceso.
Ley	1819 de 2016	Externa.	Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones,
Ley	1712 de 2014	Externa	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
Ley	1755 de 2015	Externa	Regula el Derecho Fundamental de petición.
Decreto	410 de 1971	Externa	Código de Comercio.
Decreto	624 de 1989	Externa	Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales
Decreto	019 de 2012	Externa	Antitrámites
Decreto	1166 de 2016	Externa	Reglamentación del Derecho de Petición Verbal
Decreto	1072 de 2015	Externa	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Ley	1955 de 2019	Externa	Por medio de la cual se expide el Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022

### NORMATIVIDAD SOBRE CONTRATACIÓN

TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE LA NORMA	TIPO DE NORMA	DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO
Ley	80 de 1993	Externa	Estatuto General de la Administración Pública
Ley	489 de 1998	Externa	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, Capítulo

			VI.
Resolución	00014 de 2014	Interna	Manual de contratación
Ley	1150 de 2007	Externa	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.
Ley	1341 de 2009	Externa	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.
Ley	1474 de 2011	Externa	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública
Ley	1882 de 2018	Externa	Por la cual se adicionan, modifican y dictan disposiciones orientadas a fortalecer la contratación pública en Colombia, la ley de infraestructura y se dictan otras disposiciones.
Ley	84 de 1873	Externa	Código Civil Colombiano.
Decreto	410 de 1971	Externa	Por el cual se expide el Código de Comercio
<b>NORMATIVIDAD SOBRE DERECHO LABORAL</b>			
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE LA NORMA</b>	<b>TIPO DE NORMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO</b>
Ley	6 de 1945	Externa	Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y <b>jurisdicción especial de trabajo</b>
Ley	100 de 1993	Externa	Se crea el sistema de seguridad social

			integral y se dictan otras disposiciones
Ley	789 de 2002	Externa	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.
Ley	995 de 2005	Externa	por medio de la cual se reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública en sus diferentes órdenes y niveles.
Ley	1010 de 2006	Externa	Acoso laboral.
Ley	1221 de 2008	Externa	Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
Ley	1952 de 2019	Externa	Código General Disciplinario
Decreto Ley	2663 de 1950	Externa	Código Sustantivo del Trabajo
Decreto	3135 de 1968	Externa	Por el cual se prevé la integración de la seguridad social entre el sector público y el privado y se regula el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales., reglamentado por el Decreto 1848 de 1969.
<b>NORMATIVIDAD PARA EL MANEJO DE LA PANDEMIA COVID-19</b>			
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE LA NORMA</b>	<b>TIPO DE NORMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO</b>
Decreto	417 de 2020	Externa	Declaración del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional, con el fin de conjurar la grave calamidad pública por el COVID-19.
Decreto	464 de 2020	Externa	Por el cual se disponen medidas con el fin de atender la situación de emergencia económica, social y ecológica de la que trata el Decreto 417 de 2020

Decreto	488 de 2020	Externa	Por el cual se dictan medidas de orden laboral, dentro del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica
Decreto	491 de 2020	Externa	Por el cual se adoptan medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de las autoridades públicas y los particulares que cumplan funciones públicas y se toman medidas para la protección laboral y de los contratistas de prestación de servicios de las entidades públicas, en el marco del Estado de Emergencia Económica,
Decreto	512 de 2020	Externa	Por el cual se autoriza temporalmente a los gobernadores y alcaldes para realizar movimientos presupuestales, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica
Decreto	614 de 2020	Externa	Por el cual se adiciona el título 18 a la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para establecer los canales oficiales de reporte de información durante las emergencias sanitarias
Decreto	39 de 2021	Externa	Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID - 19, y el mantenimiento del orden público, y se decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable

