

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Estudio de caso de la Alcaldía de Zapatoca – Santander: Una aplicación de Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing.

Ana María Ortiz Calvo, Laura Mercedes Pineda Neisa

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

Directora:

Maryi Yurany Olarte Dueñas

Economista Universidad Industrial de Santander

Magister en Administración USTA

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Facultad de Administración de Empresas

2018

Dedicatoria

A nuestras familias.

Agradecimientos

De antemano, agradecemos a la profesora Maryi Yurany Olarte Dueñas, por su compromiso, dirección y acompañamiento a lo largo del desarrollo del presente proyecto.

Agradecemos a todas aquellas personas que de una u otra forma nos apoyaron y acompañaron a lo largo de éste camino, un logro más para nuestro aprendizaje.

Finalmente, gracias a nuestra alma máter, la Universidad Santo Tomás de Aquino, por permitirnos ser parte de su comunidad estudiantil.

Contenido

	Pág.
Introducción	16
1. Estudio de caso de la alcaldía de zapatoca: una aplicación de coaching y liderazgo, desarrollo de competencias directivas, prospectiva y estrategias de marketing	18
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Objetivo general	18
1.1.2 Objetivo específicos	18
2. Marco contextual	19
2.1 Generalidades de la empresa	19
2.1.1 Presentación alcaldesa municipal	19
2.1.2 Antecedentes e historia del municipio de Zapatoca	20
2.1.3 Ubicación geográfica del municipio de Zapatoca	21
2.1.4 Componentes estratégicos de la alcaldía de Zapatoca	22
2.1.5 Definición de la estructura organizacional del municipio	25
2.2 Descripción de la administración pública en el municipio de Zapatoca periodo 2013-2018 .	26
3. Metodología del caso estudio	27
4. Plan de mejora de coaching y liderazgo en la alcaldía municipal de Zapatoca Santander	40
4.1 Introduccion	40
4.2 Ficha técnica coaching y liderazgo	42
4.3 Descripción situacional de la alcaldía de Zapatoca en las practicas del coaching y liderazgo	45

4.4 Contextualización del municipio de Zapatoca a 2023 en el área de coaching y liderazgo.....	46
4.5 estrategias y plan de mejora de la alcaldía municipal de Zapatoca en coaching y liderazgo al 2023.....	47
5. Aplicación del desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia	51
5.1 Introducción	51
5.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo de las competencias directivas y modelos de alta gerencia	52
5.3 Descripción situacional de la alcaldía de Zapatoca sobre el desarrollo de las competencias directivas y modelos de alta gerencia.	55
5.4 Contextualización de la alcaldía municipal de Zapatoca a 2023 en el desarrollo de competencias directivas de alta gerencia	57
5.5 Estrategia y plan de mejora de la alcaldía municipal de Zapatoca el desarrollo de competencias directivas de alta gerencia a 2023	58
6. Planeación estratégica y prospectiva en la alcaldía municipal de Zapatoca Santander	60
6.1 Introducción	60
6.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo de las competencias planeación estratégica y prospectiva	62
6.3 Análisis situacional de la alcaldía municipal de Zapatoca – planeación estratégica y prospectiva	64
6.3.1 Descripción situacional de la alcaldía de Zapatoca – prospectiva	64
6.3.2 Proyección de la empresa a 5 años en el desarrollo	80
6.3.3 Estrategia y plan de mejora de la alcaldía municipal DE Zapatoca.....	90
7. Estrategia integral de comercio y marketing en la alcaldía municipal de Zapatoca Santander	96

7.1 Introducción	96
7.2. Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing.	97
7.3. Descripción Situacional de la Alcaldía Municipal de Zapatoca a partir de las Estrategia Integral de Comercio y Marketing.....	99
7.4. Contextualización del Municipio de Zapatoca a 2023 a partir de un análisis de la estrategia integral de Comercio y Marketing.	102
7.5. Estrategias y Plan de Mejora del Municipio de Zapatoca a 2023 a partir de un análisis de estrategia integral de Comercio y Marketing.....	105
8. Conclusiones	108
8.1. Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la alcaldía Municipal de Zapatoca en el área de Coaching y liderazgo.....	108
8.2. Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca en Desarrollo de Competencias Directivas.	108
8.3. Conclusiones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca.....	109
8.4. Conclusiones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing.....	109
9. Recomendaciones	110
9.1. Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca en el área de Coaching y liderazgo.....	110
9.2. Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca en Desarrollo de Competencias Directivas.	110

9.3. Recomendaciones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca	111
9.4. Recomendaciones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing ...	111
Referencias bibliográficas.....	113
Apéndices.....	115

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Alcaldesa Zapatoca.....	20
Figura 2. Ubicación geográfica del municipio de Zapatoca.....	22
Figura 3. Organigrama Alcaldía Municipal de Zapatoca.....	25
Figura 4. Procedimiento metodológico. Elaborado por autor del capítulo.	30
Figura 5: Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión. Elaborado por el autor del capítulo.....	31
Figura 6. Matriz PEEA. Tomado de (DAVID, 2003)	37
Figura 7. Método Grow	49
Figura 8. Organigrama Alcaldía Municipal de Zapatoca.....	56
Figura 9. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	81
Figura 10. Reporte de influencias directas e indirectas.....	88
Figura 11. Mapa de desplazamiento.....	89
Figura 12. Página web www.zapatoca-santander.gov.co :.....	101
Figura 13. Facebook Alcaldía Municipal Zapatoca	101

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Ficha técnica coaching y liderazgo	42
Tabla 2. Ficha técnica metodológica para el desarrollo de las competencias directivas y modelos de alta gerencia	52
Tabla 3. Ficha técnica metodológica para el desarrollo de las competencias planeación estratégica y prospectiva	62
Tabla 4. Árbol de competencias.....	64
Tabla 5. Municipio de Zapatoca	73
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	75
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	78
Tabla 8. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	80
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo	82
Tabla 10. Tendencias variables endógenas	83
Tabla 11. Listado de variables (MIC MAC).....	86
Tabla 12. Características de la matriz	88
Tabla 13. Estrategia y plan de mejora de la alcaldía municipal DE Zapatoca.....	90
Tabla 14. Tablero de control	91
Tabla 15. Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing	97

Tabla 16. Contextualización del Municipio de Zapatoca a 2023 a partir de un análisis de la estrategia integral de Comercio y Marketing.....	102
Tabla 17. Estrategias y Plan de Mejora del Municipio de Zapatoca a 2023 a partir de un análisis de estrategia integral de Comercio y Marketing	105

Glosario

Coaching: surge inicialmente con el objetivo de incrementar el rendimiento de los atletas, posteriormente se extendió este tipo de intervención en otros ámbitos.

Marketing: se ocupa de identificar y satisfacer las necesidades humanas.

Prospectiva: ciencia que estudia el futuro con el objeto de comprenderlo e intentar influir en él.

Desarrollo: según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), encontraremos que el desarrollo está vinculado a la acción de desarrollar o a las consecuencias de este accionar. Es necesario, por lo tanto, rastrear el significado del verbo desarrollar: se trata de incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico (concreto) o intelectual (abstracto) (Pérez & Gardey, 2012).

Administración: es considerada la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una organización o entidad (Definista, 2014).

Empresarial: se usa en el lenguaje para hacer referencia a elementos o individuos que componen a una empresa, así como también para caracterizar a situaciones o momentos que se dan dentro del espacio de una empresa o compañía (Pérez & Gardey, 2012).

Guane: fue un grupo indígena que habitó la región que actualmente ocupa gran parte de las provincias de Soto, Guanentá y Comuneros, pertenecientes al Departamento de Santander en Colombia. Actualmente ubicado a 20 minutos de Barichara Santander (ONIC, 2014).

Resumen

La alcaldía municipal de Zapatoca, Santander, viene complementando las actividades propias asignadas por el gobierno nacional con estrategias y programas de responsabilidad social, que muestran su compromiso por el desarrollo social y comunitario principalmente de los grupos de interés que influyen directamente en el auge del municipio. Dentro de las acciones y programas de responsabilidad social del municipio de Zapatoca (Santander) se destacan las dirigidas a beneficiar a la comunidad pobre o vulnerable con programas de educación, vivienda, adecuación de espacios públicos, entre otros. Lo mismo que las capacitaciones a los funcionarios de la alcaldía, tendientes al mejoramiento de la atención a los usuarios y comunidad en general.

Los principales indicadores de la alcaldía, dan cuenta de los programas desarrollados por la alcaldía municipal con el objeto de garantizar la calidad de vida de los habitantes del municipio. Estos indicadores principalmente se enmarcan en la generación de empleo, la preservación del medio ambiente, la conservación de la estructura familiar en los hogares del municipio, la tributación oportuna al estado colombiano, entre otros.

En el sector público las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los líderes y lideresas necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas prácticas útiles dentro de la administración pública. Este trabajo tiene como objetivo, aportar con una discusión teórica sustentada principalmente en una investigación documental, en donde las competencias del líder se deben desarrollar en cualquier área en la que se desenvuelva, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. El desarrollo de competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño de la Administración Municipal, la revisión de la literatura da cuenta de lo anterior, en cuanto a

determinar características que permitan tener una visión estratégica más global para comprender el entorno cambiante y mejorar el desempeño de cada una de las secretarías que conforman la administración. Unido a esto, el presente proyecto intenta identificar las necesidades de la Alcaldía Municipal de Zapatoca, para proyectarse a futuro, debido al cambiante entorno, mediante un análisis de la prospectiva, se presenta el modelo de prospectiva en gerencia propuesto para ser implantado en la Alcaldía de Zapatoca como estudio del futuro de la Alcaldía, acompañado del estudio en coaching aplicado a la alcaldía Municipal, para el mejoramiento del entorno laboral.

Palabras clave: Coaching, sector público, habilidades gerenciales, prospectiva, marketing.

Abstract

In public sector, environmental conditions have been changing rapidly and profoundly. Leaders need to be permanently renewing their skills to have useful practical tools within the public administration. The objective of this work is to provide a theoretical discussion based mainly on documentary research, where the leader's competencies must be developed in any area in which he develops, without considering the specific environment in which they perform their duties. The development of managerial competences contributes to improve the performance of the Municipal Administration, the review of the literature gives an account of the above, in terms of determining characteristics that allow having a more global strategic vision to understand the changing environment and improve the performance of each one of the secretaries that make up the administration. In addition to this, the present project tries to identify the needs of the Municipal Mayor of Zapotoca, to project itself in the future, due to the changing environment, through an analysis of the prospective, the prospective management model proposed to be implemented in the Mayor's Office is presented of Zapotoca as a study of the future of the Mayor's Office, accompanied by a study in coaching applied to the municipal mayor's office, for the improvement of the working environment.

Keywords: Coaching, public sector, management skills, prospective, marketing.

Introducción

Las transiciones del medio ambiente, el detrimento de la calidad de vida de la población, los bullicios corporativos, la carencia de ética empresarial, la violación de los derechos humanos y el trabajo de la población infantil, entre otros factores han hecho que la responsabilidad social empresarial, sea un requerimiento del mundo actual.

El trabajo de grado titulado Estudio de caso de la Alcaldía de Zapatoca – Santander: Una aplicación de Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing, surge a partir de la idea de que las alcaldías municipales, visionadas desde el concepto de empresa no pueden ser ajenas a esta concepción, sino por el contrario, debe cambiar de protagonistas en esta realidad. Principalmente cuando son agentes generadores de progreso que simpatizan por el bienestar de una comunidad, la cual espera encontrar respuesta a múltiples problemáticas.

Con el objetivo de evaluar la responsabilidad social de la Alcaldía Municipal de Zapatoca (Santander), se realiza un diagnóstico situacional acerca de la responsabilidad general en el ámbito empresarial y se identifican los indicadores de gestión presentados por la alcaldía, dando cuenta de su relación con los diferentes grupos de interés.

Se puede determinar que tanto funcionarios como habitantes del municipio se sienten orgullosos con la labor desempeñada por la alcalde, la cual se ve manifestada en la calidad de los servicios ofrecidos, sobre todo los programas dirigidos a la atención de la población vulnerable no solo de la zona urbana sino también rural. Razón por la cual se recomienda mantener las políticas de buen gobierno, tendientes a la superación de la pobreza extrema, la generación de empleo y el desarrollo socio económico del municipio.

Teniendo en cuenta que un buen liderazgo es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones y de sus empleados. El coaching, liderazgo y estrategias de marketing, son un enfoque contemporáneo que resalta las bases morales y ha sido apreciado en diversas culturas, relacionándose con la efectividad del liderazgo y resultados en los trabajadores tales como satisfacción y desempeño.

1. Estudio de caso de la Alcaldía de Zapatoca: una aplicación de coaching y liderazgo, desarrollo de competencias directivas, prospectiva y estrategias de marketing

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General:

Realizar un estudio de caso a partir del análisis de Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing para el Municipio de Zapatoca – Santander.

1.1.2 Objetivo específicos:

- Identificar el escenario actual de la Alcaldía de Zapatoca (Santander) en el desarrollo de las cuatro temáticas: coaching y liderazgo, desarrollo de competencias directivas, planeación estratégica y marketing.
- Definir estrategias y plan de mejora para la Alcaldía de Zapatoca (Santander) en las cuatro temáticas analizadas.
- Contextualizar al 2023 el desarrollo de las cuatro temáticas cuatro temáticas analizadas en el presente estudio de caso para la Alcaldía de Zapatoca (Santander).

2. Marco Contextual

2.1 Generalidades de la empresa

2.1.1 Presentación alcaldesa municipal

Diana Gisela Prada Herrera, Alcaldesa de Zapatoca, periodo 2016-2019, su experiencia profesional ha sido principalmente en el sector privado, como subgerente de Coopfuturo, lo que le ha permitido, que le dé un dinamismo diferente a la gerencia con la que administra en la alcaldía municipal. Desde su posesión, cuenta con un equipo de gobierno, conformado principalmente por mujeres, todas las secretarías de despacho, son mujeres.

Su proyecto empresarial, inicia desde su posesión en el año 2016, después de las elecciones del año 2015, como primera mujer en ser alcaldesa del municipio. Propone la construcción colectiva de las necesidades de la población, enfocadas coherentemente al programa de gobierno y las principales acciones de desarrollo del cuatrienio. Dentro de los elementos básicos que componen su plan de desarrollo se encuentran los elementos técnicos, participativos y estratégicos.

La planeación y la posterior ejecución del plan de desarrollo, será mediante 4 líneas estratégicas de gestión, uno Zapatoca con desarrollo económico y sostenible, dos Zapatoca social turística y cultural, tres Zapatoca garantía de derechos sociales y cuarto Zapatoca con infraestructura y progreso.

Dentro de su Plan de Gobierno, la Alcaldesa Municipal, es Promotora del desarrollo turístico de la región y del intercambio educativo con la ciudad de Crolles (Francia). Lidera la campaña por la pavimentación de la carretera Girón – Zapatoca, la construcción del anillo vial externo, la reconstrucción de la red de alcantarillado, la reconstrucción de la Casa de Mercado Central y el proyecto turístico del Mirador Guane.



Figura 1. Alcaldesa Zapatoca

2.1.2 Antecedentes e historia del municipio de Zapatoca

Zapatoca, habitado por familias guane, con desarrollo agrícola comercial, dadas sus condiciones geográficas, para la época, era un pueblo que mantenía contacto de intercambio con las comunidades de Barichara.

El 13 de octubre de 1743, es fundado el municipio por el presbítero Francisco Basilio de Benavides, gozando de un gran desarrollo agrícola. 38 años después, considerando la cantidad de impuestos que imponía la monarquía, se levantan en 1781, en el movimiento comunero (Alcaldía Municipal de Zapatoca en Santander, 2018).

