

**DOCUMENTO FINAL GRUPO DE ESTUDIO MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN - MBA:
ANÁLISIS DE ESTRATEGIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

**Facultad de Administración de Empresas
Programa Maestría en Administración - MBA
Opción de Grado Grupo de Estudio
2021**

INFORME FINAL
GRUPO DE ESTUDIO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
TRABAJO DE GRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN- MBA

LAURA XIMENA BONILLA JIMÉNEZ
ANNGIE VALERIA LEÓN ANTOLINEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2021

GRUPO DE ESTUDIO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

ANÁLISIS DE ESTRATEGIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

LAURA XIMENA BONILLA JIMÉNEZ
ANNIE VALERIA LEÓN ANTOLINEZ

DOCENTE DIRECTOR:
CARLOS ALBERTO LEÓN
EDWARD PARRA FLOREZ

DOCENTE CO-DIRECTOR:
HELGA OFELIA DWORACZEK CONDE
NORTHY ESTHER TORREGROSA JIMÉNEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2021

Agradecimientos

Reconociendo que este trabajo es producto de una labor conjunta trabajada con el equipo de investigación, a la directora del proyecto Helga Dworaczek, al docente Carlos León, Edward Parra, al docente Hernando Camacho y a los demás miembros del equipo, nuestros más sinceros agradecimientos por su conocimiento y sinergia con la cual se llevó a cabo este proceso de investigación.

Finalmente, nuestro agradecimiento especial a la academia, la Universidad Santo Tomás en la que hemos confiado nuestro proceso de formación de posgrado a nivel de maestría.

Tabla de contenido

Resumen	8
Abstract	9
Keywords:	10
Introducción	11
Fase 2: Justificación	16
Fase 3: Marco Teórico	17
Fase 4: Resultados	22
1. Producto: Movilab	22
1.1 Definición de la base documental:	22
1.2 Estructuración de propuesta-actividad reto	23
2. Producto: Modelo teórico de análisis para la estrategia de digitalización en las MiPymes Colombianas.	23
2.1 Definición de la base documental:	23
3. Producto: Beneficios de la implementación de la norma ISO 18091 como herramienta de evaluación en gobiernos locales	25
3.1 Definición de la base documental:	25
3.2 Creación de instrumentos de captura de información	26
4. Producto: “Articulación de la Norma ISO 18091:2019 con el plan de 277	
4.1 Definición de la base documental	27
4.2 Creación de instrumentos de captura de información	27
5. Participación en eventos: Participación en los siguientes eventos:	28
5.1. Convocatoria la Ciudad la movemos todos de Movilab Bogotá-Laboratorio de innovación para la movilidad de Bogotá	28
5.2. Conferencia Internacional Virtual ASCOLFA: Administración: Regionalidad, transformación y desarrollo sostenible	29
5.3. I Simposio Internacional Universidad y Ecosistema de la Industria	30
5.4. IV feria empresarial y encuentro de semilleros de investigación organizado por la Corporación Universitaria Asturias	31
5.5. V Congreso Internacional de Investigación en Calidad	32
5.6 Segundo encuentro virtual de Semilleros FUAC	33
Conclusiones y recomendaciones	34
Referencias	36

Listado de tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo por autores

24

Listado de figuras

Figura 1. Evidencia entregable Movilab	23
Figura 2. Marco Teórico propuesto	24
Figura 3. Evidencia entregable Ascolfa	25
Figura 4. Evidencia entregable beneficios de la Norma ISO 18091	26
Figura 5. Mapas mentales Beneficios de la Norma ISO 18091	26
Figura 6. Evidencia entregable Articulación de la Norma ISO 18091	28
Figura 7. Evidencia participación Movilab	29
Figura 8. Evidencia participación ASCOLFA	30
Figura 9. Evidencia participación SIMPOSIO	30
Figura 10. Evidencia entregable SIMPOSIO	31
Figura 11. Evidencia entregable Asturias	31
Figura 12. Evidencia participación ASTURIAS	32
Figura 13. Evidencia programación ASTURIAS	32
Figura 14. Evidencia Participación V Congreso Internacional de Calidad	3
Figura 15. Participación Semilleros FUAC	34

Resumen

La opción de grado en modalidad Grupo de Estudio corresponde al lineamiento Institucional USTA de CTeI (2020); el proceso se divide en dos etapas. La primera formativa con los resultados de los espacios académicos de seminario de investigación y proyectos de aula y la segunda, el proyecto desarrollado en el marco de FODEIN 2021-2022 relacionado con la ISO18091.

En la primera parte, se realiza un proceso de formación en búsqueda de información especializada en bases de datos y análisis documental; así como, la estructuración metodológica de un proyecto de investigación. Así mismo, en los proyectos de aula se desarrollaron actividades de innovación abierta donde se proponen soluciones a las problemáticas planteadas, es el caso de: “la ciudad que movemos todos”, MOVILAB con la Secretaría de Tránsito de Bogotá; También se abordó desde planeación estratégica la transformación digital de las MIPYMES de Colombia.

Finalmente, en el marco de FODEIN-2021-2022 se llevaron a cabo los proyectos de investigación; “Beneficios de la implementación de la norma ISO 18091 como herramienta de evaluación en gobiernos locales” y “Articulación de la Norma ISO 18091:2019 con el plan de desarrollo Municipal de Fúquene: caso de estudio” con un abordaje multidisciplinar que integra docentes de la Maestría de Calidad y Gestión Integral y Maestría de Administración - MBA pertenecientes a la Universidad.

El ejercicio investigativo aporta al proceso de formación como Magister en Administración porque se desarrollan habilidades innovadoras y creativas que permiten

aplicar herramientas y técnicas en el análisis y propuesta de solución de problemáticas actuales.

Palabras claves: Teoría de las Organizaciones inteligentes, ISO 18091:2019, Ciclo parqueaderos, Transformación digital, Industria 4.0

Abstract

The degree option in Study Group modality corresponds to the USTA Institutional guideline of CTel (2020); the process is divided into two stages. The first training with the results of the academic spaces of research seminar and classroom projects and the second, the project developed within the framework of FODEIN 2021-2022 related to ISO18091.

In the first part, a training process is carried out in search of specialized information in databases and documentary analysis; as well as the methodological structuring of a research project. Likewise, in the classroom projects, open innovation activities were developed where solutions to the problems raised are proposed, in the case of: “the city that we all move”, MOVILAB with the Bogotá Transit Secretariat; The digital transformation of Colombia's MSMEs was also addressed from strategic planning.