Decreto	376 de 2021	Externa	Por el cual se adiciona el Capítulo 5 al Título 3 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1833 de 2016, a efectos de implementar medidas para realizar el pago de las cotizaciones al Sistema General de Pensiones por los periodos correspondientes a abril y mayo de 2020, de los que fueron exonerados los empleadores y trabajadores independientes a través del Decreto Legislativo 558 de 2020 y en cumplimiento de lo ordenado en la Sentencia C-258 de 2020 de la Honorable Corte Constitucional.
Decreto	676 de 2020	Externa	Sistema de información para el reporte y seguimiento en salud a las personas afectadas COVID-19
Resolución	741 de 2020	Externa	por la cual se establece el reporte de información de las incapacidades de origen común por enfermedad general, incluidas las derivadas del diagnóstico confirmado por Coronavirus COVID-19
Resolución	1513 de 2020	Externa	Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19, en el espacio público por parte de las personas, familias y comunidades.
Resolución	777 de 2021	Externa	Por medio de la cual se definen los criterios y condiciones para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y del Estado y se adopta el protocolo de bioseguridad para la ejecución de estas
Resolución	1687 de 2021	Externa	Por medio de la cual se modifica la Resolución 777 de 2021 en el sentido de incrementar el aforo permitido en

			lugares o ventos masivos ,publicoso privados.
Resolución	1315 de 2021	Externa	Por la cual se prorroga la emergencia sanitaria por el coronavirus COVID-19, declarada mediante Resolución 385 de 2020 prorrogada por las resoluciones 844, 1462, 2230 de 2020 y 222 y 738 de 2021
Resolución	1913 de 2021	Externa	Por la cual se prorroga la emergencia sanitaria por el coronavirus COVID-19, declarada mediante Resolución 385 de 2020 prorrogada por las resoluciones 844, 1462, 2230 de 2020, y 222, 738 y 1315 de 2021
Resolución	304 de 2022	Externa	Por la cual se prorroga la emergencia sanitaria por el coronavirus COVID-19, declarada mediante Resolución 385 de 2020 y prorrogada por las Resoluciones 844, 1462, 2230 de 2020 y 222, 738, 1315 y 1913 de 2021

### **NORMATIVIDAD SOBRE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE LA NORMA</b>	<b>TIPO DE NORMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO</b>
Ley	9 de 1979	Externa	Código Sanitario Nacional.
Ley	789 de 2002	Externa	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.
Ley	776 de 2012	Externa	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Ley	1562 de 2012	Externa	Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud

			ocupacional.
Decreto	1295 de 1994	Externa	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Decreto	1108 de 1994	Externa	Por el cual se sistematizan, coordinan y reglamentan algunas disposiciones en relación con el porte y consumo de estupefacientes y sustancias psicotrópicas.
Decreto	1477 de 2014	Externa	Por el cual se expide la tabla de Enfermedades Laborales.
Decreto	472 de 2015	Externa	Sanciones por Infracción a las normas de seguridad y salud en el trabajo
Decreto	1072 de 2015	Externa	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Resolución	2400 de 1979	Externa	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
Resolución	8321 de 1983	Externa	Por la cual se dictan normas sobre Protección y Conservación de la Audición de la Salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos.
Resolución	2013 de 1986	Externa	Comité Paritario Salud Ocupacional
Resolución	1016 de 1989	Externa	Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.
Resolución	1792 de 1990	Externa	Por la cual se adoptan valores límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido
Resolución	1075 de 1992	Externa	Por la cual se reglamentan actividades en materia de Salud Ocupacional

Resolución	003716 de 1994	Externa	Por la cual se establece un procedimiento en materia de Salud Ocupacional
Resolución	3941 de 1994	Externa	Por la cual se complementa la Resolución número 3716 del 3 de Noviembre de 1994.
Resolución	3715 de 1994	Externa	Por la cual se reglamentan actividades en materia de Salud Ocupacional
Resolución	4059 de 1995	Externa	Por la cual se adoptan el Formato Único de Reporte de Accidente de Trabajo y el Formato Único de Reporte de Enfermedad Profesional
Resolución	989 de 2001	Externa	Por la cual se conforma la comisión nacional de salud ocupacional del sector público
Resolución	2001 de 2001	Externa	Por la cual se conforma la Comisión Nacional de Salud Ocupacional del Sector de las Telecomunicaciones.
Resolución	1401 de 2007	Externa	Reglamenta la investigación de Accidentes e Incidentes de Trabajo.
Resolución	2346 de 2007	Externa	Regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.
Resolución	1956 de 2008	Externa	Por la cual se adoptan medidas en relación con el consumo de cigarrillo o tabaco
Resolución	2646 de 2008	Externa	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosociales en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por estrés ocupacional.