Con la visita y permanencia de Geo Von Lenguerke, el municipio para mediados del siglo XIX, se instala el primer trapiche de la región, además sus innovaciones técnicas ocasionaron el desarrollo agrícola y comercial (Alcaldía Municipal de Zapatoca en Santander, 2018).

ZAPATOCA, palabra guane que significa “en lo alto del río”

Su bandera compuesta por tres franjas horizontales, cuyos colores hacen referencia a,

A. La primera blanca, que simboliza paz y tranquilidad, elementos que se viven en Zapatoca

B. El segundo verde, lo que simboliza la naturaleza y la capacidad de trabajo del pueblo Zapatoca

C. La tercera, amarilla, demuestra la riqueza de la región y el alma Zapatoca.

2.1.3 Ubicación geográfica del municipio de Zapatoca

La ciudad de Zapatoca, conocida como la ciudad del clima de seda o la ciudad levítica, se encuentra ubicada en el centro del departamento de Santander, al sur occidente de la capital del departamento. Zapatoca se encuentra a 52 kilómetros del municipio de Girón, durante este recorrido se atraviesa parte del cañón el río Sogamoso que toma este nombre después que se han unido los ríos Suarez y Chicamocha. Zapatoca se halla recostada en un valle que los fundadores llamaron "El llano de las Flores", a una altura de 1737 metros sobre el nivel del mar (Alcaldía Municipal de Zapatoca en Santander, 2018).

Mapa de Zapatoca – Santander



Figura 2. Ubicación geográfica del municipio de Zapatoca

Fuente: (Wikipedia, 2018)

2.1.4 Componentes estratégicos de la alcaldía de Zapatoca

De acuerdo a lo establecido en el plan de desarrollo municipal, los componentes estratégicos de la alcaldía se encuentran especificados en prestar los servicios públicos que determine la ley, construir obras para el progreso local, promover la participación comunitaria y el mejoramiento social de los habitantes mejorando la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos. Su construcción se realizó bajo un enfoque participativo y dinámico, identificando los diferentes actores sociales, lo que permitió el acercamiento de estos con el gobierno como espacio de concertación.

Zapatoca por hacer parte de la zona centro oriente, hace parte del plan de desarrollo nacional encaminado a ser punto importante de conectividad para la integración y desarrollo del país (Alcaldía Municipal de Zapatoca, 2016 - 2019).

Misión

El plan de Desarrollo “ZAPATOCA DE TODOS PARA TODOS”, se promoverá con una gestión integral y una orientación turística significativa, la cual será el eje central que articulará todas las acciones y principios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, respeto, compromiso y trabajo en equipo con el fin de promover la participación comunitaria el mejoramiento socioeconómico, cultural y ambiental que tanto se necesita para el cierre de brechas, con un capital humano capaz de responder a las necesidades locales y globales, de adaptarse a cambios del entorno social, económico, cultural y ambiental, como agentes productivos, capacitados, y con oportunidad de desarrollar plenamente sus competencias en el marco de una sociedad con igualdad de oportunidades mejorando así el nivel y la calidad de vida de la comunidad de Zapatoca

Visión

En el 2020 el municipio de Zapatoca será una organización empresarial educada, competitiva y participativa, dentro del marco de los objetivos de desarrollo sostenible, con avances en su desarrollo integral, producto de sus riquezas naturales liderando procesos de formación técnica, tecnológica y superior, respaldada económicamente por un turismo ambientalmente sustentable, con una producción agropecuaria pertinente y una riqueza de sus recursos naturales donde será reconocido como un municipio incluyente, inteligente, competitivo que con su hospitalidad y amabilidad recibe al visitante, y a su vez defiende sus principios y convicciones con

firmeza generando un territorio en paz, convivencia y reconciliación; en el proceso del posconflicto, favorable para el desarrollo de los niños, niñas, adolescentes y demás grupos poblacionales.

Valores

Pertenencia: Sentido de Pertenencia es lo que experimentan los Zapatocas por su municipio desde cualquier parte del mundo en el que encuentren, éste es el grado avanzado de filiación o ligazón de un individuo o grupo de individuos con una institución. Entiéndase por institución, empresa, familia, país, grupo común de individuos, etc., siendo éste motivo por lo que los Zapatocas sienten una gran responsabilidad, compromiso por llevar el nombre de su municipio en alto y de igual manera sienten la necesidad de trabajar por su bienestar y su progreso. **Trabajo:** Valor que caracteriza a los Zapatocas en cualquier lugar del mundo, por su entrega al trabajo para el disfrute del bienestar colectivo en procura del bien común, por lo que para la implementación de este plan de desarrollo hay que trabajar en equipo con acciones que nos lleven a un mejoramiento continuo. **Servicio:** Priorizar cuales son las principales necesidades de los Zapatocas y poder así brindar soluciones eficaces y significativas para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. **Liderazgo:** Ser líderes desde el lugar que desempeñe cada Zapatoca dentro del municipio, ya que esto garantiza que todos desde los diferentes sectores que representen, trabajen por el bienestar y la prosperidad del municipio, garantizando responsabilidad, compromiso y esmero en las labores que nos son propias al servicio de un beneficio institucional y social con un objetivo común. **Solidaridad:** Para hacer de los recursos escasos, recursos con significativos logros de provecho para la ciudadanía, la solidaridad propicia entender al otro desde su realidad y concebirnos como unidad. Para ello se requiere que percibamos las necesidades,

metas y logros como propios. **Transparencia:** Es la conducta correcta que debemos mantener en todo momento, actuando siempre en coherencia con los principios individuales, institucionales y sociales que nos rigen. Ser ejemplo, logrando la estima, el respeto y la confianza de los demás.

2.1.5 Definición de la estructura organizacional del municipio

El Municipio de Zapatoca cuenta con un organigrama propio, en el cual establece la estructura Horizontal, en cabeza de la alcaldesa y las secretarías de despacho, tal y como se muestra en la siguiente figura:



Figura 3. Organigrama Alcaldía Municipal de Zapatoca

Fuente: (Alcaldía Municipal de Zapatoca en Santander, 2018)

2.2 Descripción de la administración pública en el municipio de Zapatoca periodo 2013-2018

Es importante dividir la descripción de la administración municipal en dos partes de acuerdo a las fechas de estudio, debido a que durante este periodo de tiempo intervinieron dos administraciones de 2012 a 2015, ejerció como alcalde SALVADOR DIAZ GARZON, quien con su programa de gobierno denominado “Unidos por Zapatoca, prosperemos con honestidad” y posterior a esta, después de las elecciones de octubre de 2015, se posesiona en enero de 2016, la alcaldesa DIANA GISELA PRADA HERRERA, con su plan de gobierno “Zapatoca de todos, para todos”, enfocándose en el desarrollo de la región y potencializando el turismo de bienestar del municipio. Unido al desarrollo municipal ejecutado por la alcaldesa municipal, está la creación de la secretaria de cultura, turismo, deporte y recreación, continuando con lo propuesto en su plan de desarrollo.

Actualmente la administración municipal en cabeza de la alcaldesa, se encuentra adelantando gestiones económicas tanto con la presidencia como con la gobernación de Santander, para el mejoramiento del alcantarillado del municipio, el cual, debido a sus condiciones, genera inundaciones en ciertos sectores del municipio, lo que ha provocado la declaratoria de urgencia manifiesta. Además de esto, se está adelantando con recursos de la gobernación de Santander, la construcción de la nueva plaza de mercado, la cual está siendo demolida, para dar inicio al proyecto que desde la campaña, tenía planteado la alcaldesa municipal.

3. Metodología

3.1 Tipo y alcance de la investigación

La investigación presentada, es de carácter mixto ya que conserva como lo define la teoría de estudios de caso en una primera instancia, un proceso cualitativo basado en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y responder así a preguntas de investigación o generar conocimiento. La recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos. Esta clase de datos es muy útil para comprender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). Citado por (Monge, 2010) lo cual es fundamental dentro de las organizaciones empresariales, o como bien lo define Orozco (1996) la investigación cualitativa es un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible (Monge, 2010), como se desarrolla en el presente estudio a partir de los saberes de las cuatro áreas de análisis.

En segunda instancia, en la parte analítica de prospectiva realizada a la empresa, se usa métodos cuantitativos al hacer ponderaciones y calificaciones basadas en soportes documentales y participación de los expertos a través del método como el MICMAC, donde se mezclan la parte cualitativa y lo cuantitativo, como métodos fundamentales para el desarrollo del estudio de caso fundamentado en procesos de mayor rigurosidad y que de igual forma se manifiesta en la presentación del tablero de control, planes de mejoramiento e indicadores de seguimiento.

Por otro lado, debe definirse que el alcance del estudio de caso se basa en lo descriptivo puesto que estos estudios son más focalizados que los casos explicativos, su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio, (Díaz De Salas Sergio Alfaro, 2011), para este caso de la unidad empresarial objeto de análisis definida en cada uno de los capítulos de Coaching, Competencias Directivas, Prospectiva y Marketing a través de las fichas metodológicas presentadas en los mencionados apartados.

Para el desarrollo del proyecto adicionalmente, debe tenerse en cuenta que se estableció la metodología de estudio de caso definida por Eisenhardt (1989) como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual puede tratarse de un único caso como es el del presente proyecto, o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencias cualitativas con el fin de describir, verificar o generar una teoría. (Caraso, 2006)

Así, el estudio de caso presentado busca lograr diferentes objetivos como lo define (Merriam, 1988; Yin 1994) citado por Castro (2010) basado en hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Monge, 2010). Por tanto, se busca la formulación de soluciones provisionales a partir de análisis situacionales que conlleven al planteamiento de estrategias y planes de mejora que puedan ser medibles en el tiempo.

3.2 Proceso metodológico de la investigación

En la literatura existen diversos modelos presentados para el desarrollo de estudios de caso en la investigación científica, basados en la revisión de literatura, y experiencias realizadas por

directivos y estudiosos de entidades nacionales e internacionales, entre otros. Estudios que fueron base para el planteamiento de las fases y el proceso metodológico que se desarrolló en el seminario Gerencia y Liderazgo en la era Digital de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás 2018.

A partir de ello se diseñó como proceso metodológico para el desarrollo del estudio de caso resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital de la universidad, el siguiente modelo basado en la revisión anteriormente propuesta:

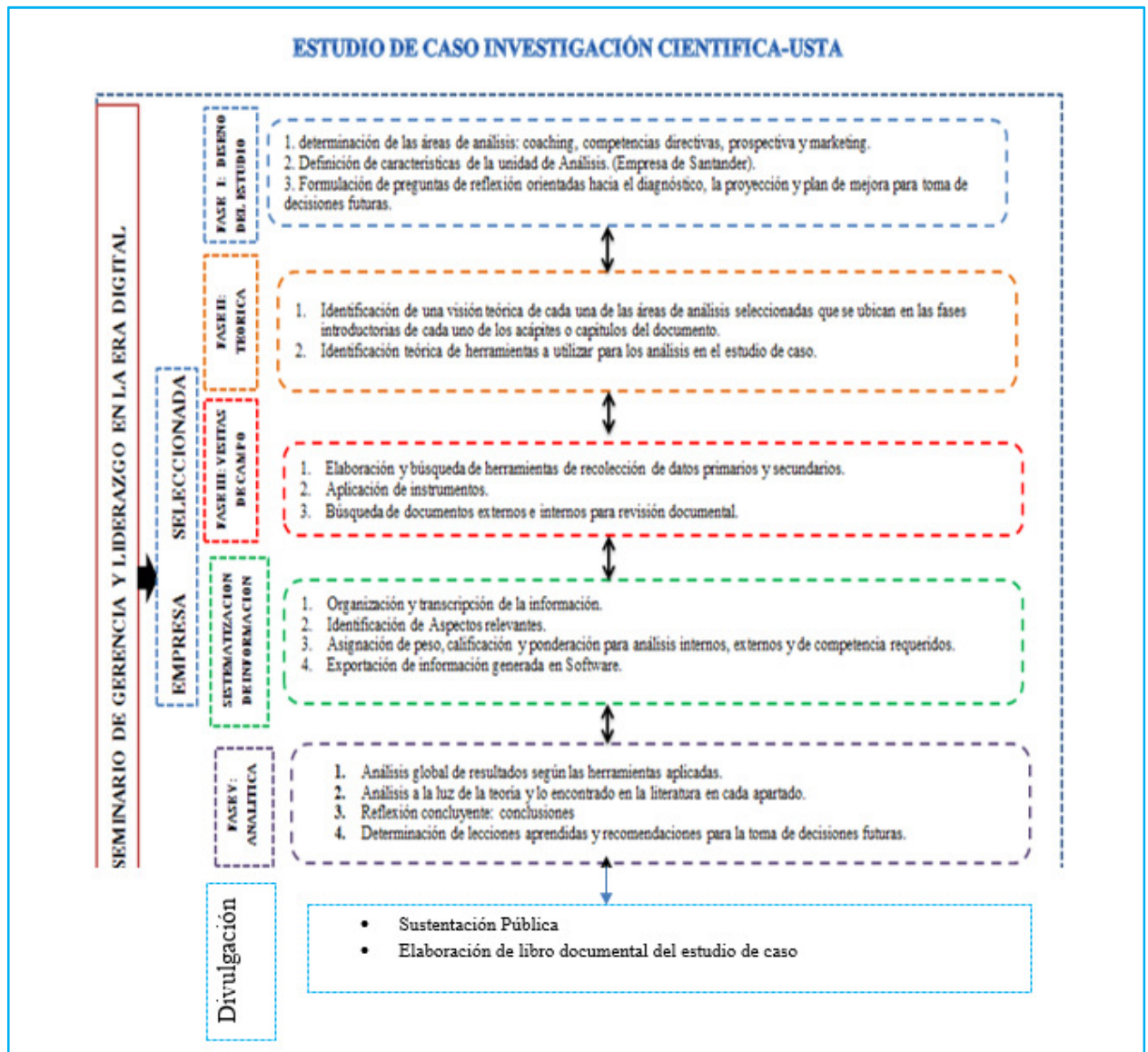


Figura 4. Procedimiento metodológico. Elaborado por autor del capítulo.