Finally, within the framework of FODEIN-2021-2022, the research projects were carried out; "Benefits of the implementation of the ISO 18091 standard as an evaluation tool in local governments" and "Articulation of the ISO 18091: 2019 standard with the Fúquene Municipal development plan: case study" with a multidisciplinary approach that integrates teachers from the Master of Quality and Integral Management and Master of Administration - MBA belonging to the University.

The investigative exercise contributes to the training process as a master's in administration because innovative and creative skills are developed that allow the application of tools and techniques in the analysis and proposal of solution of current problems.

Keywords: Theory of Smart Organizations, ISO 18091: 2019, Parking cycle, Digital transformation, Industry 4.0

Introducción

La Universidad Santo Tomás actualmente tiene diferentes opciones de grado que permiten a los estudiantes tener una diversificación al momento de elegir el tema de estudio que se abordará en su trabajo de grado, como resultado de ello se puede evidenciar la conformación de grupos de estudios cuyo objetivo es fortalecer el conocimiento sobre un tema específico y realizar una ardua labor de investigación donde cada uno de sus integrantes aporta desde su transdisciplinariedad académica y profesional, para este caso se conformó el grupo de estudio FODEIN, en el que hacen parte docentes de la Maestría en Calidad y Gestión Integral y estudiantes de la Maestría en Administración MBA, en este grupo de estudio se llevaron a cabo diferentes sesiones y encuentros virtuales donde se compartió el tema que le correspondía a cada estudiante acompañado de su Tutor-Docente, y en cada reunión se hacía una revisión del estado del arte, donde se compartía conocimiento a través de la exposición de las diferentes metodologías utilizadas para la elaboración del mismo, como es el caso de la matriz de referenciación, las fichas bibliográficas y los mapas mentales, así mismo cada docente realiza su retroalimentación de acuerdo al tema de investigación y da sus aportes y sugerencias para mejorar el proceso investigativo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente y para fortalecer los procesos de investigación, teniendo en cuenta el enfoque multidisciplinario de la Maestría en Administración - MBA, se llevaron a cabo seminarios de investigación con el objetivo de profundizar en las diferentes herramientas aplicadas en los proyectos de investigación y así mismo realiza un acompañamiento al proceso académico de cada estudiante de la Maestría.

En el seminario de Investigación I junto con el acompañamiento del Docente Rodolfo Torregrosa se llevó a cabo un trabajo de investigación que consistió en elegir un tema que, para este caso se relaciona directamente con comercio electrónico en las organizaciones y la planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19, inicialmente se realizó una búsqueda, lectura y selección de artículos de investigación, empleando el método de análisis documental.

La búsqueda de los artículos de investigación se enfocó en la construcción de una base de datos con información relacionada a la planeación estratégica en las empresas durante la situación pandémica que estamos enfrentando, haciendo uso de las tecnologías en su gestión administrativa y operativa, con el fin de determinar si cumplían o no con la pregunta problema planteada y con el tema escogido. De esta manera se dio inicio a la búsqueda de información en artículos de investigación publicados en la base de datos de la Universidad Santo Tomás como Science Direct y en google scholar, empleando como conector booleanos AND, las palabras claves de búsqueda fueron “Strategic planning AND pandemics AND marketing”, “Strategic planning AND electronic commerce” y “Strategic planning AND pandemics”, de esta búsqueda obtuvimos aproximadamente 14.000 resultados entre los cuales se encontraban artículos de investigación, tesis, libros, entre otros, pero debido a la necesidad realizamos el filtro por tipo de documento “artículo de investigación” y por año de publicación reciente entre los años 2019 y 2020 teniendo en cuenta lo requerido, de acuerdo a esto seleccionamos los artículos relacionados con las palabras “Planificación estratégica, comercio electrónico y crisis Covid-19”, al leer su contenido se verifica si cumplía o no con el objetivo del trabajo de investigación.

Posteriormente, se decide enfocar la investigación a los artículos publicados en Google Scholar, ya que el contenido de los mismos se encontraban relacionados con la situación actual que enfrentan las Pymes a razón de la crisis sanitaria Covid-19 y en donde se menciona la importancia de la planeación estratégica, una vez clasificada la información, obtuvimos un resultado de 10 artículos, sobre los cuales se realizó un análisis bibliográfico a través de fichas bibliográficas compuesto por título del artículo, resumen, el objetivo, citas textuales, metodología y conclusiones.

En el seminario de Investigación II junto con el Docente Luis Moreno, se llevó a cabo una investigación de tipo propositiva, durante este proceso académico aprendimos a formular preguntas problema y dar solución a las mismas, evidenciado a través del proyecto de aula en el cual se tomó como referencia los proyectos de Calidad “Beneficios del Anexo A y Articulación de la Norma ISO 18091”, con el fin de tener en cuenta los diferentes elementos que se deben llevar a cabo en la formulación del problema, en los objetivos de la investigación y en el desarrollo del marco teórico del proyecto de investigación, adicionalmente se fortaleció el aprendizaje de la búsqueda de información en las diferentes bases de datos que tiene el CRAI-USTA como Scopus, Science Direct, Taylor, entre otros, con el adecuado manejo de los conectores booleanos que son claves para la búsqueda de información, adicionalmente, se reforzó el uso de la herramienta Mendeley como facilitadora en el proceso de referenciación la cual resulta muy útil a la hora de citar un documento de investigación.

Como fortalecimiento de las habilidades de innovación y creatividad se desarrolló la capacidad propositiva a través de la creación de propuestas de solución a problemáticas planteadas, evidenciado a través de los proyectos de aula relacionados con la participación

en la actividad reto “La ciudad la movemos todos”, MOVILAB con la Secretaría de Tránsito de Bogotá; cuyo principal enfoque consistió en ¿Cómo implementar Cicloparqueaderos más seguros, con amplia cobertura, accesibles e innovadores?, el proyecto de aula fue llevado a cabo por parejas, cada grupo desarrolló una propuesta de solución según el punto crítico definido correspondiente al reto entre los cuales se encontraban: organizacional, normatividad, infraestructura, y seguridad control.