Resolución	1918 de 2009	Externa	Modifica los artículos 11 y 17 de la Resolución 2346 de 2007 y se dictan otras disposiciones. Procedimiento, realización, evaluación médica de ingreso, periódicas y de retiro.
Resolución	652 de 2012	Externa	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.
Resolución	1356 de 2012	Externa	Por la cual se modifica parcialmente la resolución 652 de 2012.
Resolución	1409 de 2012	Externa	Por la cual se establece el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.
Resolución	4927 de 2016	Externa	Por la cual se establecen los parámetros y requisitos para desarrollar, certificar y registrar la capacitación virtual en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo”.
Resolución	0144 de 2017	Externa	Por medio de la cual se adopta el formato de identificación de peligros y se dictan otras disposiciones. Ministerio del Trabajo.
Resolución	90708 de 2013	Externa	Por la cual se expide el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas – RETIE
Resolución	89 de 2019	Externa	por el cual se adopta la política integral para la prevención y Atención del Consumo De sustancias Psicoactivas.
Resolución	0312 de 2019	Externa	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST
Circular Unificada	2004	Externa	Unificar las instrucciones para la vigilancia, control y administración del

			Sistema General de Riesgos Profesionales.
Circular	0038 de 2014	Externa	Afiliación y pago de la cotización de trabajadores independientes que realizan actividades de alto riesgo al sistema general de riesgos laborales.
Circular	038 de 2010	Externa	Espacios libres de humo y sustancias psicoactivas en las empresas.
<b>NORMATIVIDAD SOBRE CONTROL INTERNO</b>			
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE LA NORMA</b>	<b>TIPO DE NORMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO</b>
Constitución Política	N/A	Externa	Constitución Política
Ley	80 de 1993	Externa	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
Ley	489 de 1998	Externa	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, Capítulo VI.
Ley	962 de 2005 (art 1-86).	Externa	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos
Ley	1474 de 2011	Externa	Estatuto Anticorrupción, reglamentada por el Decreto 2641 de 2012.
Ley	1712 de 2014	Externa	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
Ley	1753 de 2015	Externa	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”
Decreto	128 de 1976	Externa	“Por el cual se dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de

			las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.”
Decreto	2145 de 1999	Externa	Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado por Decreto 2539 de 2000.
Decreto Nacional	1598 de 2011	Externa	Por el cual se modifica el artículo 15 del Decreto 1737 de 1998.
Decreto	984 de 2012	Externa	Por medio del cual se modifica el artículo 22 del Decreto 1737 de 1998.
Decreto	2641 de 2012	Externa	Por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011.
Ley	80 de 1993	Externa	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
Ley	87 de 1993	Externa	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones
Artículo	32 Ley 60 de 1993	Externa	Los departamentos municipios y sus entidades descentralizadas diseñarán el Sistema de Control Interno y fiscal
Artículo	186 Ley 136 de 1994	Externa	Corresponde a los Municipios y entidades descentralizadas
Resolución	No.008 de octubre 6 de 2021	<interna	Conformación del Comité de Control Interno
Estatutos		Interna	Estatutos de la Sociedad
<b>NORMATIVIDAD SOBRE GESTIÓN DOCUMENTAL</b>			
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE LA NORMA</b>	<b>TIPO DE NORMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO</b>
Ley	80 de 1989	Externa - Congreso de la República	Por la cual se crea el Archivo General de la Nación y se dictan otras disposiciones

Ley	527 de 1999	Externa - Congreso de la República	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.
Ley	594 de 2000	Externa - Congreso de la República	Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones
Ley	1266 de 2008	Externa - Congreso de la República	Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.
Ley	1409 de 2010	Externa - Congreso de la República	Por la cual se reglamenta el ejercicio profesional de la Archivística, se dicta el Código de Ética y otras disposiciones.
Ley	1341 de 2009	Externa - congreso de la República	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.
Ley	1437 de 2011	Externa - Congreso de la República	Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo
Ley	1581 de 2012	Externa - Congreso de la República	Por la cual se dictan disposiciones para la protección de Datos Personales.
Ley	1712 de 2014	Externa - Congreso de la República	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones

Decreto	2725 de 1950	Externa - Presidencia de la República	Por el cual se autoriza el procedimiento de microfilm en los archivos y se conduce valor probatorio a las copias fotostáticas de los documentos microfilmados.
Decreto	1081 de 2015	Externa - Presidencia de la República	Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República.
Acuerdo	111 de 1996	Externa - Archivo General de la Nación	Por el cual se establecen criterios de conservación y organización de documentos
Decreto	2106 de 2019	Externa	“Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública”
Resolución	2160 de 2020	Externa	"Por la cual se expide la Guía de lineamientos de los servicios ciudadanos digitales y la Guía para vinculación y uso de estos"
Ley	2052 de 2020	Externa	“Por medio de la cual se establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones”
Acuerdo	002 de 2021	Externa	“Por el cual se imparten directrices frente a la prevención del deterioro de los documentos de archivo y situaciones de riesgo y se deroga el Acuerdo No. 050 del 05 de mayo de 2000”.
Ley	2080 de 2021	Externa	"Por medio de la cual se reforma el código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo-Ley 1437 de 2011-y se

			dictan otras disposiciones en materia de descongestión en los procesos que se tramitan ante la jurisdicción"
<b>NORMATIVIDAD RELACIONADAS CON TIC</b>			
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE LA NORMA</b>	<b>TIPO DE NORMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO</b>
Ley	527 de 1999	Externa	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.
Ley	1341 de 2009	Externa	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.
Ley	1680 de 2013	Externa	“Por la cual se garantiza a las personas ciegas y con baja visión, el acceso a la información, a las comunicaciones, el conocimiento y a las tecnologías de la información y de las comunicaciones”.
Decreto	2693 de 2012	Externa	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la estrategia de Gobierno en línea de la República de Colombia, se reglamentan parcialmente las Leyes 1341 de 2009 y 1450 de 2011, y se dictan otras disposiciones.
Decreto	2573 de 2014	Externa	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones.

Decreto	1078 de 2015	Externa	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
Decreto	290 de 2017	Externa	Por el cual se adiciona un párrafo al artículo 2.2.7.3.1, se modifica el párrafo único y se adiciona el párrafo 2 al artículo 2.2.7.3.2, se adicionan los artículos 2.2.7.3.5 Y 2.2.7.3.6 Y se modifica el artículo 2.2.7.6.10, en el título 7 del libro 2 de la parte 2 del Decreto Único Reglamentario del sector TIC, Decreto 1078 de 2015.
Ley	23 de 1982	Externa	Sobre Derechos de Autor.
Ley	44 de 1993	Externa	Por la cual se modifica y adiciona la Ley 23 de 1982 y se modifica la Ley 29 de 1944.
Decreto Nacional	1474 de 2002	Externa	Por el cual se promulga el "Tratado de la OMPI, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, sobre Derechos de Autor (WCT)", adoptado en Ginebra, el veinte (20) de diciembre de mil novecientos noventa y seis (1996).
Ley Estatutaria	1266 de 2008	Externa	Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones
Ley	1581 de 2012	Externa	Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
Decreto	1377 de 2013	Externa	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012.
Circular	02 de 2015	Externa	De la Superintendencia de Industria Comercio que le da apertura al