Con base en lo anterior, como resultado del proceso se obtuvo un estudio de caso basado en el análisis de la Alcaldía de Zapatoca, donde se evidencian en términos globales 6 ítems fundamentales en la construcción del caso. (Ver figura 5)

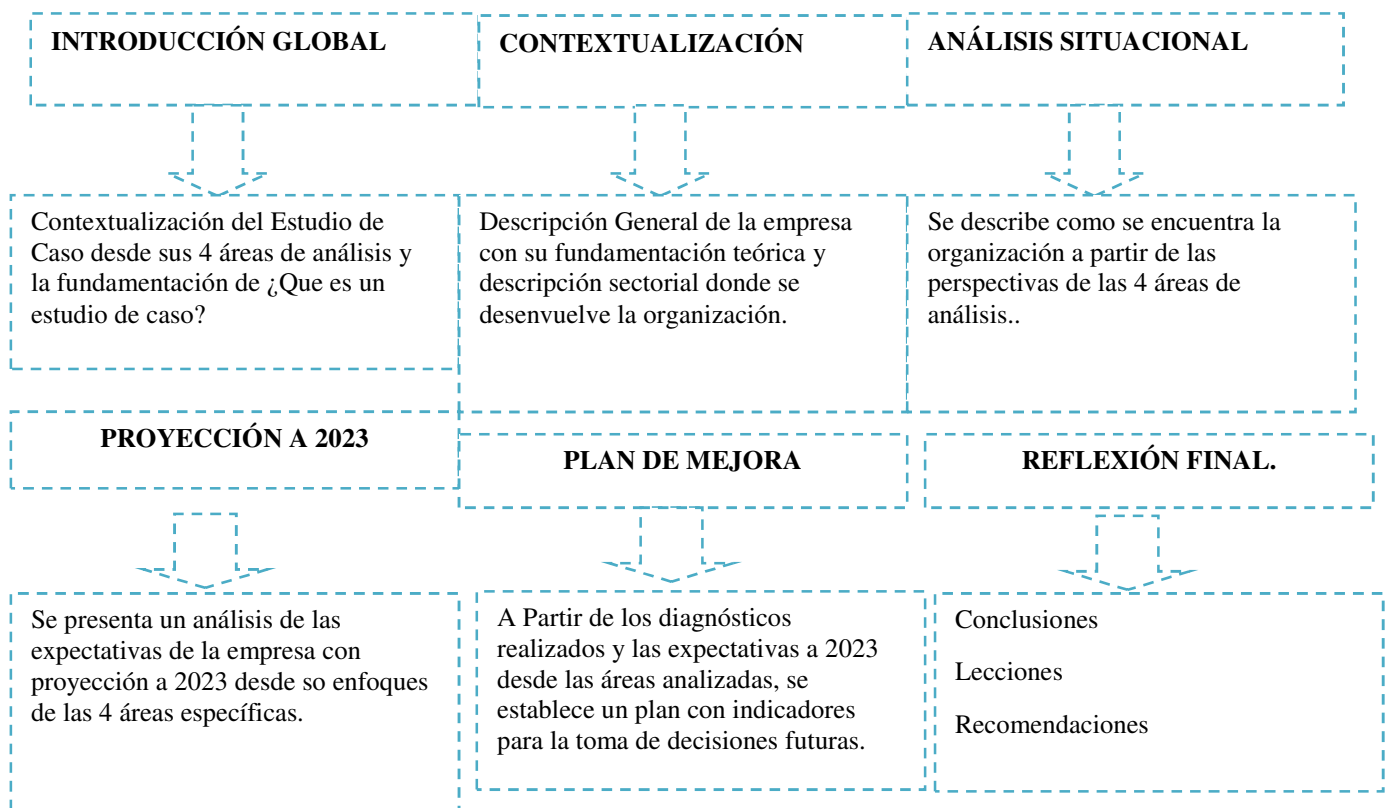


Figura 5: Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión. Elaborado por el autor del capítulo.

Finalmente el estudio de caso construido a partir de los mencionados pasos de investigación guarda la rigurosidad y validez para la construcción y divulgación de resultados de este primer ejercicio realizado en la maestría de administración para la construcción de estudios de estudios de caso en investigación científica.

3.3. Fuentes de recolección de información

En el transcurso del estudio se realizaron fuentes primarias y fuentes secundarias en algunos contextos internas y en otras externas como se refleja a continuación y los cuales se pueden

verificar de manera explícita en las fichas metodológicas presentadas en los diferentes capítulos contruidos. Entendiéndose por fuentes primarias aquellas que son adquiridas de forma directa por el investigador o que constituyen la información de primera mano y las secundarias aquellas que tienen un tratamiento o proceso de transformación por otros autores o como lo define sampieri lista, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados. (Roberto Hernando Sampieri, 2014)

3.3.1. Fuentes primarias Internas

Se definieron para el estudio de caso la revisión de algunas fuentes primarias relacionadas con expertos de cada una de las áreas que se estaban analizando dentro de la organización, observación de campo en los procesos desarrollados, entre otros, que contribuyeron con la narración y el análisis de las diferentes fases desarrolladas dentro del mismo y que permitieron dar respuesta a las preguntas de reflexión planteadas. Estas fuentes son definidas en la ficha metodológica presentada para el desarrollo de cada una de las temáticas centrales.

3.3.2. Fuentes Secundarias Internas

En el desarrollo del estudio de caso se encuentra como parte fundamental la revisión documental de la organización que permite desarrollar o explicar algunos apartes como los componentes estratégicos de la organización, planes institucionales, manuales entre otros que permiten revisar adicionalmente estructuras del recurso humano, estructuras organizacionales, estudios realizados en la empresa entre otros como se observa en las fichas metodológicas correspondientes.

3.3.3. Fuentes Secundarias Externas

Se puede mencionar que una de las fuentes más importantes que permitió la construcción del estudio de caso fueron la documentación revisada en bases de datos académicas, entidades públicas, informes coyunturales entre otros documentos que fortalecieron tanto la fase teórica como la analítica del proceso de construcción del estudio.

3.4. Herramientas de análisis y recolección de la información

En los procesos de investigación científica existen diferentes mecanismos de recolección de información dependiendo de si son estudios cualitativos o cuantitativos. Es así que para el desarrollo del estudio de caso presentado se han desarrollado diversas herramientas que han contribuido para la recolección y análisis de la información. Así mismo cabe señalar que en el presente documento las herramientas explícitas utilizadas para cada uno de los casos se presentan en las fichas metodológicas que se encuentran en cada uno de los capítulos.

3.4.1. Entrevista

Es una herramienta flexible e íntima que permite establecer una comunicación e indagar sobre aspectos específicos que desea saber el investigador, pues según la literatura se establece que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010) y está definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Citado por (Roberto Hernando Sampieri, 2014).

3.4.2. Documentos, registros, materiales y artefactos

Es importante resaltar que para el estudio de caso fue importante la revisión de documentos no solo internos sino también externos a la organización. Pues en las investigaciones cualitativas se consideran que estas herramientas permiten ayudar a entender el fenómeno central de estudio. (Roberto Hernando Sampieri, 2014), así como también se hizo uso de grabaciones para el desarrollo de entrevistas y se revisaron videos.

3.4.3. Modelo Pestel

Este modelo ha sido utilizado para analizar los entornos externos de una organización, es por ello que el modelo ha heredado el nombre como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal), razón por la que permite que el manager identifique las variables macroeconómicas que tiene que tener en cuenta el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto, se dice que surge en la obra de Francis J. Aguilar, Scanning de Business Enviroment (1967) cuando se llamaba –ETPS-, y cuyo nombre se ha modificado a lo largo de los años 60 y 70 hasta llamarse como se conoce actualmente aunque algunos la prefieren o la conocen como PESTE simplemente. (Minutos.es, 2018).

3.4.4. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

Este modelo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, Social, Cultural, Demográfica, Ambiental, Política, Gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla en 5 pasos (DAVID, 2003):

1. Elaborar una lista de oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y a su sector.

2. Asignar a cada factor un valor que varíe entre 0.0 y 1.0. (Sin importancia y muy importante).
3. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Esta matriz se utiliza como complemento del modelo PESTEL para realizar auditoria externa a la empresa y es utilizada como herramienta para los análisis del capítulo de prospectiva y estrategia del presente estudio de caso.

3.4.5. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI):

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al igual que en el caso de la Matriz MEFE se desarrolla en 5 pasos (DAVID, 2003):

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoria interno, (20 factores) Incluyendo fortalezas y debilidades.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de 1), una debilidad menor (clasificación de dos), Una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación cuatro).
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

3.4.6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción

Esta matriz hace parte de la etapa 2 del desarrollo analítico para la formulación estratégica, conocida como etapa de ajuste, basada en ajustar los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, considerados como la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. Su esquema está relacionado con cuatro cuadrantes donde se indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]); siendo estos cuatro factores los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. (Ver figura 6)

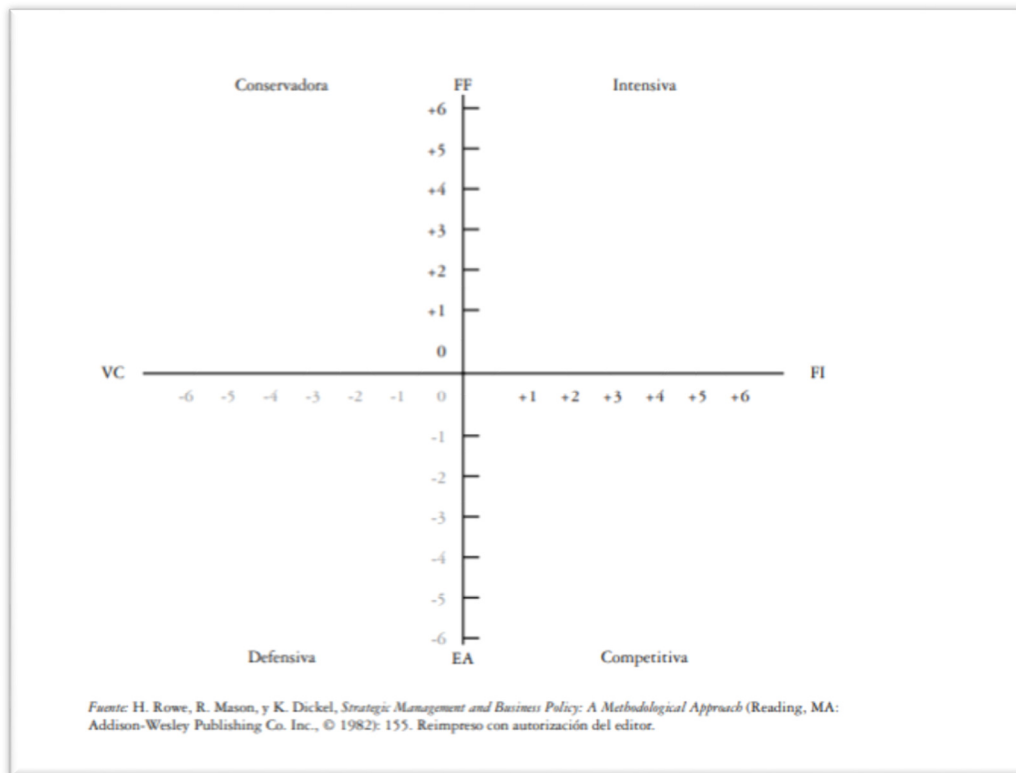


Figura 6. Matriz PEEA. Tomado de (DAVID, 2003)

Para su formulación se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

1. Seleccionar variables que correspondan a fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (mejor) a 6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y y, registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora. (DAVID, 2003).

3.4.7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo dentro de la administración estratégica se ubica en la etapa 1 del análisis para la formulación de estrategias, la cual corresponde al igual que la MEFI y La MEFE, en la etapa de recolección de la información donde se requiere que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la misma, permitiendo a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia (DAVID, 2003), razón por la cual se determina como una de las matrices importantes en las etapas iniciales de la construcción del estudio de caso presentado y aportar a las preguntas de reflexión propuestas para el análisis de prospectiva.

Adicionalmente, la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio (DAVID, 2003). Para el desarrollo del proyecto se identificaron 2 competidores de la empresa que permitieron realizar este análisis de información inicial con el fin de determinar la situación de la empresa y plantear estrategias más eficaces dentro

del contexto estudiado, teniendo en cuenta que los valores asignados en esta matriz guardan la misma lógica de la expresada en la MEFE.

3.4.8. Método MICMAC

El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin de acuerdo a Godet (2007, p. 65) citado por (Alejandro, 2011). Adicionalmente es de enunciar que es un método para desarrollar prospectiva, que se basa en hacer un análisis estructural basada en una reflexión colectiva, fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974. Se compone de tres fases: definición de listado de variables, revisión de relación entre las variables, y revisión de las variables claves con el MICMAC. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer la revisión variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema o de la organización. (GODET, 2018).

4. Plan de mejora de coaching y liderazgo en la alcaldía municipal de Zapatoca Santander

4.1 Introducción

El liderazgo es una de las habilidades psicológicas fundamentales para el pleno desarrollo y efectividad de las empresas y en el caso particular es uno de los grandes pilares teóricos sobre los que se centra el presente proyecto. Como primer componente del liderazgo tenemos la influencia idealizada, entendida como un proceso por medio del cual el líder despierta en los seguidores emociones fuertes, al punto que se erige como un modelo a seguir en diferentes aspectos, lo que le permite generar un sentimiento de identificación con la organización de las personas con las que labora. Es decir, los seguidores se identifican con diferentes aspectos del líder como sus valores, su estilo de vida, sus principios y su actitud lo que hace que crean en él y que busquen parecersele (Morales & Ordóñez, 2018).

El desafío a enfrentar en todas las entidades tanto públicas como privadas, es el cambio que pueda generar el coaching al interior de la organización. En el caso de la gestión pública, el resultado sería un proceso más lento, teniendo en cuenta la cultura de arraigo que se encuentra en estas entidades, en donde la mayoría de los empleados están acostumbrados a la realización de su trabajo de cierta manera y mantienen el concepto de “carrera administrativa” como una forma de seguridad en el puesto que están realizando.

Aunque la resistencia al cambio, no se excusa en los pobres procesos de cambio que se hayan podido adelantar dentro del sector público, hay que reconocer la falta de intervención en el área organizacional y también en el área de recursos humanos. A diferencia de cómo se puede llegar a intervenir una empresa del sector privado, en el sector público se deben considerar temas de índole político, los cambios que se generan al interior de ellas, de acuerdo a elecciones partidistas, que conllevan a que se presenten cambios permanentes en la estructura “gerencial” de

la organización, así como cambios económicos y sociales, que pueden influir en la forma de desarrollo del sector, así como la influencia política en la toma de decisiones en cuanto a temas de gestión administrativa,

Es importante considerar como factor relevante, a la hora de reflexionar un cambio dentro la cultura administrativa del sector público, la gobernabilidad, ya que cada Alcalde, gobernador o presidente, define un tipo de política pública dentro de su plan de desarrollo o plan de gobierno, por lo que son vitales las voluntades políticas que se den en la sociedad, para lograr cambios permanentes dentro de la administración pública, que condicionen los planes y practicas públicas, así como los programas de gobierno.

Se abordará la conceptualización acerca del coaching, como segundo pilar fundamental del proyecto. De esta manera se puede definir el coaching como un proceso técnico de formación y desarrollo que se basa en la consecución de los objetivos organizacionales pero que se enfoca en el trabajo con el recurso humano de la misma para incrementar la satisfacción personal y la motivación lo cual conllevaría finalmente a un aumento de la eficiencia y eficacia de la empresa (Useche, 2004; Pacheco, Peñarete, Rivera, Solano y Torres, 2013), de igual forma se puede decir que el coaching se centra sobre todo en la ayuda o “entrenamiento” de habilidades que sirven a las personas para alcanzar objetivos específicos a través de la modificación o reforzamiento de comportamientos específicos (Dilts, 2004).