Para el caso particular del ámbito organizacional se propuso la implementación de un modelo de gestión de calidad (planeación estratégica) basado en el ciclo PHVA, respecto a los otros puntos críticos se manejaron diferentes alternativas de solución por parte de los demás estudiantes del grupo del MBA, para finalmente articular las propuestas de los puntos críticos y dar respuesta de esta manera al reto planteado a través de MOVILAB, la cual fue soportada en la aplicación de diferentes instrumentos y herramientas de administración tales como análisis del entorno (DOFA), Matriz de Ansoff, y Estimación presupuestal.

También se abordó desde la planeación estratégica, la competitividad y la Teoría de las organizaciones inteligentes la transformación digital de las MIPYMES de Colombia, a través del artículo “Modelo teórico de análisis para la estrategia de digitalización en las MiPymes Colombianas”, durante el desarrollo del artículo se llevó a cabo un proceso de análisis documental enfocado en la identificación de las categorías representativas para la implementación de la política de digitalización empresarial, tales como conectividad, adopción de tecnologías digitales, desarrollo de competencias y mercado laboral, entre otras. Como segundo resultado se propuso un modelo teórico de análisis para la estrategia de digitalización en las MIPYMES de Colombia basado en la teoría de las organizaciones inteligentes. De acuerdo con la temática planteada en el artículo, se presentó como ponencia

en los eventos académicos de la Conferencia Internacional Ascolfa 2021: Administración, Regionalidad, Transformación y Desarrollo Sostenible y en la Cuarta Feria Empresarial y Encuentro de Semilleros de la Corporación Universitaria Asturias.

Finalmente, en el marco de FODEIN-2021-2022 se llevaron a cabo los proyectos de investigación relacionados con la Norma ISO 18091:2019; con un abordaje multidisciplinar en el cual se integraron docentes de la Maestría de Calidad y Gestión Integral y Maestría de Administración - MBA pertenecientes a la Universidad. A continuación, se relacionan los proyectos abordados, así como instrumentos para la elaboración del estado del arte

- “Beneficios de la implementación de la norma ISO 18091 como herramienta de evaluación en gobiernos locales”

Instrumentos para la elaboración del estado del arte :

- Matriz de referenciación para clasificar los artículos de investigación consultados, de acuerdo con el autor, al año de publicación y al tema abordado.
- Mapas mentales para comprender el contexto y la problemática del tema abordado en el proyecto, para facilitar el proceso del marco teórico.
- Articulación de la Norma ISO 18091:2019 con el plan de desarrollo Municipal de Fúquene: caso de estudio.

Metodología del Estado de Arte:

- Matriz de referenciación para clasificar los artículos de investigación consultados, de acuerdo con el autor, al año de publicación y al tema abordado.
- Fichas bibliográficas, para facilitar el proceso de construcción del marco teórico de la investigación.

Al finalizar el desarrollo de los proyectos de investigación enfocados en calidad, los investigadores participaron como ponentes en el V Congreso Internacional de Investigación en Calidad organizado por la Red Académica de investigación en calidad y en el II Encuentro virtual de semilleros FUAC 2021 organizado por la Universidad Autónoma de Colombia.

Fase 2: Justificación

Teniendo en cuenta las necesidades de las organizaciones y del mercado, respecto al equipo de trabajo de las mismas, es fundamental contar con directivos en administración enfocados en el desarrollo continuo de habilidades investigativas para identificar y evaluar las oportunidades del entorno en el que se desenvuelve la organización a nivel interno y externo para una adecuada toma de decisiones respecto al plan estratégico, potencializando las fortalezas de los diferentes equipos que integran el quehacer de la organización.

Es fundamental para un directivo en administración contar con un perfil integral que le permita gestionar iniciativas, obtener resultados y adaptarse al entorno cambiante del mercado, para cumplir con las metas establecidas, es por esto por lo que el trabajo de investigación en el marco de la maestría es fundamental para obtener estas capacidades.

Durante el desarrollo de los semestres del MBA específicamente en el proceso de investigación llevado a cabo en cada uno de los seminarios correspondientes, se desarrollaron habilidades investigativas como: búsqueda de información, análisis de contenidos, pensamiento crítico y propositivo, siendo capacidades necesarias para llevar a cabo los proyectos de aula propuestos en los diversos espacios académicos, trabajando bajo presión y en ambientes de cambio constante.

Respecto a la Universidad, específicamente para la Facultad de administración de empresas, Maestría en Administración -MBA es fundamental llevar a cabo proyectos de investigación teniendo en cuenta el enfoque investigativo del mismo, lo cual le permite fortalecer las líneas de investigación creando espacios de generación de nuevo conocimiento para impulsar y motivar ambientes reflexivos, críticos y propositivos, respecto a situaciones actuales presentados en el entorno para continuar con procesos de innovación y desarrollo.

Fase 3: Marco Teórico

De acuerdo con las temáticas abordadas durante los proyectos de aula trabajados y los artículos desarrollados se relacionan algunas teorías, pensamientos y tendencias organizacionales, para ello se menciona la relación directa con los entregables desarrollados

Pensamiento estratégico

La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta indispensable para las organizaciones en todos sus procesos de gestión, para Paul (1993), se requiere de conocimientos técnicos y la comprensión de factores que afectan el crecimiento de las organizaciones en el mercado, de tal manera que se pueda contribuir a la competitividad de la organización.

Según Porter, existe una relación entre la competitividad, la productividad y la población, es por esto que las organizaciones deben hacer un análisis tanto de su entorno interno como externo, esto con el fin de determinar cuál es la capacidad competitiva que tiene la organización.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, para las organizaciones es importante establecer estrategias que les permitan dar cumplimiento a todos los desafíos que se presentan en su entorno, es por esto por lo que para Porter (2008), la estrategia es definida como “...la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”, de esta manera se logra una consolidación en el mercado y a su vez se genera un valor agregado al cliente.

Teniendo presente el marco teórico mencionado, el pensamiento estratégico está relacionado con el proyecto de investigación enfocado en el modelo teórico de digitalización para las MIPYMES, donde se relaciona la planeación estratégica con el avance y desarrollo de la digitalización y su importancia en el proceso de transformación digital con la promoción de la innovación digital, el desarrollo de las competencias y el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento, compromiso, apertura al cambio, y adaptación a la cultura digital mediante el trabajo en equipo y la innovación.