			Registro Nacional de Bases de Datos.
Decreto	1747 de 2000	Externa	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 527 de 1999, en lo relacionado con las entidades de certificación, los certificados y las firmas digitales.
<b>NORMATIVIDAD RELACIONADA CON ASUNTOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES</b>			
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE LA NORMA</b>	<b>TIPO DE NORMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO</b>
Ley	1607 de 2012	Externa	Por la cual se expiden Normas en Materia Tributaria y se dictan otras disposiciones.
Ley	1819 de 2016	Externa	Ley 1819 del 2016. Reforma Tributaria Estructural.
Decreto	624 de 1989	Externa	Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales. Modificado por el Decreto Nacional 3258 de 2002 y las Leyes 383 de 1997, 488 de 1998 y 863 de 2003. Reglamentado parcialmente por los Decretos Nacionales: 422 de 1991; 847 , 1333 y 1960 de 1996; 3050 , 700 y 124 de 1997; 841 , 1514 y 2201 de 1998; 558 , 1345 , 1737 y 2577 de 1999; 531 de 2000; 333 y 406 de 2001; 4400 de 2004, 1070, 3026, 3028 y 3032 de 2013, 2193 de 2013, 1966 de 2014.
Resolucion	356 de 2007	Externa	Régimen de Contabilidad Pública, Resolución 356 del 5 de septiembre de 2007. Contaduría General de la Nación.
Resolución	414 de 2014	Externa	Marco Normativo para Empresas no Cotizantes. Contaduría General de la Nación. Por la cual se incorpora, en el Régimen de Contabilidad Pública, el

			marco normativo aplicable para algunas empresas sujetas a su ámbito y se dictan otras disposiciones.
Resolución	192 de 2016	Externa	"Por la cual se incorpora, en la estructura del Régimen de Contabilidad Pública, el elemento Procedimientos Transversales"
Resolución	182 de 2017	Externa	"Por la cual se incorpora, en los Procedimientos Transversales del Régimen de Contabilidad Pública, el Procedimiento para la preparación y publicación de los informes financieros y contables mensuales, que deban publicarse de conformidad con el numeral 36 del artículo 34 de la Ley 734 de 2002"
Resolución	349 de 2018	Externa	Por la cual se incorpora, en los Procedimientos Transversales del Régimen de Contabilidad Pública, el Procedimiento para la elaboración del informe contable cuando se produzca cambio de representante legal"
Doctrina	Contable Pública	Externa	consula-conceptos que inetrpretan las normas contables.
Resolucion	414 de 2014	Externa	Marco Normativo para Empresas no Cotizantes. Contaduría General de la Nación. Por la cual se incorpora, en el Régimen de Contabilidad Pública, el marco normativo aplicable para algunas empresas sujetas a su ámbito y se dictan otras disposiciones.
<b>NORMAS CONTABLES NIIF</b>			
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE LA NORMA</b>	<b>TIPO DE NORMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO</b>

Ley	1314 de 2009	Externa	"Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento"
Ley	1753 de 2015	Externa	Decreto 2784 de 2012 Por la cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1. Anexos Decreto 2784 de 2012.
Decreto	612 de 2010	Externa	Por el cual se modifica la conformación del Consejo Técnico de la Contaduría Pública y se dictan otras disposiciones.
Decreto	2158 de 1948	Externa	Decreto 2706 de 2012 Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
Decreto	1499 de 2015	Externa	Decreto 3048 de 2010 Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### **CUESTIONARIO DEL PROYECTO “INCIDENCIA GENERADA POR LOS CAMBIOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE ECONOMÍA MIXTA DE LA CIUDAD DE MANIZALES”**

De participación en el cuestionario como parte del proceso de recolección de datos en el caso de estudio organizacional, que tiene como objetivo general: Determinar la incidencia que tienen los cambios de administración municipal en la planeación estratégica y la estructura organizacional de una empresa de economía mixta de la ciudad de Manizales (2007-2023).

#### **Objetivos específicos:**

- Describir los enfoques de planeación estratégica y estructura organizacional definidos en cada cambio de administración.
- Identificar las consecuencias de los cambios de la administración municipal en la planeación estratégica y estructura organizacional de la empresa.
- Recomendar un esquema de gobernanza acorde con las necesidades de la organización.

#### **DECLARO**

Que el estudiante inscrito en la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad de Autónoma Manizales solicitó mi autorización para participar en el estudio adelantado. Y soy conocedor/a de que la participación se hará a través de un cuestionario; además al indicar SI en el consentimiento informado acepto que los resultados del estudio sean utilizados de manera que el investigador considere conveniente para los propósitos académicos del proyecto y que se mantendrá la absoluta confidencialidad de mis respuestas.