4.2 Ficha técnica coaching y liderazgo

Tabla 1. *Ficha técnica coaching y liderazgo*

Temas a definir	Descripción
Propósito de la investigación	Existen síntomas que suelen tener todas las organizaciones que carecen de liderazgo, tales como: - En la directiva hay mezcla de liderazgo, participativo o autoritario, en la misma organización. - No existe seguimiento de la evolución de los empleados. - No existe un plan de desarrollo de potencial. - Las directivas suelen transmitir sus problemas personales a sus subordinados, entre otras. Si en el entorno organizacional existe algún síntoma mencionado anteriormente, se están generando hábitos que generan estrés, por lo cual existe una dependencia al líder, ya que los estados de ánimos negativos se contagian y generan un entorno laboral donde solo existe el desánimo y desinterés por realizar las tareas asignadas.
Metodología de la investigación.	La metodología de investigación aplicada para el caso de la aplicación de coaching y liderazgo en el municipio de Zapatoca, es de tipo mixta, ya que para el proceso de estudio revisamos dos de los tres tipos de investigación, descriptiva y explicativa (Sampieri). Se considera de tipo descriptiva debido a que inicialmente se hace necesario detallar los fenómenos que rodean al equipo de trabajo de la Alcaldía Municipal de Zapatoca y nos permite detallar los factores que hacen que la administración municipal, continúe con las mismas prácticas en el transcurso de los años. De carácter explicativo, respondiendo a las evidencias generadas a partir del estudio descriptivo, proporcionando entendimiento sobre la carencia de coaching dentro de la organización.
Unidad de análisis	El estudio de caso se está enfocando en toda la Alcaldía Municipal de Zapatoca, en cada una de las secretarías que la conforman, tanto a empleados públicos con cargos fijos como

	a personas que desempeñan cargos con órdenes de prestación de servicios y de libre nombramiento.
Ámbito Geográfico	La Alcaldía de Zapatoca, se encuentra ubicada en el Municipio de Zapatoca-Santander, en el centro del departamento de Santander, al sur occidente de la capital del departamento, a 52 kilómetros del municipio de Girón. Es una alcaldía centrada en el progreso en las relaciones armónicas con los diferentes sectores de la sociedad, para garantizar condiciones dignas y justas en el campo de los servicios públicos, las vías terciarias y secundarias, la educación, la formación para el trabajo y el desarrollo rural y urbano sostenible. El estudio de caso de la Alcaldía de Zapatoca se define acorde a la sede y a las diferentes secretarías que la componen
Definición del Universo de estudio.	Partiendo del estudio de coaching y liderazgo la población en general que se estudió para poder desarrollar el análisis de estudio de caso, fue a los empleados en general de la administración municipal, tanto de planta, por contrato, así como de libre nombramiento. Para el caso particular de coaching, se tomó como muestra, la experiencia de una empleada de la administración, específicamente del área de hacienda, que lleva 30 años en la administración municipal
Tipo de muestra	Muestra aleatoria - Se seleccionó con base en la revisión de los trabajadores de planta con más de 15 años en la alcaldía
Muestra	Un trabajador de planta (servidor de la administración municipal, con 23 años de experiencia en la alcaldía). Fue seleccionada por el tipo de cargo (Jefe de presupuesto) y la relación directa que ha tenido con cada uno de los alcaldes que se han posesionado en los últimos 23 años.
Métodos de la recogida de la evidencia.	✓ Revisión documental de la organización: encuesta realizada en la alcaldía sobre clima laboral (año 2018) ✓ Realización de entrevistas a profundidad: Presencial y Correo electrónico Funcionaria Ofelia Díaz Díaz

Fuentes de información	✓ Información primaria e interna, tales como archivos con encuesta laboral del año 2018 y entrevista. ✓ Información secundaria externa, tales como teoría sobre Coaching y Clima organizacional o secundaria.
Informadores Clave	Para el caso de estudio aquí presentado, una informadora clave para el desarrollo del estudio, fue la Secretaria de Gobierno, LAURA LINARES PINEDA, quien a su vez desempeña su rol como jefe de personal y quien nos orientaba sobre lo hecho en lo relacionado al coaching dentro de la organización. Además de ella, se abordaron personas que llevan trabajando dentro de la Alcaldía, más de 30 años, para conocer los procesos continuos y formas de relacionarse con cada uno de los empleados dentro de la misma.
Métodos de análisis de la evidencia	Los métodos de análisis de la evidencia, fueron de carácter cualitativo, identificando los procesos estructurales de la empresa, comparándola con la teoría aprendida, con respecto al coaching, buscando argumentos teóricos, que nos orientaran a identificar si la administración había presentado procesos de coaching y la necesidad de generar alguno a partir de las relaciones interpersonales y laborales revisadas.
Enfoque científico	✓ Enfoque deductivo: este enfoque fue utilizado cuando analizamos de lo general a lo particular, es decir en el momento de realizar las entrevistas pasamos a lo particular. ✓ Enfoque inductivo: se utilizó en el momento de proyectar a la Alcaldía en cinco años.
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	Encuesta validada por experto en Inteligencia Emocional y Coaching, Dr. Mayra Arguello.
Fecha de realización	El modulo inicio el 04/05/2018 y el informe final de este módulo fue entregado el 25/05/2018.

4.3 Descripción situacional de la alcaldía de Zapatoca en las practicas del coaching y liderazgo

La alcaldía de Zapatoca, Santander, cuenta con 48 empleados, dentro de los cuales se tienen en cuenta 17 de la unidad de servicios públicos. 5 cargos administrativos, son de libre nombramiento y remoción, los cuales cambian, cada cuatro años con la llegada de la nueva administración, (alcalde/alcaldesa), igual que el personero municipal, quien se posesiona con el alcalde entrante. Adicional a esto, el Municipio, tiene un sindicato de trabajadores, conformado en su mayoría por funcionarios de la unidad de servicios públicos.

En este sentido, las personas que permanecen en su cargo, a lo largo del cambio de administración, en algunos casos modifican sus actitudes o comportamientos, de acuerdo al mandatario de turno, si es o no al que acompañaron durante las elecciones. En muchas situaciones, las emociones juegan un papel crucial en las relaciones entre compañeros, o jefe-empleado. Aunque el factor antes mencionado es relevante en el análisis actual de la empresa, cabe decir que independientemente de esto, muchos funcionarios, que se encuentran en lo que catalogamos como “carrera administrativa”, quienes en algunos casos han desempeñado la misma labor desde hace más de 20 o 30 años, genera en ellos resistencia al cambio, por más simple o necesario que sea este.

Actualmente contamos con una Alcaldesa, cuya experiencia anterior, fue en el sector privado y ha tratado de implementar técnicas del desarrollo organizacional de dicho sector, especialmente en las relaciones con los funcionarios, más que en la parte procesal, ya que la evolución del sector público, por ejemplo, en su parte contractual, es bastante diferente a como se gestiona al interior de una empresa privada.

Esta influencia de experiencias en otros sectores, tanto de la mandataria, como de algunos de los secretarios de despacho, hace que abran puertas a un cambio organizacional.

En la actualidad se adelantó un trabajo de campo, dentro de la Alcaldía Municipal, con la Escuela Superior de Administración Pública, con este estudio lo que se pretende es realizar una nivelación en la escala salarial y ajustar los cargos de acuerdo a la categoría en la que se encuentren. Este estudio realizado, como insumo para la administración municipal, afecta de manera directa a los empleados, en términos económicos, aspecto que podría considerarse como un pilar importante para la consecución de un clima laboral estable.

Actualmente, se adelantan mediciones de clima laboral, mediciones que se hacen anualmente, apuntando al establecimiento de relaciones laborales sanas y a la vez introducir acciones de mejora que aumenten la motivación de los empleados.

4.4 Contextualización del municipio de Zapatoca a 2023 en el área de coaching y liderazgo

La Alcaldía municipal de Zapatoca, en 5 años, espera contar con un equipo de talento humano dispuesto al cambio, teniendo en cuenta la dinámica de la política que conlleva cada periodo administrativo, con metas claras, dejando a un lado las inclinaciones políticas de cada colaborador, para así, buscar el bien común del municipio.

Por otra parte, la Alcaldía municipal de Zapatoca, busca contar con un clima organizacional que contribuya al mejoramiento de la productividad laboral, todo esto para el cumplimiento de las metas propuestas, además es importante potencializar el desarrollo del liderazgo en las personas que potencialice el trabajo en equipo.

El enfoque del coaching dentro del sector público, en cinco años, llevaría a los líderes de la alcaldía de Zapatoca, al desarrollo de las personas y sus procesos, previendo el bienestar del

personal, reconociéndolas como pilares de la administración pública, convirtiendo a la administración municipal en una institución fuerte, ya que el recurso humano es la fuente fundamental que entiende el objetivo principal del plan de desarrollo, ratificando así que el acercamiento hacia el ser humano, aumenta la productividad de la organización.

La implementación de un coaching a la administración municipal, generaría en los empleados públicos, claridad sobre sus roles dentro de la administración, generando trabajo en equipo, donde el cumplimiento de su trabajo, se enfoca en el cumplimiento del plan de desarrollo o la hoja de ruta que se deba desarrollar durante la vigencia.

Lo que se pretende es que la alcaldía, sea considerada una entidad eficiente, respondiendo a las necesidades de los ciudadanos, con colaboradores que interiorizaron lo aprendido a partir del coaching.

En cinco años la administración de Zapatoca, sería una institución sólida, modernizada no solo en el concepto general de estado, sino también de manera particular en la gestión pública.

4.5 Estrategias y plan de mejora de la alcaldía municipal de Zapatoca en coaching y liderazgo al 2023

Como estrategia para el plan de mejora del clima organizacional de la Alcaldía de Zapatoca, y tomando como base los conocimientos adquiridos en el módulo Inteligencia Emocional y Coaching, entendemos que los principios que constituyen la esencia del coaching son:

- i) Tomar conciencia de nuestros actos,
- ii) Salir de la zona de confort y marcar metas motivadoras
- iii) Dar pasos pequeños y constantes y
- iv) reflexionar para reconducirnos y avanzar (Sánchez Miron, 2014).

Es por ello que vemos al Coaching como una herramienta de liderazgo consiente, ejecutado por personas que sienten, piensan y actúa con conocimiento de lo que hace (Arguello Vega, 2018).

La misión de la Alcaldía Municipal se encuentra difundida en su página web, es estructurada y clara para sus trabajadores, lo que es apropiado para llevar una buena calidad de vida empresarial ya que esta tiene que ser consecuente con sus principios y valores.

En cuanto a la visión empresarial, es clara y definida, cuenta con una idea muy general y abstracta que es la de poder llegar a ser una organización empresarial educada, competitiva y participativa, dentro del marco de los objetivos de desarrollo sostenible, con avances en su desarrollo integral, producto de sus riquezas naturales liderando procesos de formación técnica, tecnológica y superior.

Con fundamento en lo anterior y buscando alcanzar un cambio en temas de Coaching consiente en la Alcaldía de Zapatoca, se definió que el método dispuesto para alcanzar las metas propuestas, es el método GROW, toda vez que es un método que permite dar cierta claridad a la hora de realizar el acompañamiento, teniendo en cuenta objetivos completos y razonables (Puerto Navarro, 2017).

Este método recoge una manera sencilla de plantarse objetivos y resolver problemas, teniendo en cuenta que son una serie de preguntas que puede utilizar el coach como guía (Martin Castro, 2016).

A continuación, se describe gráficamente la estructura del método Grow:

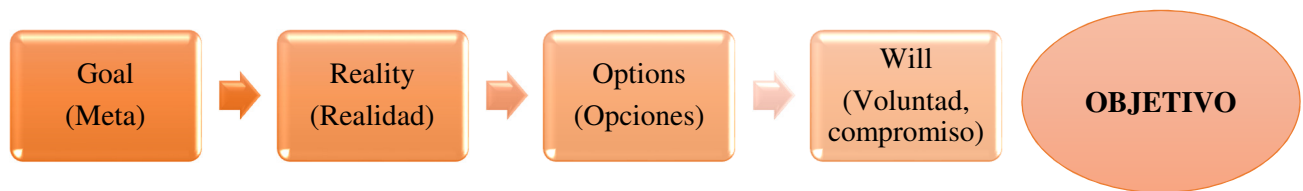


Figura 7. Método Grow

Fuente: (Beguería, 2017)

A través de estas etapas, el método Grow incrementa la conciencia de las personas y sus aspiraciones, logrando una comprensión mayor de la situación actual, y las acciones que deben ejecutar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Este método promueve con éxito la confianza y la automotivación, generando una mayor productividad y satisfacción personal (Martin Castro, 2016) y es muy útil con quienes saben lo que quieren conseguir y están dispuestos a dar los primeros pasos en busca de su objetivo (Piqueres, 2013).

Ahora bien, para la aplicación del Método Grow, como herramienta para el coaching dentro de la administración municipal de Zapatoca, es importante analizar el enfoque hacia el crecimiento en este caso laboral.

En la entrevista (Ver Apéndice A), se denota que existen grandes oportunidades de mejora en temas de clima organizacional y productividad, pero que las mismas, a través de un buen desarrollo de coaching, se lograrían solucionar. Lo importante es que debe existir compromiso y voluntad para solucionar las oportunidades identificadas y así, alcanzar las metas propuestas.

De acuerdo con los hallazgos del estudio de caso, se plantean las siguientes estrategias con el fin de ser aplicadas y que puedan ayudar a contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa:

- Adquirir el compromiso de la alta dirección ya que el plan de mejoramiento debe realizarse desde los altos directivos, pues son los encargados de darle la fuerza y el compromiso a este proceso.

- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Lograr la participación individual.
- Proyectar las estrategias adecuadas para lograr los objetivos
- Definir procesos para la selección del personal.
- Establecer material de comunicación entre el personal.
- Realizar conferencias sobre el tema del Coaching y Liderazgo.
- Instruir y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos actualizados, a todos los colaboradores de la Alcaldía de Zapatoca.

5. Aplicación del desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia

5.1 Introducción

Podemos definir a las competencias como “todas aquellas capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Estas capacidades incluyen tanto destrezas y conocimientos, así como también actitudes, motivación y compromiso” (Taype, 2015).

Se han planteado numerosos modelos de competencias directivas en la gestión de una organización, pero existente tres de suma relevancia para llevar a cabo una excelente competencia directiva aplicables a éste proyecto, tales son: Competencias estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal.

Competencias estratégicas: éstas implica en la capacidad estratégica de un directivo y su excelente relación con el entorno externo.

Competencias intratérgicas: Involucra la capacidad ejecutiva y de liderazgo y a su relación con el entorno interno de la empresa.

Competencias de eficacia personal: Son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Taype, 2015).

Según Vanegas (2014), En el sector privado la gestión por competencias, se encuentra altamente posicionada, a diferencia de lo que ocurre en el sector público, siendo un tema relevante ya que la administración pública requiere de personal y directivos competentes que adelanten una gestión efectiva de su administración.

El equipo de la alta gerencia de una empresa es el que toma el control de las decisiones que afectan a todos, desde el presidente hasta los empleados de nivel de entrada. Estas decisiones, junto

con la forma en que los miembros de la gerencia tratan al personal, afectan el éxito de la empresa. Entender los efectos ayuda a que el equipo de la gerencia realice los cambios necesarios para mejorar el rendimiento de la compañía (Frost, 2016).

Los conflictos que se pueden presentar dentro de las organizaciones públicas al implementar modelos de alta gerencia en algún caso, es el choque que se puede dar entre las formas como se está acostumbrado a gerenciar dentro de una organización del sector público y es que la gestión por competencias está muy unida a la ética y a las buenas prácticas administrativas (Marín, 2013).

Aunque se han presentado infinitos casos de estudio, el sector público, sigue estando permeado por la burocracia, descrita como el cuadro administrativo del poder, el cual a su vez moldea a un individuo que funcione en el sistema (Villoria Mendieta, 2009). A partir de esta descripción es importante entender porque en el sector público, la burocracia se convierte en un proceso de profesionalización, que conlleva a la implementación de instrumentos fuertes de manejo de población.

A partir de esto, se evidencia que si bien es cierto la burocracia es un factor de importancia dentro del análisis de gestión empresarial, los burócratas no se enfocan en innovación, lo que genera la importación de la vocación política, quienes al final son quienes aportan liderazgo.