Así mismo, se evidencia la aplicación del pensamiento estratégico en el proyecto de calidad “Articulación de la Norma ISO 18091:2019 con el plan de desarrollo Municipal de Fúquene: caso de estudio”, a través de la identificación de las brechas estratégicas existentes en la Norma con respecto al Plan de Desarrollo Municipal, y a partir de ello, definir cuáles son las directrices estratégicas que la Norma debe seguir para que los gobiernos locales

puedan implementar en sus procesos de gestión elementos estratégicos que les permita mejorar su nivel de competitividad, productividad y compromiso hacia los ciudadanos, quienes son el pilar fundamental para el buen desempeño de un gobierno local.

Pensamiento Complejo

Para Barberousse (2008), el pensamiento complejo es la construcción de un nuevo método utilizando como pilar, ideas complejas donde se realiza una relación y articulación de conocimientos a través de principios y criterios, es decir, funciona como un punto de inflexión que surge como necesidad de los desafíos actuales y del futuro utilizando la información y el conocimiento como soportes para solucionar estratégicamente los problemas.

Para Gonzalez (2009), la complejidad organizacional de la nueva gerencia hace énfasis en la concepción de las corrientes del pensamiento complejo concebida desde el punto de vista del recurso humano como el capital intelectual.

De acuerdo a lo mencionado la teoría del pensamiento complejo se relaciona con el proyecto de investigación “Modelo teórico de análisis para la estrategia de digitalización en las MiPymes Colombianas”, dado que el modelo teórico propuesto tiene elementos transversales de aplicación, la auto creación originada desde cada individuo y la sinergia que depende de cada organización y está relacionada con la teoría de las organizaciones inteligentes y el pensamiento sistémico, a su vez el pensamiento complejo es una forma de investigar y explorar de forma dinámica un fenómeno que implica comprender nuevos escenarios y nuevas formas de acercarse al conocimiento y al aprendizaje, es por esto que a través del proceso de digitalización en MiPymes Colombianas y con la creación de un marco

teórico propuesto se pueden tener en cuenta elementos que integren el pensamiento creativo y la creación de herramientas digitales, con un compromiso tanto individual como colectivo.

Pensamiento Sistémico

A partir de lo mencionado por León, Tejada y Yataco (2003) respecto a pensamiento sistémico se afirma:

El pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Hay una forma del pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones. Esta forma es llamada "dinámica de sistemas".

Basados en Senge (1990) los autores León, Tejada y Yataco (2003) consideran: “... a la organización como un sistema abierto en el cual el comportamiento de sus miembros está interrelacionado.”

Según los aportes realizados por los autores mencionados el pensamiento sistémico hace parte de las disciplinas grupales que debe tener una empresa con una alta capacidad de aprendizaje, lo cual es propio de la Teoría de las organizaciones inteligentes las cuales se definen de la misma manera por León, Tejada y Yataco (2003)

Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa

en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Teniendo presente el marco teórico relacionado con el Pensamiento sistémico se evidencia su aplicación a través de la propuesta correspondiente al modelo teórico de análisis para la estrategia de digitalización en las MIPYMES de Colombia, resaltando la importancia del pensamiento sistémico en las organizaciones para su debida gestión, comprendiendo que la organización es un todo y sus resultados son obtenidos a partir de los procesos gestionados en cada una de las áreas de la compañía, por esto es importante visualizar a la organización como un sistema.

De igual manera se evidencia la aplicación del pensamiento sistémico en el artículo de investigación “Beneficios de la implementación de la norma ISO 18091 como herramienta de evaluación en gobiernos locales” enfocado en la teoría de las organizaciones inteligentes, ya que es evidente la necesidad de los Gobiernos Locales no sólo de adaptarse a los cambios del entorno y expectativas de los ciudadanos, sino también a la capacidad de crear e innovar en los procesos, para cumplir con los objetivos definidos replicando las buenas prácticas en las diferentes áreas organizacionales de los gobiernos locales entendiéndose como como un “todo” relacionado en las diferentes áreas de la compañía así como los procesos llevados a cabo en cada una de ellas, las cuales aportan al objetivo principal definido.

Organizaciones ágiles

A partir de las necesidades presentes en el mercado las cuales cambian constantemente de acuerdo con las necesidades y expectativas de los consumidores surge el concepto de agilidad organizativa se define , según Lee et al. (2015) citado por Martínez et

al (s.f) como “una capacidad dinámica de orden superior para configurar y reconfigurar los recursos organizativos en respuesta al entorno o las realidades competitivas emergentes “ .

De acuerdo con este concepto de organizaciones ágiles, se puede evidenciar que las empresas deben adaptarse al entorno cambiante con rapidez e iniciativas que involucren la creatividad e innovación, para dar solución a las necesidades del mercado ya que a partir de esta capacidad las empresas podrán evolucionar y mantenerse vigentes en el mercado.

Para el caso particular de los artículos de investigación, se refleja esta teoría en el artículo “Modelo teórico de análisis para la estrategia de digitalización en las MiPymes Colombianas” dado que se resalta la necesidad de la transformación digital en la MiPymes para dar respuesta al mercado respecto a la transformación digital empresarial lo cual le permitirá ser competitivo en el mercado dando respuesta a las necesidades latentes del mismo.

Fase 4: Resultados

Participamos en la construcción del estado del arte del proyecto en articulación con los objetivos de investigación. A Continuación, se relacionan los resultados obtenidos por cada entregable gestionado a través del Grupo de estudio del MBA

1. Producto: Movilab

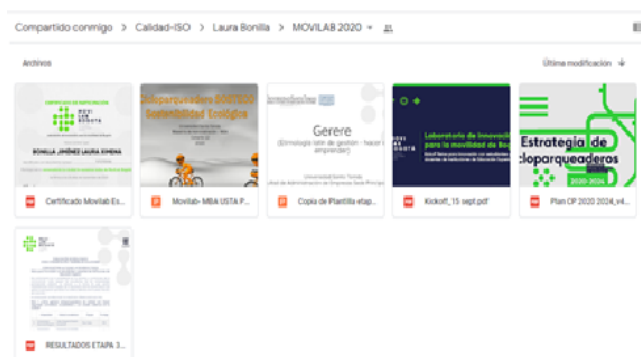
1.1 Definición de la base documental: Junto con los docentes de la universidad, Helga Dworaczek, Giselle Becerra; se recopiló y seleccionó títulos de documentos, artículos, libros y revistas tomados de buscadores académicos (Google Académico, JSTOR, Academic Search, entre otros) y repositorios universitarios a nivel mundial, bajo las palabras claves Movilidad, cicloparqueaderos, normatividad de cicloparqueaderos, innovación,

estructura vial. Se determinó un listado de 157 títulos en idioma español, insumo para la realización de la investigación documental.