En constancia de lo anterior:

Acepto:

SI	X	NO	
----	---	----	--

**Nota: El equipo directivo (Coordinadores, Directores y gerentes) dieron el consentimiento informado.**

## Parte 1: Información General

¿Cuál es su cargo actual en la empresa?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

¿Cuál es su nivel de formación?

¿Ha participado en la elaboración o implementación de la planeación estratégica actual de la empresa? (Sí/No)

¿En qué medida considera que la empresa ha logrado sus objetivos estratégicos en los últimos 3 años? (Muy baja, Baja, Media, Alta, Muy Alta)

### INSTRUCCIONES

Responda cada una de las preguntas en base al conocimiento como directivo de la organización.

Las preguntas están divididas en tres tipos, al inicio abiertas, después de diagnóstico y por último se responden según una Escala de Likert donde, califique de 1 a 5, siendo uno la calificación más baja y cinco la más alta: **1 (No / Totalmente en desacuerdo) 2 (Casi nunca / En desacuerdo) 3 (Ocasionalmente / Ni acuerdo ni en desacuerdo) 4 (A menudo / De acuerdo) 5 (Si / Totalmente de acuerdo).**

**Identificar los enfoques de planeación estratégica y estructura organizacional definidos en cada cambio de administración.**

1. ¿cuál es su percepción frente a la estructura organizacional de la empresa con respecto a eficacia en el liderazgo de las diferentes áreas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Cuál es su percepción sobre la planeación estratégica definida para esta vigencia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cree usted que la situación financiera de la empresa es producto de los cambios en la estructura organizacional por decisiones políticas?

SI	NO
----	----

4. ¿Cómo percibe el impacto en el volumen de ventas y la gestión financiera del plan estratégico del 2023?

Alto

Medio

Bajo

No se aplica

5. ¿A lo largo de la historia, se han tomado decisiones organizacionales basadas en disposiciones políticas?

SI	NO
----	----

6. ¿Los clientes se han visto afectados por decisiones de índole político?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Se han implementado políticas de buen gobierno y gobierno corporativo?

SI	NO
----	----

8. ¿Cuenta la organización con un plan para garantizar la continuidad del negocio por cambios en la administración municipal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. La organización gestiona la información y conocimiento por medio de metodología y herramientas tecnológicas ¿Cuáles?

SI	NO
----	----

10. ¿Ha tenido que tomar decisiones de modificar la estructura del área que usted lidera por requerimientos de la administración municipal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. ¿En cambios de administración municipal se realizan despidos en la organización?

SI	NO
----	----

## II. Planeación estratégica

13. ¿En qué medida el cambio de administración municipal ha influido en la definición de la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. ¿En qué medida el cambio de administración municipal ha influido la identificación de las principales amenazas y oportunidades para la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ¿En qué medida el cambio de administración municipal ha influido en la formulación de estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. ¿En qué medida el cambio de administración municipal ha influido la evaluación y seguimiento de la planeación estratégica de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## III. Estructura organizacional

17. ¿En qué medida el cambio de administración municipal ha influido la distribución de responsabilidades y funciones en la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. ¿En qué medida el cambio de administración municipal ha influido en la coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. ¿En qué medida el cambio de administración municipal ha influido la toma de decisiones en la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. ¿En qué medida el cambio de administración municipal ha influido la cultura organizacional de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### IV. Impacto

21. ¿En qué medida considera que el cambio de administración municipal ha influido en el desempeño general de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. ¿Qué recomendaciones tiene para mejorar la gestión de la empresa frente a los cambios de administración municipal?

- **La observación estructurada:** Para poder diferenciar la objetividad y la subjetividad se tendrá en cuenta la posición que ocupa cada uno de los sujetos tanto desde lo interno como lo externo de la organización según corresponda, adicionalmente su relación con respecto a la estructura organizacional y la planeación estratégica.

APROBACIÓN DEL DOCUMENTO



William Leandro López Gómez  
Estudiante



Daniel Osorio Barreto  
Director