5.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo de las competencias directivas y modelos de alta gerencia

Tabla 2. *Ficha técnica metodológica para el desarrollo de las competencias directivas y modelos de alta gerencia*

Temas a definir	Descripción
Propósito de la investigación	El propósito de la presente investigación está en analizar la función de los gerentes, o empleados que lleguen a ejercer funciones directivas, teniendo en cuenta los conceptos de la FUNCION PUBLICA, entorno a esto. Es importante revisar la relevancia que han tenido estos estudios en el sector público para poder evidenciar los aspectos que rodean la administración pública y es la parte política de gestión.
Metodología de la investigación.	La metodología de investigación aplicada para el caso de competencias directivas y modelos de alta gerencia en el municipio de Zapatoca, es de tipo mixta, ya que para el proceso de estudio revisamos dos de los tres tipos de investigación, descriptiva y explicativa (Sampieri Hernandez, 1998). Se considera de tipo descriptiva debido a que inicialmente se hace necesario detallar los fenómenos que rodean al equipo de trabajo de la Alcaldía Municipal de Zapatoca y nos permite detallar los factores que hacen que la administración municipal, continúe con las mismas prácticas en el transcurso de los años. De carácter explicativo, respondiendo a las evidencias generadas a partir del estudio descriptivo, proporcionando entendimiento sobre la carencia de coaching dentro de la organización.
Unidad de análisis	El estudio de caso se está enfocando en toda la Alcaldía Municipal de Zapatoca, en cada una de las secretarías que la conforman, tanto a empleados públicos con cargos fijos como a personas que desempeñan cargos con órdenes de prestación de servicios y de libre nombramiento.
Ámbito Geográfico	La Alcaldía de Zapatoca, se encuentra ubicada en el Municipio de Zapatoca-Santander, en el centro del departamento de Santander, al sur occidente de la capital del departamento, a 52 kilómetros del municipio de Girón. Es una alcaldía centrada en el progreso en las relaciones armónicas con los diferentes sectores de la sociedad, para garantizar condiciones dignas y justas en el campo de los servicios públicos, las vías terciarias y secundarias, la

educación, la formación para el trabajo y el desarrollo rural y urbano sostenible. El estudio de caso de la Alcaldía de Zapatoaca se define acorde a la sede y a las diferentes secretarías que la componen

Definición del Universo de estudio.	Partiendo del estudio de caso, la población en general que se estudió para poder desarrollar el análisis de estudio, fue a los empleados que tienen cargos directivos dentro de la administración. Para el caso particular de competencias directivas, se tomó como muestra, la experiencia de la Secretaría de Hacienda, tanto para el análisis de su experiencia en este sentido en anteriores empleos del sector privado, como el actual en el sector público y la influencia de las prácticas del pasado en el desarrollo de sus actividades actuales.
Tipo de muestra	Muestra aleatoria - Se seleccionó con base en los cargos gerenciales que hay dentro de la administración municipal.
Muestra	Empleada con un cargo de libre nombramiento y remoción, de orden gerencial.
Métodos de la recogida de la evidencia.	✓ Realización de entrevistas a profundidad: Presencial y Correo electrónico Funcionaria Laura Pineda Neisa
Fuentes de información	✓ Información primaria e interna, tales como archivos y entrevistas (Ver Apéndice A). ✓ Información secundaria externa, tales como teoría sobre Desarrollo de competencias y Modelos de alta gerencia
Informadores	Para el caso de estudio aquí presentado, una informadora clave para el desarrollo del estudio, fue la Secretaría de Hacienda, quien desempeña su rol de gerente, y a la vez se puede evidenciar el impacto que genera sus competencias directivas, a partir de su experiencia en el sector privado.
Clave	
Métodos de análisis de la evidencia	Los métodos de análisis de la evidencia, fueron de carácter cualitativo, identificando los procesos estructurales de la empresa, comparándola con la teoría aprendida, competencias gerenciales y modelos de alta gerencia, buscando argumentos teóricos, que nos orientaran a identificar si la administración había presentado procesos de alta gerencia.

- ✓ Enfoque deductivo: este enfoque fue utilizado cuando analizamos de lo general a lo particular, es decir en el momento de realizar las entrevistas pasamos a lo particular.
- ✓ Enfoque inductivo: se utilizó en el momento de proyectar a la Alcaldía en cinco años.

Evaluación del rigor y calidad metodológica.

Encuesta validada por experto.

Fecha de realización El modulo inicio el 31/05/2018 y el informe final de este módulo fue entregado el 24/06/2018.

5.3 Descripción situacional de la alcaldía de Zapatoca sobre el desarrollo de las competencias directivas y modelos de alta gerencia.

La Administración municipal de Zapatoca – Santander, actualmente, dirigido por la Alcaldesa DIANA GISELA PRADA HERRERA, por el periodo 2016 – 2019, cuenta con un organigrama institucional, conformado por el equipo de gobierno, jefes de despacho y sus respectivos equipos de trabajo:

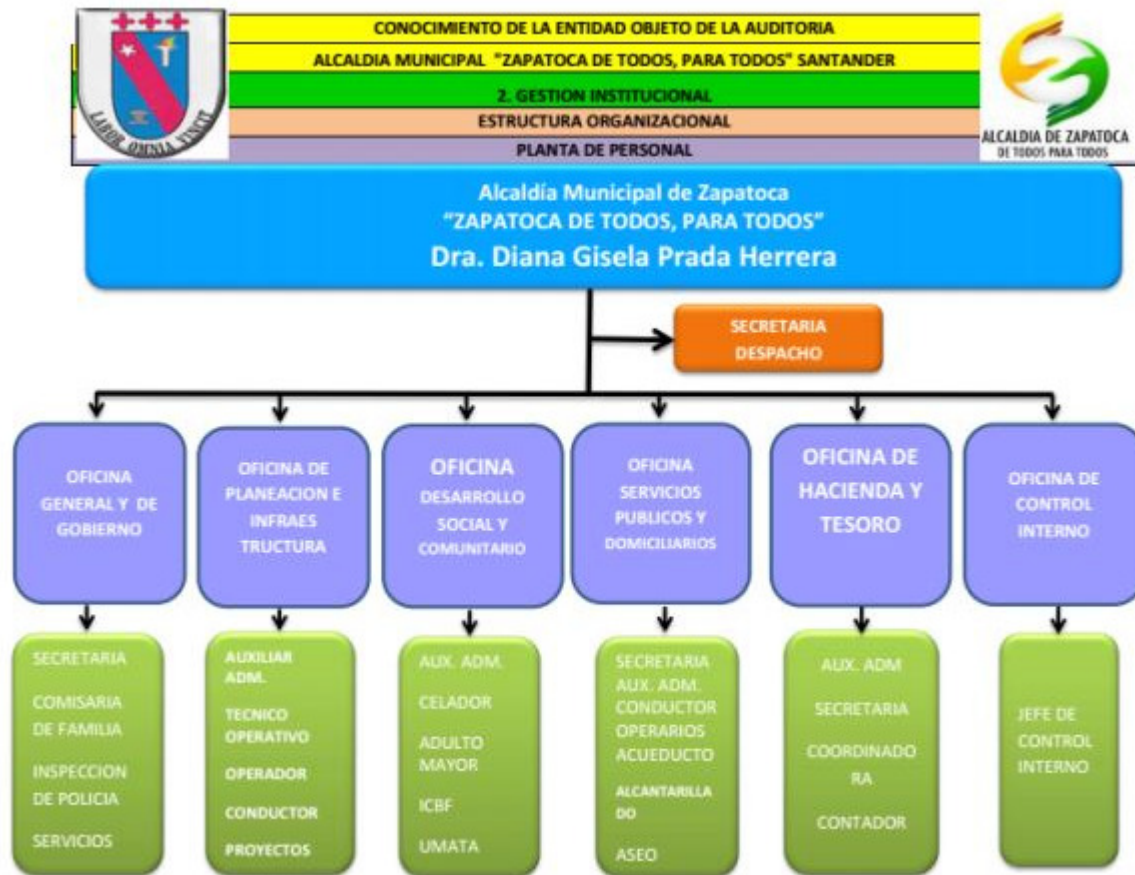


Figura 8. Organigrama Alcaldía Municipal de Zapatoca

Fuente: (Alcaldía Municipal de Zapatoca, 2018)

Por ser una entidad pública, el municipio no cuenta con una junta directiva como en organizaciones privados; se podría considerar similar el consejo de gobierno, el cual está conformado por la Alcaldesa Municipal y cada una de las secretarías de despacho, que desempeñan funciones de gerencia o directivas, aunque la ordenadora del gasto es la alcaldesa, también se cuenta con un órgano colegiado como lo es el Concejo Municipal, el cual representa los derechos de los ciudadanos y quienes otorgan facultades igualmente a la alcaldesa para la toma de algunas decisiones de gestión municipal.

La administración municipal, cuenta con un manual de funciones que para el caso de estudio representa el reglamento interno de trabajo de la organización.

Los cargos directivos de la administración municipal son por el periodo del alcalde de turno, lo que genera que la implementación de técnicas gerenciales, varíen, de acuerdo a los nuevos secretarios de área que se posesionen; el hecho de no ser continuas y el poco compromiso de las personas que permanecen en sus cargos con el paso de los años, genera falta de conciencia en la importancia que este tema puede traer mayores niveles de transparencia y una óptima rendición de cuentas.

El caso de estudio de entidades públicas, es particular, ya que cada alcalde, llega a su cargo con lineamientos estructurales a través de los cuales se fijan los objetivos de administración municipal y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño de los empleados al interior de la alcaldía.

5.4 Contextualización de la alcaldía municipal de Zapatoca a 2023 en el desarrollo de competencias directivas de alta gerencia

Se espera contar en el futuro cercano con una administración municipal, conformada por empleados públicos "gerentes" que estén realmente comprometidos con la institución, con capacidad de liderazgo, con herramientas para mejorar competencias que a la vez conduzca a disminuir el clientelismo.

Una vez se logre fusionar lo anterior, como resultado se podría enfocar en la búsqueda de personal, con el perfil idóneo para el desarrollo del cargo. Es importante continuar con la implementación de la meritocracia para la selección de personal, aunque como lo argumenta

(Camargo Salas, 2017), se requiere seguir con la ejecución de instrumentos de seguimiento a las competencias laborales, mejorando los estándares de los gerentes que estén al servicio del estado.

Así mismo, con capacitaciones que renueven la calidad de los gerentes, se espera mejorar las competencias de los empleados públicos del sector.

Dentro de la estrategia que se tiene para el cumplimiento de la implementación eficaz de un plan de mejoramiento dentro organización estatal, partimos de una serie de preguntas que se enfocan en este modelo de estudio (Ver apéndice A), realizando entrevista a la secretaria de hacienda del municipio de Zapatoca, donde se evidencia que el desarrollo de las competencias gerenciales, requiere de una sinergia entre el modelo directivo del sector público con el sector privado.

5.5 Estrategia y plan de mejora de la alcaldía municipal de Zapatoca el desarrollo de competencias directivas de alta gerencia a 2023

De acuerdo a las premisas antes expuestas y teniendo en cuenta las dificultades que se pueden presentar en entidades públicas, como la del objeto del presente estudio, es de vital importancia, el desarrollo de la administración pública, enfocada en la competitividad y la producción de bienes y servicios.

A partir de las premisas anteriores y como lo menciona (Sánchez Alonso, 2015), la gerencia publica esta en todos los sectores de la actividad pública nacional, soportándose en la teoría de la administración, por esto se requiere de un líder que se acople a los cambios y que utilice tanto las habilidades propias como las del equipo de trabajo.

El plan de mejoramiento apunta a un cambio a largo plazo, donde se propone especializar al personal directivo en temas de Liderazgo, Alta Gerencia y conceptos de Administración privada que sea aplicables a la administración pública. Lo anterior conllevará a que contar con un equipo integral. Así mismo, el personal podrá capacitar y entrenar al personal a su cargo, logrando un equipo autogestionable.

6. Planeación estratégica y prospectiva en la alcaldía municipal de Zapatoca Santander

6.1 Introducción

Hoy en día existe un universo de situaciones para las cuáles el medio no estaba preparado y no se sabía que llegaría, no obstante, se han creado nuevos conceptos que han ayudado a comprender más lo que se está viviendo y lo que está por venir, tales como la planeación prospectiva estratégica, la cual se ha vuelto muy necesaria como nueva herramienta para enfrentar las nuevas problemáticas (Baena Paz, 2015), toda vez que independientemente de lo que suceda en nuestras acciones, el futuro llegará, y se debe estar preparado para afrontar los eventos inesperados.

La prospectiva como concepto y de acuerdo por lo indicado por (Godet, 2007), constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para enfocar las acciones del presente con la luz de los futuros posibles y deseables; es decir, aun cuando se logre preparar para los cambios que evidentemente se prevén, no se puede impedir reaccionar para lograr los cambios deseados.

Considerando la prospectiva como “la ciencia que estudia las causas técnicas, científicas que impulsan la evolución del mundo moderno”, el Municipio de Zapatoca, puede tomar cada una de las metodologías que se proponen en prospectiva para identificar una iniciativa específica a desarrollar, si tomamos en cuenta los escenarios probables futuros.

Con el presente estudio, lo que se pretende es realizar un análisis prospectivo para el sector infancia y adolescencia, área de gran impacto dentro del Plan de Desarrollo, Zapatoca de todos para todos 2016-2019.

Zapatoca, dentro de su plan de desarrollo analiza la población vulnerable, donde se encuentra relacionada la primera infancia e infancia y adolescencia, bajo el amparo de la ley 1098

“Código de infancia y adolescencia”, en el cual garantiza el desarrollo de los niños y niñas dentro de un ambiente de felicidad y amor. (Alcaldía Municipal de Zapatoca, 2016 - 2019).

A lo que el municipio le apuntará para el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo es a realizar acciones que en muchos casos, son transversales a otros programas. Es por esto que el cumplimiento en metas de salud y educación, implica que el ambiente en el que se desarrolla la población que se está estudiando, sea más provechoso e impacte la población foco de este estudio.

El análisis de políticas públicas de infancia y adolescencia, se viene desarrollando desde 1960, en donde, con hechos importantes que se implementaron como base para el desarrollo del mismo, es principalmente la creación del ICBF mediante la ley 75 de 1968, la creación de los jardines infantiles, la creación del PLAN NACIONAL DE ALIMENTACION Y NUTRICION (PAN), la creación del Bienestar Familiar, creación de hogares comunitarios, entre muchas otras políticas, que impactan la salud, la educación y el desarrollo social de los niños y niñas de Colombia.

En el año 2005 se presenta un proyecto de ley para la infancia y adolescencia, en donde además de lo mencionado se pretendía el reconocimiento a la igualdad y la dignidad de los niños y niñas entre los 0 y los 15 años.

Con la promulgación de la ley 1098 de 2006, Se constituye un conjunto de conceptos y posiciones que reglamentan el estado de la niñez en Colombia, en este sentido el análisis de la situación de la infancia y adolescencia en Colombia, estudio que realiza la UNICEF, en el cual podemos identificar que el estado está usando todas sus fuentes tanto financieras como teóricas para garantizar los derechos de esta población vulnerable (UNICEF, 2010 - 2014), sintetiza en la educación, el sector de carácter estratégico que garantice la construcción de paz y reconciliación.