1.2 Estructuración de propuesta-actividad reto

A partir de la investigación documental realizada, se aborda la propuesta de solución al reto actividad a través de la estructuración basada en los puntos críticos definidos en el proyecto.

Figura 1. Evidencia entregable Movilab



Link del Producto:

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1wQJP819e_RfscYsnHumTAo282ehCsELu

2. Producto: Modelo teórico de análisis para la estrategia de digitalización en las MiPymes Colombianas.

2.1 Definición de la base documental: Junto con la docente de la universidad, Helga Dworaczek; se recopiló y seleccionó títulos de documentos, artículos, libros y revistas tomados de buscadores académicos (Google Académico, JSTOR, Academic Search, entre otros) y repositorios universitarios a nivel mundial, bajo las palabras claves Digitalización, Industria 4.0, Transformación digital, innovación, Organizaciones inteligentes, MiPymes en

Colombia y se determinó un listado de 110 títulos en idioma español, insumo para la realización de la investigación documental.

2.2 Creación de instrumentos para análisis del marco teórico: Simultáneamente, con la docente se crearon dos instrumentos de recolección de información para el análisis del marco teórico, uno enfocado en la clasificación de las diferentes teorías abordadas en el proyecto como planeación estratégica, organizaciones inteligentes y competitividad, y su relación directa con las MiPymes y la digitalización, incluyendo su aplicación y el segundo enfocado en la propuesta de marco teórico implementada en el proyecto de investigación.

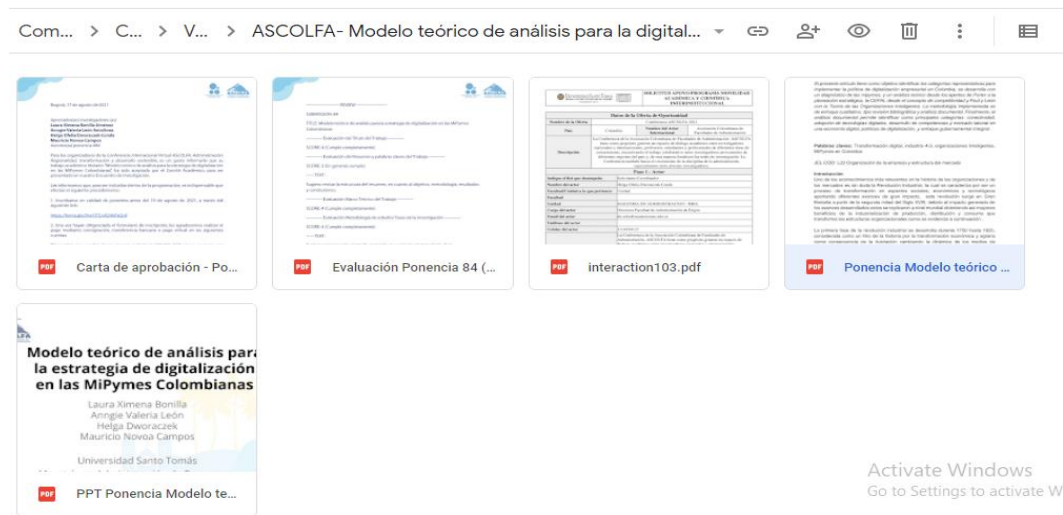
Figura 2. Marco Teórico propuesto



Tabla 1. Cuadro comparativo por autores

Tabla N 5. Cuadro Comparativo por Autores						
Autores	Planeación Estratégica	Organizaciones Inteligentes	Competitividad	Relación directa		Aplicación Como se va aplicar
				MiPymes	Digitalización	
Porter (1991)	Elección de sectores en los que va a competir la empresa, siendo diferentes y generando una propuesta de valor	N.A	La competitividad es la capacidad de incrementar la participación en mercados internacionales. Ventaja competitiva a través de 3 estrategias y las 5 fuerzas de Porter.	Las MiPymes deben lograr un posicionamiento estratégico en el país para posteriormente expandir su modelo de negocio siempre pensando en el cliente, y generando una cadena de valor que les permita ser más competitivos.	La competitividad se mide por el nivel de digitalización el cual depende del desarrollo tecnológico que lleven a cabo las organizaciones, es por esto que, para ser competitivos se debe estar al tanto de los cambios y actualizaciones tecnológicas	1. Definición de ventaja competitiva de la organización 2. Definición e implementación de estrategias competitivas enfocadas en el valor agregado de la empresa articulado con nuevas tecnologías
Paul (1993)	Comprensión de factores que afectan el crecimiento de una organización	N.A	N.A	Comprender todos los factores que afectan el crecimiento de una organización permite que se	Al tener una planeación estratégica clara, la digitalización se convierte en una solución y en un	1. Realización de benchmarking 2. Definición de estrategias implementando herramientas

Figura 3. Evidencia entregable Ascolfa



Link del producto:

https://drive.google.com/drive/folders/1ONtmiAw20leZ_BaLLzui4Ic6SDX5dMAo

3. Producto: “Beneficios de la implementación de la norma ISO 18091 como herramienta de evaluación en gobiernos locales”

3.1 Definición de la base documental: Junto con los docentes de la universidad Hernando Camacho, Carlos León y Helga Dworaczek; se recopiló y seleccionó títulos de documentos, artículos, libros y revistas tomados de buscadores académicos (Google Académico, JSTOR, Academic Search, entre otros) y repositorios universitarios a nivel mundial, bajo las palabras claves Gestión, Calidad, Evaluación de desempeño, ISO 18091:2019, Teoría de las Organizaciones inteligentes se determinó un listado de 279 títulos en idioma español e inglés, insumo para la realización de la investigación documental.

3.2 Creación de instrumentos de captura de información: Con los docentes se creó como instrumento de recolección de información siendo plasmado con el nombre de “Matriz de referenciación” la cual nos permite indicar los artículos relacionados con la temática, clasificar por categorías de temas, año de publicación, y resumen de este.

Como instrumento de extracción de información se llevó a cabo la elaboración de mapas mentales, en los cuales se identificaron los diferentes aportes realizados de acuerdo con las categorías definidas en la matriz de referenciación, lo que permitió analizar, comprender, y organizar la información obtenida en la revisión documental realizada .