6.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo de las competencias planeación estratégica y prospectiva

Tabla 3. *Ficha técnica metodológica para el desarrollo de las competencias planeación estratégica y prospectiva*

Temas a definir	Descripción
Propósito de la investigación	El propósito de la presente investigación está en analizar el desarrollo de la implementación y estrategias en lo referente a la planeación estratégica y prospectiva de la administración municipal de Zapatoca
Metodología de la investigación.	La metodología de investigación aplicada para el caso de Planeación estratégica y Prospectiva en el municipio de Zapatoca, es de tipo mixta, ya que para el proceso de estudio revisamos dos de los tres tipos de investigación, descriptiva y explicativa (Sampieri Hernandez, 1998). Se considera de tipo descriptiva debido a que inicialmente se hace necesario detallar los fenómenos que rodean al equipo de trabajo de la Alcaldía Municipal de Zapatoca y nos permite detallar los factores que hacen que la administración municipal, continúe con las mismas prácticas en el transcurso de los años. De carácter explicativo, respondiendo a las evidencias generadas a partir del estudio descriptivo, proporcionando entendimiento sobre la carencia de coaching dentro de la organización.
Unidad de análisis	El estudio de caso se está enfocando en toda la Alcaldía Municipal de Zapatoca, en cada una de las secretarías que la conforman, tanto a empleados públicos con cargos fijos como a personas que desempeñan cargos con órdenes de prestación de servicios y de libre nombramiento.
Ámbito Geográfico	La Alcaldía de Zapatoca, se encuentra ubicada en el Municipio de Zapatoca-Santander, en el centro del departamento de Santander, al sur occidente de la capital del departamento, a 52 kilómetros del municipio de Girón. Es una alcaldía centrada en el progreso en las relaciones armónicas con los diferentes sectores de la sociedad, para garantizar condiciones dignas y justas en el campo de los servicios públicos, las vías terciarias y secundarias, la educación, la formación para el trabajo y el desarrollo rural y urbano sostenible. El estudio de caso de la Alcaldía de Zapatoca se define acorde a la sede y a las diferentes secretarías que la componen

Definición del Universo de estudio.	Partiendo del estudio de caso, la población en general que se estudió para poder desarrollar el análisis de estudio, fue a los menores de edad del municipio a quienes, a quienes se tienen en cuenta para el cumplimiento de las metas referentes a infancia y adolescencia teniendo en cuenta tanto sus deberes como derechos, por lo cual la comisaria de familia gestiona y realiza actividades para el fortalecimiento de sus derechos y cobertura de espacios para su desarrollo.
Tipo de muestra	Muestra aleatoria - Se seleccionó con base en los cargos provistos para el desarrollo de actividades referentes a infancia y adolescencia.
Muestra	Empleada con un cargo de libre nombramiento y remoción, de orden gerencial.
Métodos de la recogida de la evidencia.	✓ Realización de entrevistas a profundidad: Presencial y Correo electrónico Funcionario SILVIA MARGARITA SERRANO – Psicóloga Municipio de Zapatoca
Fuentes de información	✓ Información primaria e interna, tales como archivos y entrevista. ✓ Información secundaria externa, tales como documentación referente a infancia y adolescencia
Informadores Clave	Para el caso de estudio aquí presentado, una informadora clave para el desarrollo del estudio, fue la Psicóloga del Municipio, quien dentro de su rol, tiene relación directa con la comunidad y el cumplimiento de las metas de la Alcaldesa dentro de su plan de desarrollo para el desarrollo y cumplimiento de deberes que se tienen con la comunidad de primera infancia.
Métodos de análisis de la evidencia	Los métodos de análisis de la evidencia, fueron de carácter cualitativo, identificando los procesos estructurales de la empresa, comparándola con la teoría aprendida, competencias gerenciales y modelos de alta gerencia, buscando argumentos teóricos, que nos orientaran a identificar si la administración había presentado procesos de alta gerencia.
Enfoque científico	✓ Enfoque deductivo: este enfoque fue utilizado cuando analizamos de lo general a lo particular, es decir en el momento de realizar las entrevistas pasamos a lo particular. ✓ Enfoque inductivo: se utilizó en el momento de proyectar a la Alcaldía en cinco años.
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	Encuesta validada por experto.

Fecha de realización

El modulo inicio el 26/07/2018 y el informe final de este módulo fue entregado el 06/08/2018.

6.3 Análisis situacional de la alcaldía municipal de Zapatoca – planeación estratégica y prospectiva

6.3.1 Descripción situacional de la alcaldía de Zapatoca – prospectiva

La primera herramienta a utilizar es el árbol de competencias, herramienta creada por Giget en 1998, que comprende el análisis y evaluación de las principales cualidades de la alcaldía y la relación de las mismas con el entorno.

Con este árbol de competencias, se pretende analizar las bases conceptuales y las problemáticas que se evidencian entorno a la alcaldía.

6.3.1.1 Árbol de competencias:

Tabla 4. *Árbol de competencias*

Árbol de competencias							
Factores de cambio endógeno							
Área	Factores	Saber hacer		Procesos		Resultados	
	endógenos	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Atención a grupos vulnerables	Reducir al 0% el trabajo infantil (5 y 17 años) durante el cuatrienio	La alcaldía municipal cuenta con un equipo interdisciplinari o de la comisaria de familia,	El ente territorial no cuenta con un estudio o diagnóstico que permita establecer el porcentaje o	Al municipio contar con un equipo interdisciplinario completo, le permite brindar una atención oportuna a los	Si bien es cierto existe un equipo interdisciplinario completo, la falta de recursos económicos limita, la realización de	Se ejecutan contestemente campañas, actividades y acciones encaminadas a la prevención	No se cuenta con recursos destinados para la elaboración de estudios que determinen la eficacia de las estrategias

	conformado de acuerdo a lo contemplado en la ley 1098 de 2006, por un comisario una trabajadora social y una psicóloga	dato, que mida como se encuentra el municipio en cuanto a casos de trabajo infantil	casos identificados y reportados sobre trabajo infantil	atenciones y acciones para la protección de los niños y niñas en riesgo de trabajo infantil, en trabajo y trabajo infantil peligroso	del trabajo infantil	realizadas para reducir el trabajo infantil
Atender en un 100% a los adolescentes en conflicto con la ley de acuerdo con el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes.	El municipio de Zapatoca cuenta con una Comisaria de Familia, Inspección de Policía, Policía de Infancia y adolescencia, para brindarle atención pertinente cuando existan este tipo de casos.	Falta de recursos para realizar campañas en todo el municipio referente al tema de prevención y socialización.	El número de casos anuales que se presentan en el municipio de menores de edad infractores es de un promedio del de 0%.	El municipio por ser de sexta categoría no cuenta con los recursos para adecuar la infraestructura para atender a los menores de edad mientras se realiza el proceso de traslado a la autoridad judicial correspondiente, en este caso sería la Fiscalía General de menores en la ciudad de Bucaramanga.	Bajo índice de casos de menores de edad infractores identificados o reportados.	El municipio no cuenta con una Fiscalía local para atender los casos y todo el proceso es llevado en la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 4. *Continuación*

Árbol de competencias							
Factores de cambio endógeno							
Área	Factores endógenos	Saber hacer		Procesos		Resultados	
		Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Fortalecimiento de la estrategia de cero a siempre	Implementar la Ruta Integral de Atención a la Primera Infancia – RIA	La Ruta Integral de Atención a la Primera Infancia - RIA, es liderado por la Comisaria de Familia	No se cuenta con personal para la ejecución y liderazgo exclusivo de esta meta	La Comisaria de Familia realiza articulación con las diferentes entidades para la elaboración y puesta en marcha de la Ruta Integral de Atención	Al no existir personal que maneje exclusivamente esta meta, el seguimiento a su implementación ha tardado.	El municipio ha realizado la meta en los tiempos estipulados por las entidades de orden departamental y nacional como ICBF y Gobernación de Santander.	Son pocas las asesorías y seguimientos que se realizan por las entidades de orden Nacional y departamental en el tema.
	Realizar 4 capacitaciones en el cuatrienio, dirigida a las madres comunitarias y agentes educativas en procesos que fortalecen el conocimiento pedagógico o	El municipio a través de personal de planta capacitado en el tema o a través de gestión realizada, brinda estas capacitaciones con el fin de fortalecer el conocimiento pedagógico de agentes educativas y madres comunitarias	El municipio debido a su corto presupuesto se ve limitado a ofrecer formación como diplomados que se ajusten al tiempo disponible de las madres comunitarias y agentes educativas.	Los temas abordados obedecen a temas de interés de las madres comunitarias y agentes educativas	Las capacitaciones realizadas no superan 8 horas de formación.	Con esta meta se contribuye a mejorar la calidad educativa de quienes ejecutan los programas del ICBF en el municipio y esto garantiza su óptimo funcionamiento en el área de talento humano	El municipio debido a su corto presupuesto se ve limitado a ofrecer formación como diplomados que se ajusten al tiempo disponible de las madres comunitarias y agentes educativas.

Tabla 4. *Continuación*

Árbol de competencias							
Factores de cambio endógeno							
Área	Factores endógenos	Saber hacer		Procesos		Resultados	
		Raíces		Tronco		Ramas	
	s	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Ejecutar 4 seguimien tos durante el cuatrienio a los indicadore s contempla dos en las categorías de derechos de Existencia , desarrollo, protección y ciudadaní a.	El municipio cuenta con estadísticas desde el año 2006 en estos indicadores.	Los datos presentes cuentan con varias fuentes de información lo que en ocasiones dificulta el análisis de la dinámica de los indicadores.	Cumplimiento a lo establecido en la ley 1098 de 2006 en su Artículo 204. Código de Infancia y Adolescencia	Muchas de las fuentes de orden departamental y Nacional no cuentan con información actualizada.	Seguimiento anual a los indicadores que permite mantener actualizada la Política pública de Infancia y Adolescencia.	Muchos de los datos obtenidos no cuentan con la vigencia actual debido a que son tomados de Fuentes de orden Nacional que toman su tiempo en actualizarse.	

Tabla 4. *Continuación*

Árbol de competencias							
Factores de cambio endógeno							
Área	Factores endógenos	Saber hacer		Procesos		Resultados	
		Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Protección integral y garantía de los derechos de los niños y niñas y adolescentes	Implementar y mantener una (1) estrategia de prevención y atención a los casos de adolescentes vinculados en procesos delictivos, durante el cuatrienio	El municipio de Zapatoca cuenta con una Comisaria de Familia, Inspección de Policía, Policía de Infancia y adolescencia para el diseño e implementación de esta estrategia.	Existen pocos recursos que permitan la estrategia tenga un alto impacto a nivel municipal. Así mismo, se hace necesario mayor recurso humano para su implementación.	El bajo porcentaje de casos de niños, niñas y adolescentes infractores de la Ley enfoca a la estrategia diseñada más hacia la parte preventiva que de atención	La estrategia no contempla el área rural y los corregimientos del municipio para que esta sea socializada desde hace aproximadamente ocho años.	El municipio mantiene un bajo porcentaje de casos de niños, niñas y adolescentes infractores desde hace aproximadamente ocho años.	La estrategia no cuenta con un alto impacto en el municipio debido a la falta de recursos humanos y económicos para su implementación.

Tabla 4. *Continuación*

Árbol de competencias							
Factores de cambio endógeno							
Área	Factores endógenos	Saber hacer		Procesos		Resultados	
		Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Implementar una (1) estrategia anual encamina da a prevenir el trabajo infantil en el municipio de Zapatoca.	El municipio de Zapatoca cuenta con una Comisaria de Familia, Inspección de Policía, Policía de Infancia y adolescencia para el desarrollo de la estrategia.	Existen pocos recursos que permitan la estrategia tenga un alto impacto a nivel municipal. Así mismo, se hace necesario mayor recurso humano para su implementación.	El municipio trabaja con las diferentes entidades que pertenecen al Comité de Prevención de trabajo infantil para realizar acciones conjuntas en torno a la implementación de la estrategia.	La falta de destinación de recursos económicos limita las actividades y acciones contempladas dentro de la estrategia diseñada.	La estrategia contempla acciones de manera permanente las cuales son reportadas trimestralmente al Ministerio de Trabajo	Al municipio no contar con un diagnóstico sobre cómo es su estado en cuanto a trabajo infantil, dificulta medir el impacto de las acciones y estrategias realizadas.
	Realizar cuatro (4) seguimientos en el cuatrienio a la Política Pública de PPIA.	En el marco de la Mesa de Infancia, adolescencia y Fortalecimiento familiar se ha realizado la actualización de la PPIA y su seguimiento.	Teniendo en cuenta el proceso de actualización de la PPIA se realizó en la actual vigencia (2018) por directrices nacionales, no se realizaron seguimientos anteriores a la actual Política.	Se realiza seguimiento y es socializado en las Rendiciones Públicas que se ejecutan anualmente	No se han realizado ejercicios de rendición Pública de Cuentas exclusiva para los niños, niñas y adolescentes.	El municipio cuenta con una mesa de Participación de NNA quienes participaron activamente en la actualización de la PPIA	Se hace necesario mayor capacitación sobre procesos de participación ciudadana para NNA (niños, niñas y adolescentes) en el seguimiento de la Política Pública

Tabla 4. *Continuación*

Árbol de competencias							
Factores de cambio endógeno							
Área	Factores	Saber hacer		Procesos		Resultados	
	endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
	s	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Los niños niñas y adolescent es cuentan en el gobierno	Implemen tar un (1) ejercicio participati vo anual democráti co con los niños, niñas, adolescent es y jóvenes del municipio de Zapotoca	El municipio cuenta con Acuerdos y decretos municipales que respaldan y decretan ejercicios participativos para los niños, niñas y adolescentes	Existen pocos recursos económicos para respaldar estos ejercicios democráticos.	Actualmente se encuentran activa la mesa de Participación de los NNA	Se hace necesario incluir dentro de la estrategia mayor número de ejercicios participativos para NNA y tener en cuenta su destinación presupuestal.	El municipio cuenta con estrategias articuladas con las diferentes instituciones para garantizar la participación de NNA	Se hace necesario mayor destinación presupuestal para la ejecución de estas estrategias con el fin generen mayor impacto en los NNA

Tabla 4. *Continuación*

Árbol de competencias							
Factores de cambio endógeno							
Área	Factores endógenos	Saber hacer		Procesos		Resultados	
		Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
La familia núcleo fundamental de la sociedad	Implementación de la mesa de primera infancia, infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar y el Consejo Local de Política Social que permita la participación de los NNA.	El municipio cuenta con los decretos reglamentarios para respaldar el fortalecimiento de la mesa de o de estas dos instancias.	El municipio por su bajo presupuesto no cuenta con recursos económicos para la ejecución de actividades dirigidas al fortalecimiento o de estas dos instancias.	Tanto los integrantes del Consejo local de política social como de la mesa de participación cuentan con sentido de pertenencia y responsabilidad dando cumplimiento a las normas de orden nacional y municipal para su fortalecimiento	Teniendo en cuenta la participación en estas dos instancias es de carácter obligatorio y que la mayoría de sus integrantes son los mismos de los demás comités, el recurso humano y realizar diversas acciones.	Las metas fijadas en el CLPS y la Mesa de Participación han sido viables, cuantificables y medibles.	Teniendo en cuenta la participación en estas dos instancias es de carácter obligatorio y que la mayoría de sus integrantes son los mismos de los demás comités, el recurso humano y realizar diversas acciones.

Tabla 4. *Continuación*

Árbol de competencias							
Factores de cambio endógeno							
Área	Factores	Saber hacer		Procesos		Resultados	
	endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
	s	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Juventud	Garantizar el funcionamiento y operación del Hogar de Paso en el municipio de Zapatoca.	El municipio de Zapatoca cuenta con un equipo interdisciplinario conformado de acuerdo a la Ley 1098 de 2006 para el buen funcionamiento del hogar de paso	Debido al bajo presupuesto y los requisitos de Ley se ha dificultado la búsqueda de personal idóneo para realizar la contratación pertinente del Hogar de Paso.	Se han adelantado alrededor de tres convocatorias anuales para la búsqueda del personal idóneo para la operación del Hogar de paso.	No se ha asignado el presupuesto requerido y necesario para dar cumplimiento a todos los lineamientos que permitan la operación del Hogar de Paso.	De todo el proceso únicamente se ha logrado ejecutar la Fase I de convocatorias.	La falta de designación presupuestal y el escaso personal idóneo han imposibilitado el cumplimiento de la meta no existiendo en la actualidad un hogar de paso para atender a los diferentes NNA en proceso de restablecimiento de derechos.

6.3.1.2 Pestel:Tabla 5. *Municipio de Zapatoca*

Factores	Oportunidades	Amenazas
Políticos	*Apoyo por parte de las diferentes entidades gubernamentales que apoyen el cumplimiento del plan de desarrollo municipal.	*El MECI - Modelo Estándar de Control Interno, baja evaluación por la Procuraduría General de la Nación.
	*El desarrollo del acuerdo 031, el cual se refiere al desarrollo del EOT, tendiente a regularizar el área de influencia del embalse hidrosogamoso	*Debido a que el periodo presidencial no coincide con el periodo de la alcaldesa municipal, hace que las gestiones que se adelanten ante ministerios puedan quedar congeladas, hasta la nueva posesión presidencial
Económicos	*Incremento de turismo, lo que aumenta el consumo de los bienes y servicios que ofrece el municipio.	*Por ser de 6 categorías, es un municipio con recursos muy limitados. El municipio debe proveer por el recaudo de impuestos municipales, presentándose dificultades en el cobro de impuesto de industria y comercio, debido al escaso compromiso por parte de la comunidad, propietaria de los establecimientos comerciales
	*El reconocimiento de Zapatoca como un Municipio tranquilo, donde el visitante disfruta de un turismo de bienestar.	*El entorno, problemático de las regiones circundantes y el comportamiento delictivo que se ha presentado.
Sociales	*La conservación del estilo arquitectónico del municipio lo hace más atractivo	

Tabla 5. *Continuación*

Factores	Oportunidades	Amenazas
Tecnológico Y Científico		Formalización paulatina de Gobierno en Línea
	*El municipio cuenta con cobertura del 92% de acueducto tanto en el caso urbano como en el rural. (Urbana 86% - rural 80%) *Cobertura de electricidad 95% (urbana 100% - rural 80%) *Tres fuentes hídricas que abastecen la planta de tratamiento. *Las condiciones microbiológicas del agua tratada están en buenas condiciones y abastece con capacidad a los usuarios del servicio. *Clima agradable con temperatura promedio de 20 grados centígrados. *La propuesta presentada mediante el Plan de Gestión del Cambio Climático Territorial, propuesta presentada al departamento como perspectiva del cambio climático en Santander para el 2030.	*La descarga de aguas residuales a la fuente hídrica denominada UCHUBAL, desmejora las condiciones de calidad en el agua, dañando los ecosistemas existentes. *Sistema de alcantarillado, presenta deficiencia lo que genera inundaciones en algunas zonas del pueblo. *Cambios políticos que atrasan la cofinanciación por parte del ministerio de vivienda, para el desarrollo de la primera fase de la construcción del sistema de alcantarillado.

Fuentes:

1. Plan de Desarrollo - "Zapatoca de todos, para todos" 2016-2019
2. Acuerdo 031 de 2016 - Apoyo técnico para la revisión excepcional de los esquemas de ordenamiento de los municipios de Zapatoca, Betulia, y el plan de ordenamiento territorial del municipio de San Vicente, localizados en la zona del embalse Zapatoca
3. Índice de Gobierno Abierto IGA - resultados 2016
4. Plan integral de gestión de cambio climático territorial del Santander 2030. - diciembre 2016

6.3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 6. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Nº	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1	La alcaldía municipal cuenta con un equipo interdisciplinario de la comisaria de familia, conformado de acuerdo a lo contemplado en la ley 1098 de 2006, por un comisario una trabadora social y una psicóloga	0,08	4	0,32
2	En casos de conflictos con la ley, el municipio de Zapatoca cuenta con una Comisaria de Familia, Inspección de Policía, Policía de Infancia y adolescencia, para brindarle atención pertinente cuando existan este tipo de casos	0,08	4	0,32
3	La Ruta Integral de Atención a la Primera Infancia - RIA, es liderado por la Comisaria de Familia	0,07	3	0,21

Tabla 6. *Continuación*

Nº	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
4	El municipio a través de personal de planta capacitado en el tema o a través de gestión realizada, brinda capacitaciones, con el fin de fortalecer el conocimiento pedagógico de agentes educativas y madres comunitarias	0,07	3	0,21
5	El municipio cuenta con Acuerdos y decretos municipales que respaldan y decretan ejercicios participativos para los niños, niñas y adolescentes	0,06	4	0,24
6	La Comisaria de Familia realiza articulación con las diferentes entidades para la elaboración y puesta en marcha de la Ruta Integral de Atención	0,06	3	0,18
7	El municipio trabaja con las diferentes entidades que pertenecen al Comité de Prevención de trabajo infantil, para realizar acciones conjuntas entorno a la implementación de esta estrategia (prevenir el trabajo infantil en el municipio de Zapatoca)	0,06	3	0,18
8	Se realiza seguimiento a la Política Pública de PPIA y es socializado en las Rendiciones Públicas que se ejecutan anualmente	0,05	3	0,15
Nº	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	El ente territorial no cuenta con un estudio o diagnóstico que permita establecer el porcentaje o dato, que mida cómo se encuentra el municipio en cuanto a casos de trabajo infantil	0,06	2	0,12
2	Falta de recursos para realizar campañas en todo el municipio referente al tema de prevención y socialización a los adolescentes en conflicto con la ley	0,06	1	0,06

3	El municipio debido a su corto presupuesto, se ve limitado a ofrecer formación como diplomados que se ajusten al tiempo disponible de las madres comunitarias y agentes educativas.	0,06	1	0,06
4	Debido al bajo presupuesto y los requisitos de Ley, se ha dificultado la búsqueda de personal idóneo para realizar la contratación pertinente del Hogar de Paso.	0,05	1	0,05
5	El municipio por ser de sexta categoría, no cuenta con los recursos para adecuar la infraestructura para atender a los menores de edad mientras se realiza el proceso de traslado a la autoridad judicial correspondiente, en este caso sería la Fiscalía General de menores en la ciudad de Bucaramanga.	0,06	2	0,12
6	No se cuenta con recursos destinados para la elaboración de estudios que determinen la eficacia de las estrategias realizadas para reducir el trabajo infantil	0,06	2	0,12
7	El municipio no cuenta con una Fiscalía local para atender los casos de infractores y todo el proceso es llevado en la ciudad de Bucaramanga.	0,06	1	0,06
8	Son pocas las asesorías y seguimientos que se realizan por las entidades de orden Nacional y departamental en el tema de la Ruta Integral de Atención a la Primera Infancia	0,06	2	0,12
Total		1,00		2,52

Según el análisis realizado mediante la matriz MEFI, las fortalezas tienen un puntaje de 1.81 vs 0.71 de las debilidades, lo que denota que las fueras internas son favorables, es decir, el municipio de Zapatoca tiene más fortalezas que debilidades. Entre los aspectos que más afectan, está que el ente territorial no cuenta con un estudio o diagnóstico que permita establecer el

porcentaje o dato, que mida cómo se encuentra el municipio en cuanto a casos de trabajo infantil, siendo de gran impacto para la toma de decisiones y definición de estrategias.

6.3.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Nº	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Apoyo de la comisaría de familia, desarrollando planes para el fortalecimiento familiar	0,1	4	0,4
2	Se implementará el Plan de protección para erradicar el trabajo infantil y fortalecerá el Comité Local de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil y la Protección del Joven Trabajador.	0,1	2	0,2
3	Los objetivos de desarrollo de los planes de desarrollo tanto de los municipio como del departamento, van en concordancia con lo que plantea el plan de desarrollo TODOS POR UN NUEVO PAIS 2014 - 2018	0,07	3	0,21
4	Articulación nación-territorio, cobertura nacional, garantizando la armonización de los sistemas administrativos relacionados con garantía de derechos	0,06	1	0,06
5	Contribuir mediante la garantía de derechos de los niños al fortalecimiento familiar	0,05	2	0,1
6	Integración del territorio	0,06	2	0,12
7	Mejoramiento de calidad educativa, donde el MINISTSERIO DE EDUCACION NACIONAL, garantizara la incorporación de actividades relacionadas con la educación sexual integral, promoción de la salud y libre expresión	0,05	2	0,1

8	La Gobernación de Santander, logró un Pacto con los alcaldes de los	0,08	3	0,24
	87 Municipios de Santander frente a la adopción, formulación e implementación de la Política Pública de primera infancia, infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar			
N°	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Limitada posibilidad de empleo, informalidad, por parte de los padres de familia	0,1	4	0,4
2	situación en riesgo de la población infantil	0,05	4	0,2
3	Deserción escolar	0,05	1	0,05
4	Brechas sociales y económicas	0,1	4	0,4
5	Desigualdad en condiciones de acceso a servicios fundamentales como LA ATENCION INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA	0,05	1	0,05
6	Falta de instrumentos de focalización de políticas públicas, por lo cual el Gobierno Nacional dentro de su plan de desarrollo se enfoca en la creación de los mismos para generar la visualización de las personas beneficiarias de los programas del gobierno nacional	0,08	1	0,08
Total		1,00		2,67

Según el análisis realizado mediante la matriz MEFE, las Oportunidades tienen un puntaje de 1.43 vs 1.18 de las Amenazas, que las fueras externas son favorables, es decir, el municipio de Zapatoca tiene más oportunidades que amenazas. Entre los aspectos que más afectan el desarrollo social del municipio, está la limitada posibilidad de empleo, el trabajo informal que afecta a los padres y que impacta de manera directa a la población infantil y adolescente. Así mismo, las brechas socioeconómicas revelan la realidad del municipio y por ende del país.

6.3.2 Proyección de la empresa a 5 años en el desarrollo:

6.3.2.1 Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA):

Tabla 8. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera FF		Estabilidad del Ambiente EA	
Bajo presupuesto para inversión en educación	1	Cambio Periodo Presidencial	-3
Déficit presupuestal para inversión en infraestructura	1	Modificaciones a políticas públicas nacionales	-3
		Aumento desempleo	-6
		Deserción escolar	-5
Total promedio	1	Total promedio	-4,25
Ventaja Competitiva VC		Fuerza de la Industria FI	
Atencion oportuna a casos de trabajo infantil reportados	-2	Equipo interdisciplinario adjunto a la comisaria de familia	6
Personal capacitado en el fortalecimiento pedagógico de madres cabeza de familia	-2	Seguimiento y socialización anual de la política pública de infancia y adolescencia	5
Total promedio	-2	Total promedio	5,5
Total Eje "X" con VC y FI = (-2)+5.5 =		3,5	
Total Eje "Y" con FF y EA = (-4.25)+1 =		-3,25	

Eje X	Eje Y
-6	
-5	
-4	
-3	
-2	
-1	

0
1
2
3,5 -3,25
4
5
6

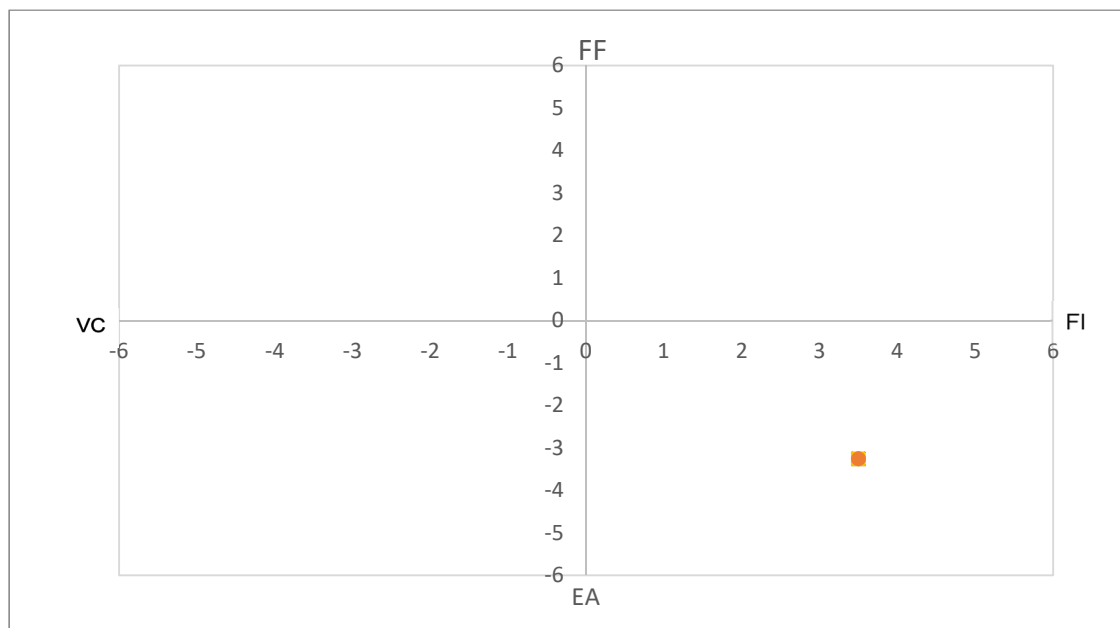


Figura 9. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Ubicado en el cuadrante inferior derecho del gráfico, evidencia que, en lo relacionado a la meta de infancia y adolescencia, implica el uso de estrategias competitivas.

Como estrategia para desarrollar es importante continuar con el desarrollo de políticas respecto a la infancia y adolescencia, evitando el trabajo infantil, generando empleo para la comunidad y fomentar el estudio dentro de la población infantil, para impedir la deserción escolar.

6.3.2.2 Matriz de perfil competitivo:

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

Factor interno critico		Alcaldía Zapatoca		Alcaldía Barichara		Alcaldía Betulia	
Fortalezas	Peso	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada
Equipo interdisciplinario	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Ruta integral de atención	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Conocimiento pedagógico	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,09
Política pública	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
debilidades							
Trabajo infantil	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14
Conflictos con la ley	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Presupuesto	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10
Infraestructura	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Fiscalía local	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02
Atención a la primera infancia	0,05	1	0,05		0,00	1	0,05
Obtención de información y datos	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06
Total	1,00		3,02		3,16		3,00

Mediante la matriz de perfil competitivo identificamos entre los factores relevantes, cuáles de ellos son los que más incidencia tienen al éxito para el eje Atención integral a la primera infancia.

En este sentido, el Municipio de Barichara, con una calificación de 3.16, se consideraría como el competidor más fuerte, basándonos en el análisis de unas cuantas variables, pero a la luz

de realidad son muy pocos factores analizados. Aunque la anterior descripción permite identificar que, en temas de protección a la primera infancia, todos los municipios tienen como bandera las políticas públicas del estado, siendo unos más fuertes, gracias a los recursos de capital y humano que puede manejar la administración municipal, independientemente de que se encuentren en la misma categoría de análisis.