Figura 4. Evidencia entregable beneficios de la Norma ISO 18091

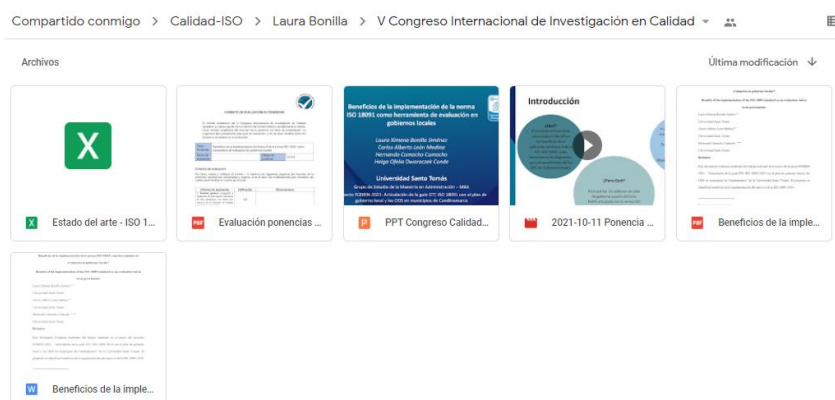


Figura 5. Mapas mentales Beneficios de la Norma ISO 18091



Link del producto:

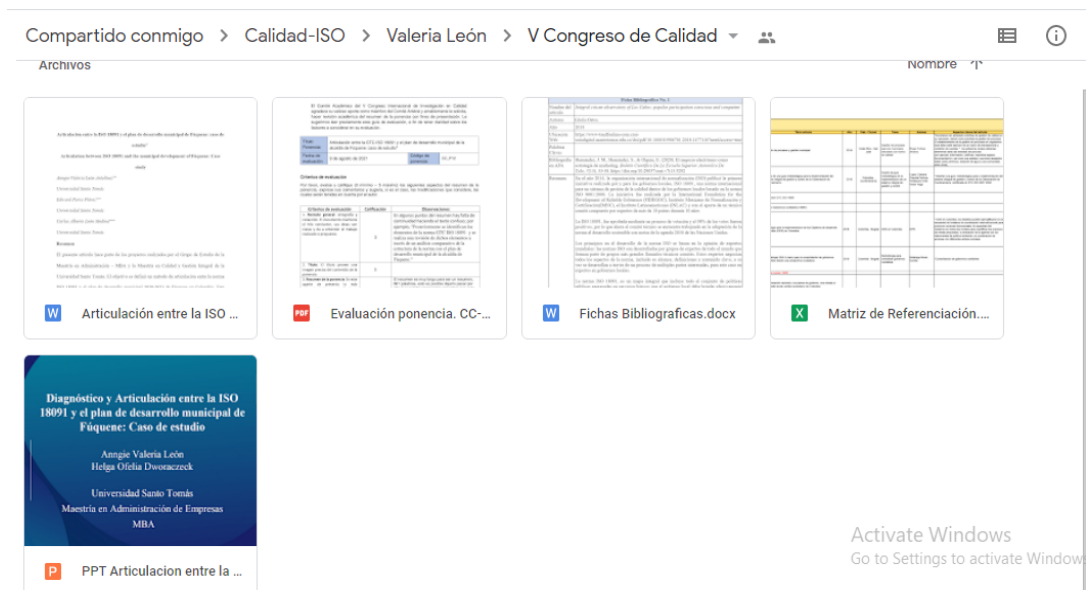
<https://drive.google.com/drive/folders/1b9z-orqoXHn353wS-TzrsGs2MTVszjL->

4. Producto: “Articulación de la Norma ISO 18091:2019 con el plan de desarrollo Municipal de Fúquene: caso de estudio”

4.1 Definición de la base documental: Junto con los docentes de la universidad Hernando Camacho, Edward Parra y Helga Dworaczek; se recopiló y seleccionó títulos de documentos, artículos, libros y revistas tomados de buscadores académicos (Google Académico, JSTOR, Science Direct, Scopus, Taylor, Redalyc, entre otros) y repositorios universitarios a nivel mundial, bajo las palabras claves Gobiernos Locales, Planeación estratégica en gobiernos locales, ISO 18091:2019, Descentralización municipal, Calidad en gobiernos locales, se determinó un listado de 260 títulos en idioma español e inglés, insumo para la realización de la investigación documental.

4.2 Creación de instrumentos de captura de información: Con los docentes se creó como instrumento de recolección de información siendo plasmado con el nombre de “Matriz de referenciación” la cual nos permite indicar los artículos relacionados con la temática, clasificar por categorías de temas, año de publicación, y resumen de este, así mismo se crearon Fichas Bibliográficas con el fin de facilitar el análisis del marco teórico del proyecto de investigación.

Figura 6. Evidencia entregable Articulación de la Norma ISO 18091



Link del producto:

<https://drive.google.com/drive/folders/1hcQExYRlgV-UJvDvBguErufy3SrvAJiX>

5. Participación en eventos: Participación en los siguientes eventos:

5.1. Convocatoria la Ciudad la movemos todos de Movilab Bogotá-Laboratorio de innovación para la movilidad de Bogotá, realizado de manera virtual el día 26 de Noviembre de 2020.

Participamos en el evento organizado por la Secretaría de movilidad presentando una propuesta de solución respecto al reto planteado en la actividad, evento en el cual se recibieron comentarios positivos.

Figura 7. Evidencia participación Movilab



5.2.Conferencia Internacional Virtual ASCOLFA: Administración: Regionalidad, transformación y desarrollo sostenible, realizado de manera virtual el día 26 de agosto de 2021.

Participamos en la sala virtual No. 4 del evento, presentando el artículo de investigación terminado “Modelo teórico de análisis para la digitalización de las MiPymes en Colombia”. Nos asignaron el código de “ponencia 84” y tuvimos la oportunidad de recibir comentarios por parte del jurado, acerca de la investigación y felicitaciones por el desarrollo del marco teórico aplicado en el proyecto.

Figura 8. Evidencia participación ASCOLFA



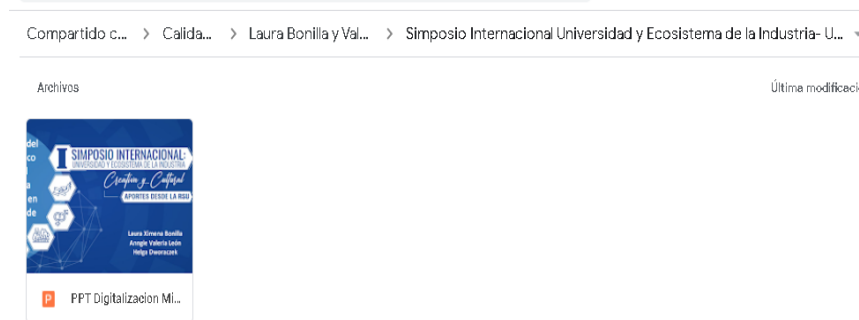
5.3. I Simposio Internacional Universidad y Ecosistema de la Industria, realizado en modalidad híbrida el día 9 de noviembre de 2021.

Participamos en la sala virtual del evento a través de link de Zoom, presentando los resultados obtenidos en el entregable “Construcción del modelo teórico aplicable al análisis de la digitalización en las MiPymes de Colombia”, tuvimos la oportunidad de recibir comentarios por parte de algunos participantes evidenciando la importancia del tema tratado en la investigación, y felicitaciones por el desarrollo del marco teórico aplicado en el proyecto.

Figura 9. Evidencia participación SIMPOSIO



Figura 10. Evidencia entregable SIMPOSIO



5.4. IV feria empresarial y encuentro de semilleros de investigación organizado por la Corporación Universitaria Asturias realizado de manera virtual el día 04 de Octubre de 2021.

Participamos a través del siguiente enlace de conexión <https://iep.zoom.us/j/84285936261> a través de zoom, presentando el resumen del proyecto de investigación “Modelo teórico de análisis para la digitalización de las MiPymes en Colombia”. Nos asignaron el código de “ponencia 1” y tuvimos la oportunidad de recibir comentarios por parte del jurado, acerca de la investigación y felicitaciones por el desarrollo del marco teórico aplicado en el proyecto.

Figura 11. Evidencia entregable Asturias

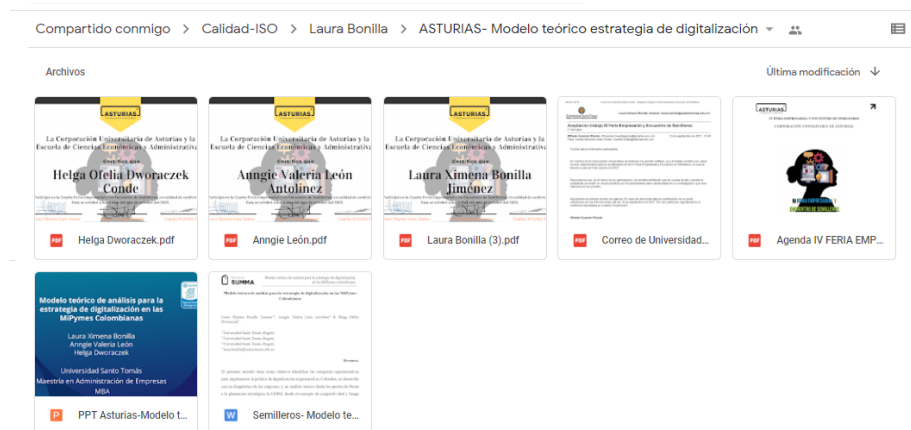


Figura 12. Evidencia participación ASTURIAS

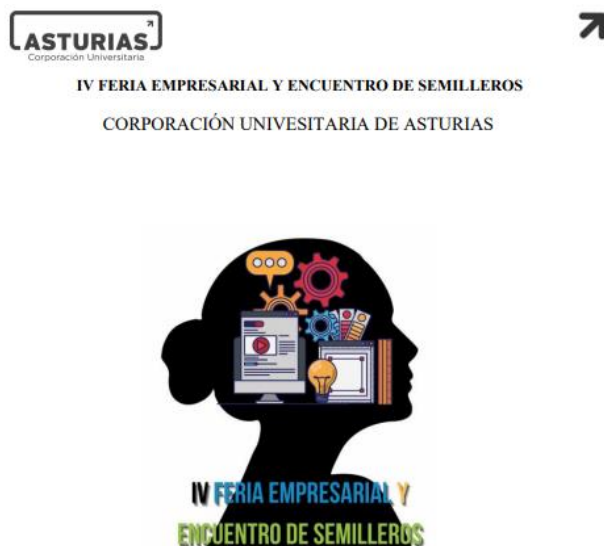
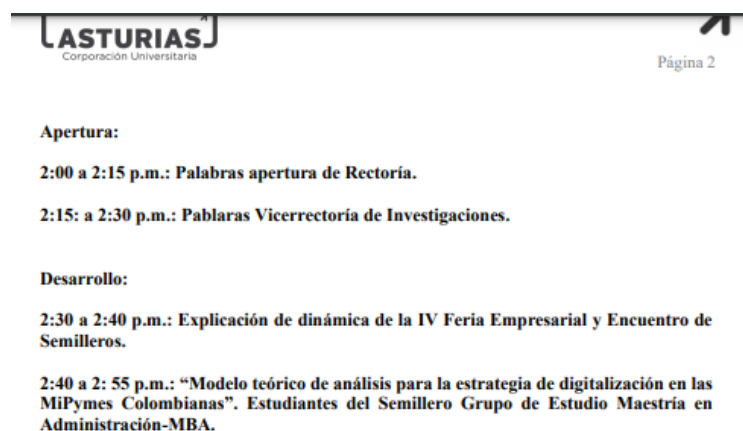


Figura 13. Evidencia programación ASTURIAS



5.5. V Congreso Internacional de Investigación en Calidad realizado de manera virtual el día 14 de Octubre de 2021.

Participamos en la mesa temática virtual No. 1 y No. 2 del evento, presentando los documentos en extenso de los proyectos de investigación “Beneficios de la implementación de la norma ISO 18091 como herramienta de evaluación en gobiernos locales” y “Articulación de la Norma ISO 18091:2019 con el plan de Desarrollo Municipal de la

Figura 14. Evidencia Participación V Congreso Internacional de Calidad



Figura 15. Evidencia Participación Segundo Encuentro virtual de Semilleros FUAC 2021



Conclusiones y recomendaciones

Desde la formación como Magister en Administración se aportó un enfoque administrativo al desarrollo de actividades de investigación, con las diferentes habilidades de sistematización y manejo de grandes cantidades de información, brindando la oportunidad de organizar los espacios académicos, agilizar las entregas y mejorar la estructura de los diferentes proyectos de investigación realizados.

La participación en los diferentes proyectos de investigación aportó conocimientos en metodologías de investigación, desarrollo de habilidades en trabajo en equipo y la oportunidad de ser partícipes en diferentes ponencias donde la Universidad participa con enfoques multidisciplinarios, adicionalmente se representa a la Universidad evidenciándose el programa de la maestría y la investigación como herramienta para la solución de problemas desde la perspectiva gerencial.

Para que se lleve a cabo un proceso de transformación digital en las MiPymes de Colombia es necesario contar con una estrategia clara que les permita entender al consumidor, empoderar a los empleados y así mismo lograr una diferenciación con la competencia; es por esto que, el MinTic ha dado a conocer ciertas recomendaciones para que se pueda llevar a cabo un proceso de transformación digital eficiente de la mano de estrategias enfocadas en los procesos y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos.

La identificación de las brechas estratégicas en la norma con respecto al plan de desarrollo, permite evidenciar que la Norma en su estructura no está incluyendo elementos de planeación estratégica que son claves para el desarrollo de un municipio, por lo tanto, los gobiernos locales deben llevar a cabo planes de desarrollo que no sólo se enfoquen en su

gestión, sino que a su vez se enfoque en herramientas de planeación que les permita tener en cuenta factores internos y externos, las partes interesadas, y todos aquellos indicadores que pueden afectar directamente su plan de desarrollo

La teoría de las organizaciones inteligentes aplicada en los gobiernos locales facilita los procesos de innovación que aportan al cumplimiento de los objetivos definidos en el plan de desarrollo municipal, soportado en el aprendizaje colectivo continuo por parte de los integrantes de los equipos de trabajo, logrando de esta manera potencializar todas las ventajas competitivas del gobierno local en general.

Referencias

- ACOPI. (2020). Perspectivas económicas MiPymes 2021. Bitácora Económica, (10), 5-15.
<https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/PERSPECTIVAS-ECONOMICAS-2021.pdf>
- Astrini, N. J. (2015). Local Government Performance Measurement: Developing Indicators Based on IWA 4: 2009. *Public Organization Review*, 15(3), 365–381.
<https://doi.org/10.1007/s11115-014-0276-9>
- Barberausse, P. (2008). Fundamentos teóricos del pensamiento complejo de Edgar Morin. *Revista Electrónica Educare*, 12(2), 95-113.
<https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114586009.pdf>
- Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista Científica Digital Del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 1(4), 61–71.
[https://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20\(61-71\)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%2011_articulo_id29.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(61-71)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%2011_articulo_id29.pdf)
- Bernabe, J., Garizurieta, M., & José, M. (2013). Planeación estratégica para el desarrollo sustentable en los municipios. *XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.11.pdf>
- Brugué, J., Gomà, R., & Política, A. (1998). Gobiernos locales y políticas públicas: bienestar social, promoción económica y territorio. *Revista Valenciana D'estudis Autonòmics*, 26, 409–412.
<https://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/01f7579514f550548abb8e04e9e2ff47.pdf>
- Castaño, S., López, S., Moscoso, C., Camacho, H. (2019). Estrategia de articulación del plan de gobierno local con la GTC -ISO 18091: 2019.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/33323/2021sandrazabala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castellanos, R. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible en México y América Latina: retos comunes para una agenda compartida. Aprendiendo del pasado, preparándonos para el futuro. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/3857>

- Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo. (17 de febrero de 2021). Suiza sube a la cima del índice mundial de comercio electrónico. <https://unctad.org/es/press-material/suiza-sube-la-cima-del-indicemundial-de-comercio-electronico>
- Departamento Nacional de Planeación (2018). Documento Conpes 3918 de 2018: Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). Guías para la gestión pública territorial. Elementos básicos del Estado colombiano. No. 1 (ISSN 2248-6259), 43-53. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Guia%20Elementos%20Basicos%20Estado.pdf>
- Economipedia.(09 de Agosto de 2021), *Tercera revolución Industrial*. <https://economipedia.com/definiciones/tercera-revolucion-industrial.html>
- Gadsden, C. (2019). La ISO 18091 de la ISO para Gobiernos Locales. *Debates sobre el presente y el futuro de la administración*, 1, 101 -111 <https://www.upcndigital.org/~archivos/pdf/bibliotecavirtual/cdn/USAL.pdf>
- Gonzalez, A. (2009). La complejidad organizacional de la nueva gerencia., 167-180. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art9.pdf>
- Hernández, R., Fernandez, C., Baptista, P ,(2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hoyos, C. (2000). Un modelo para investigación documental: guía teórico-práctica sobre construcción de estados del arte con importantes reflexiones sobre la investigación. Medellín. Señal Editora.<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5212100.pdf>
- ISO, (2019). ISO 18091: 2019 Sistema de Gestión de la Calidad - Directrices para la aplicación de la Norma ISO 90001 en el Gobierno Local. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:es:sec:A>
- León, R., Tejada, E., Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. *Industrial Data*, 6(2),82–87. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6087/5279>

- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa : una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141–164.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>
- Martínez, A., Oliva, P., Pérez, M. (s.f), Las organizaciones ágiles: implicaciones para la gobernanza en un entorno de innovación ágil. *Funcas*. 151-171.
https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/09/10_LHVicente-Salas.pdf
- Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones. (3 de febrero de 2020). Transformación digital: cinco claves para las empresas.
<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-dePrensa/Noticias/125706:Transformacion-digital-cinco-claves-para-lasempresas>
- Molin, R. (2003). Gestión de la calidad en la administración municipal. *Fundación de ciencias de la gestión UADER*. 73–94.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3702581.pdf>
- Montesinos, V., & Brusca, I. (2009). Towards performance, quality, and environmental Management in Local Government: The case of Spain. *Local Government Studies*, 35(2), 197–212. <https://doi.org/10.1080/03003930902742971>
- Moreno, I., y Camacho, H. (s.f). La Gestión de la Calidad, una mirada desde los Gobiernos Locales de México - Colombia. *GEAMEC*.
<https://doi.org/10.15332/dt.inv.2021.02091>
- Porras, A. (2016). *Estudio metodológico para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en norma ISO 9001:2008, aplicable para instituciones del sector público ecuatoriano* [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador]. Archivo digital. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6700/1/T-UCE-0011-127.pdf>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 3–15.
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Secretaría General Iberoamericana (2020). La transformación digital de las pymes iberoamericanas en tiempos de COVID-19. <https://www.segib.org/la-transformacion-digital-de-las-pymes-iberoamericanas-en-tiempos-de-covid-19/>