6.3.2.3 Tendencias variables endógenas:

Tabla 10. *Tendencias variables endógenas*

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Grupo vulnerable	La alcaldía municipal cuenta con un equipo interdisciplinario de la comisaría de familia, conformado de acuerdo a lo contemplado en la ley 1098 de 2006, por un comisario una trabadora social y una psicóloga	Equipo interdisciplinario	Cantidad de personas que hacen parte del equipo de trabajo	2	3	4
Fortalecimiento de la estrategia de cero a siempre	Implementar la Ruta Integral de Atención a la Primera Infancia – RIA	Ruta integral de atención	cantidad de planes para implementar la Ruta Integral a la Primera infancia	1	1	1
Los niños niñas y adolescentes cuentan en el gobierno	Implementar un (1) ejercicio participativo anual democrático con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del municipio de Zapatoca	Conocimiento pedagógico	Programas a implementar con los Niños, Niñas y adolescentes	0	1	1

Protección integral			cantidad de			
y garantía de los	Realizar cuatro (4)		seguimientos e			
derechos de los	seguimientos en el cuatrienio	Política pública	implementación	1	1	1
niños y niñas y	a la Política Pública de PPIA.		de políticas			
adolescentes			publicas			

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Grupo vulnerable	El ente territorial no cuenta con un estudio o diagnóstico que permita establecer el porcentaje o dato, que mida como se encuentra el municipio en cuanto a casos de trabajo infantil	Trabajo infantil	Diagnostico trabajo infantil	0	0	1
	Falta de recursos para realizar campañas en todo el municipio referente al tema de prevención y socialización a los adolescentes en conflicto con la ley	Conflictos con la ley	implementación de campañas para la prevención del conflicto con la ley	0	1	1
	El municipio por ser de sexta categoría, no cuenta con los recursos para adecuar la infraestructura para atender a los menores de edad mientras se realiza el proceso de traslado a la autoridad judicial correspondiente, en este caso sería la Fiscalía	Infraestructura	Proyectos de obra para garantizar la permanencia de menores mientras se adelantan procesos judiciales	0	1	1

General de menores en la ciudad de Bucaramanga.						
Grupo vulnerable	El municipio no cuenta con una Fiscalía local para atender los casos de infractores y todo el proceso es llevado en la ciudad de Bucaramanga.	Fiscalía local	Conformación de dependencia para el procesos de los menores	0	0	1
Fortalecimiento de la estrategia de cero a siempre	El municipio debido a su corto presupuesto, se ve limitado a ofrecer formación como diplomados que se ajusten al tiempo disponible de las madres comunitarias y agentes educativas.	Presupuesto	Aumento de presupuesto	0	1	1
	Son pocas las asesorías y seguimientos que se realizan por las entidades de orden Nacional y departamental en el tema de la Ruta Integral de Atención a la Primera Infancia	Atención a la primera infancia	Asesorías y atención a la Primera Infancia	0	1	1
	Muchos de los datos obtenidos no cuentan con la vigencia actual debido a que son tomados de Fuentes de orden Nacional que toman su tiempo en actualizarse.	Obtención de información y datos	Actualización permanente de datos veraces como fuente de información	0	1	1

6.3.2.4 Planteamiento del problema. Actualmente Zapatoca reconoce la desigualdad en la atención a la población, lo que deja en evidencia las brechas por cubrir, traducido en bajo acceso a los recursos y campañas de desarrollo social. A partir de esto y como meta del plan de desarrollo el municipio de Zapatoca, se buscará ser garante en el cumplimiento de derechos en especial de los niños, niñas y adolescentes.

6.3.2.5 Listado de variables (MIC MAC)

Tabla 11. *Listado de variables (MIC MAC)*

Nº	Long Label	Short Label	Theme
1	Fortalecimiento Familiar	Fortfarm	Social
2	Garantía De Derechos	Gardere	
3	Integración De Territorio	Inter	Administrativo
4	Calidad De La Educación	Caledu	Político
5	Brechas	Breches	
6	Equipo Interdisciplinario	Eqinter	Administrativo
7	Ruta Integral De Atención	Ria	Social
8	Conocimiento Pedagógico	Conped	Administrativo
9	Política Publica	Polpub	
10	Trabajo Infantil	Trinf	
11	Conflictos Con La Ley	Conley	Político
12	Presupuesto	Ppto	Financiero
13	Infraestructura	Infraes	
14	Fiscalía Local	Fisloc	Administrativo

Tabla 11. *Continuación*

Nº	Long Label	Short Label	Theme
15	Atención Integral A La Primera Infancia	Api	Social
16	Obtención De Información De Datos	Obdatos	Administrativo
17	Hogar De Paso	Hogpa	Político
18	Estudios De Casos	Estcaso	Administrativo
19	Cumplimiento Normas Mesa De Participación	Mesa	Social
20	Rendición De Cuentas	Rend	Administrativo
21	Impacto En El Área Rural	Imprural	Social
22	Código De Infancia	Codinf	Político
23	Capacitaciones Personal	Capperson	Administrativo
24	Responsabilidad Penal Del Adolescente	Resppenal	Político
25	Atención Y Acciones Para La Protección	Accionprot	Social
26	Eficacia En Estrategias	Eficaest	Administrativo
27	Recursos Infraestructura	Recinfr	Financiero
28	Acceso A Empleo	Empleo	Social
29	Deserción Escolar	Desercion	Social
30	Instrumentos De Política	Focalintpu	Político
31	Inclusión De Actividades Orientadas A La EDUCACION Sexual	Edusexual	Social
32	Armonización Estado Gobierno Local	Estgobloca	Político

Fuente: tabla exportada de MIC MAC

6.3.2.7 Características de la matriz

Indicator	Value
Matrix size	32
Number of iterations	2
Number of zeros	395
Number of ones	357
Number of twos	244
Number of threes	28
Number of P	0
Total	629
Fillrate	61.42578%

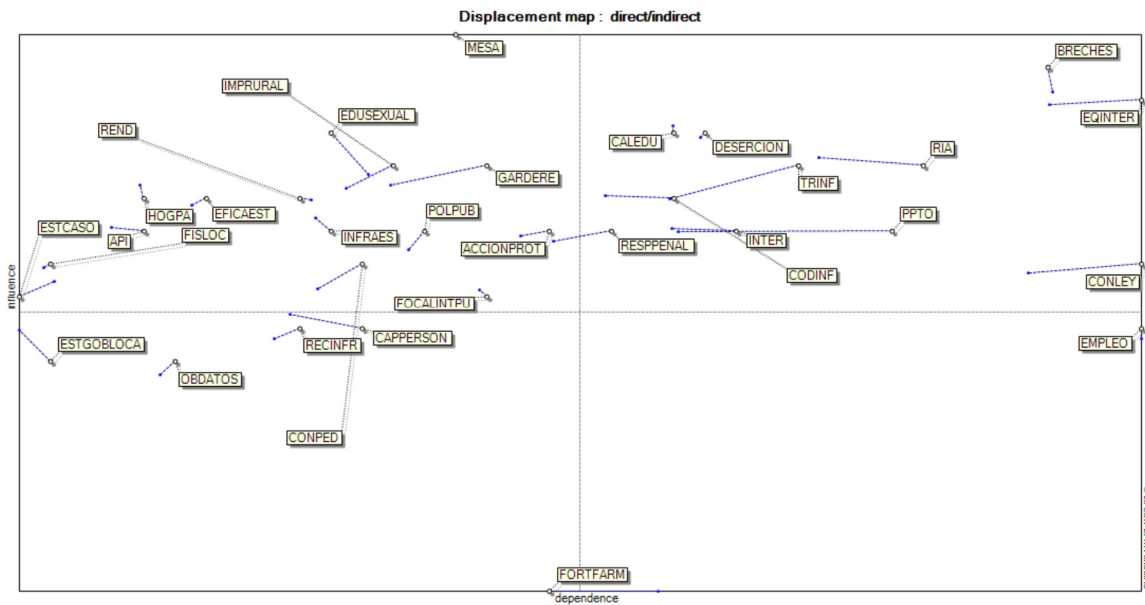


Figura 11. Mapa de desplazamiento

Las **brechas** sociales y económicas, impactan de manera directa en el desarrollo de las actividades y la implementación de políticas públicas del municipio de Zapatoca, para la prevención y la disminución del trabajo infantil. Esta variable es de las de mayor importancia y el plan de gobierno debe estar enfocado a su mejora y disminución de la misma, todo con un propósito, cumplimiento de derechos en especial de los niños, niñas y adolescentes (primera infancia).

El **equipo interdisciplinario** con el que cuenta la alcaldía y el cual obedece al cumplimiento de la normativa vigente, brinda por lo general una atención oportuna a los casos identificados y reportados sobre trabajo infantil; no obstante, la falta de recursos económicos limita la realización de atenciones y acciones para la protección de los niños y niñas en riesgo de trabajo infantil, en trabajo y trabajo infantil peligroso.

El municipio por ser de sexta categoría se le asigna un bajo *presupuesto*, lo que conlleva a que no se logre cumplir con el plan de actividades dirigidas al fortalecimiento de niños, niñas y adolescente.

6.3.3 Estrategia y plan de mejora de la alcaldía municipal DE Zapatoca:

Tabla 13. *Estrategia y plan de mejora de la alcaldía municipal DE Zapatoca*

Probabilities	
1 - Caledu	0,511
2 - Breches	0,518
3 - Eqinter	0,498
4 - Ria	0,486
5 - Trinf	0,528
6 - Empleo	0,514

Al analizar los resultados de las probabilidades simples, encontramos que las que presentan mayor probabilidad de ocurrencia son Calidad en educación, brechas económicas y sociales, acceso al empleo y trabajo infantil.

6.3.3.1 Tablero de control

Tabla 14. *Tablero de control*

Área De Desarro llo (Eje)	Eje Estraté gico	Program a	Inversión 1/ Gestión 0	Meta Producto	Indicador Producto	Tipo Meta (Tendenci a)	Ods	Respon sable	Descripción
3. Zapatoc a garantí a de derecho s sociales y civiles	14. Atenció n a grupos vulnerab les	Fortaleci miento de la estrategia de cero a siempre.	0	Ejecutar 4 seguimiento s durante el cuatrienio a los indicadores contemplad os en las categorías de derechos de Existencia, desarrollo, protección y ciudadanía.	Nº de seguimien tos ejecutados a las categorías de derechos	Increment o	10. Reduc ción de las desigu aldade s	Secretar ia de Gobiern o	El seguimiento se debe realizar a partir de las metas e indicadores de la política pública de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud de acuerdo al ciclo de vida. Se recomienda tener un tablero de control que muestre el valor programado, el valor ejecutado y el porcentaje de avance.

Tabla 14. *Continuación*

Área De Desarrollo (Eje)	Eje Estratégico	Programa	Inversión 1/ Gestión 0	Meta Producto	Indicador Producto	Tipo Meta (Tendencia)	Ods	Responsable	Descripción
3. Zapoteca garantía a de derechos sociales y civiles	14. Atención a grupos vulnerables	Protección integral y garantía de los derechos de los niños y niñas.	0	Realizar cuatro (4) seguimientos en el cuatrienio a la Política Pública de PPIA.	Nº de seguimientos a la PPIA realizadas	Incremento	10. Reducción de las desigualdades	Secretaría de Gobierno	El seguimiento se debe realizar a partir de las metas e indicadores de la política pública de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud de acuerdo al ciclo de vida. Se recomienda tener un tablero de control que muestre el valor programado, el valor ejecutado y el porcentaje de avance.

Tabla 14. *Continuación*

Área De Desarrollo (Eje)	Eje Estratégico	Programa	Inversión 1/ Gestión 0	Meta Producto	Indicador Producto	Tipo Meta (Tendencia)	Ods	Responsable	Descripción
3. Zapatoca a garantía a de derechos sociales y civiles	14. Atención a grupos vulnerables	Los niños niñas y adolescentes cuentan en el gobierno	0	Implementar un (1) ejercicio participativo anual democrático con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del municipio de Zapatoca	Ejercicio participativo democrático implementado.	Incremento	10. Reducción de las desigualdades	Secretaría de Gobierno	Realizar un ejercicio democrático con los NNA, en las instituciones educativas, con la elección de personero y representantes del consejo académico. (Se recomienda socializar el cumplimiento de la política pública de infancia, es decir socializar el cumplimiento que aparece en los tableros (de seguimiento de la política pública)

Tabla 14. *Continuación*

Área De Desarrollo (Eje)	Eje Estratégico	Programa	Inversión 1/ Gestión 0	Meta Producto	Indicador Producto	Tipo Meta (Tendencia)	Ods	Responsable	Descripción
3. Zapatoca garantía a de derechos sociales y civiles	14. Atención a grupos vulnerables	Protección integral y garantía de los derechos de los niños y niñas.	0	Implementar y mantener una (1) estrategia de prevención y atención a los casos de adolescentes vinculados en procesos delictivos, durante el cuatrienio	Estrategia implementada y mantenida	Mantenimiento	16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Secretaría de Gobierno	Diseño de la ruta y socialización, comité de convivencia escolar y las autoridades del Municipio.
3. Zapatoca garantía a de derechos sociales y civiles	14. Atención a grupos vulnerables	Protección integral y garantía de los derechos de los niños y niñas.	0	Implementar una (1) estrategia anual encaminada a prevenir el trabajo infantil en el municipio de Zapatoca.	Estrategia para prevenir el trabajo infantil.	Incremento	10. Reducción de las desigualdades	Secretaría de Gobierno	Se espera dar continuidad a la estrategia "que lo único que trabaje sea su imaginación", con el apoyo de la psicóloga y trabajadora social. (Fotografía

Tabla 14. *Continuación*

Área De Desarro llo (Eje)	Eje Estraté gico	Program a	Inversión 1/ Gestión 0	Meta Producto	Indicador Producto	Tipo Meta (Tendenci a)	Ods	Respon sable	Descripción
3. Zapatoc a garantí a de derecho s sociales y civiles	14. Atenció n a grupos vulnerab les	HAZ PAZ	0	Implementa r (1) estrategia anual de prevención, detección , vigilancia, atención de los diferentes tipos de maltrato infantil, violencia sexual y violencia intrafamiliar	N° de estrategias implement adas	INCREM ENTO	16. Paz, justici a e institu ciones sólida s	Secretar ia de Gobiern o	Desarrollo de talleres con los niños y niñas del programa generaciones con Bienestar

Fuente: Plan de desarrollo “Zapatoca de todos para todos 2016-2019”

7. Estrategia integral de comercio y marketing en la alcaldía municipal de Zapatoca Santander

7.1 Introducción

Dentro de la literatura que se encuentra sobre marketing, una de las definiciones que se puede identificar es la que establece que “el marketing es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer necesidades y deseos del ser humano, mediante procesos de intercambio” (Kotler, 1989)

El internet como fuente de información y acceso a base de datos, constituye un valor agregado para el desarrollo y cumplimiento de las metas del sector de estudio. La mercadotecnia digital, caracterizada por la proyección en medios digitales de los productos y servicios de las compañías, genera mayor impacto y conocimiento de las estrategias y metas de las empresas, además permite que el seguimiento que se realice en cuanto a la inversión y el retorno de la misma, sea más fácil de precisar.

El marketing digital, engloba múltiples canales de comunicación, lo que garantiza comunicación eficaz y eficiente con el mercado, generando comodidad y conveniencia al comprador. Desde el punto de vista del vendedor, le permite acceder a un mercado global (Márketing y Publicidad, 1991-2010), con acceso a la información que se ofrece no solo a los locales, sino también a las personas que les interesa conocer los avances de la empresa, pero que se encuentran fuera de la ciudad e incluso fuera del país.

“Hoy en día las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se han vuelto una herramienta de uso cotidiano directo o indirecto de toda la sociedad. La pregunta se vuelca ahora alrededor de cómo maximizar las inversiones en TIC, facilitar el acceso y mejorar la

apropiación de las mismas para toda la población y el aparato productivo con el fin de mejorar la competitividad de los países e impulsar el desarrollo económico y humano de toda la sociedad...” (Municipio de Zapatoca, 2016-2019).

Con el desarrollo de las tecnologías en la información, se pretende impulsar la capacidad innovadora del municipio, incluyendo la población vulnerable, tanto del área urbana como rural, aportando eficiencia y eficacia en el en el desarrollo y cumplimiento de las metas del plan de desarrollo municipal. Así las cosas, el desarrollo del marketing digital y las tecnologías, se proyectan como elementos esenciales al momento de enfrentar los desafíos que se presentan en la sociedad Zapatoca.

Como objetivo estratégico y una vez se analizaron las definiciones de marketing, en el Municipio de Zapatoca se pretende consolidar las tecnologías de la información, para el fortalecimiento de la ciencia, tecnología y la información del Municipio.

7.2. Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing.

Tabla 15. *Ficha Técnica de la metodología para el desarrollo del caso de estudio en el área de Estrategia Integral de Comercio y de Marketing*

Temas a definir	Descripción
Propósito de la investigación	El propósito de la presente investigación está en analizar el desarrollo de la implementación y estrategias en lo referente al comercio y marketing del Municipio de Zapatoca, aplicación de las nuevas estrategias y tecnologías impuestas por la administración municipal

Metodología de la investigación.	La metodología de investigación aplicada para el caso de comercio y marketing del Municipio de Zapatoca, es de tipo mixta, ya que para el proceso de estudio revisamos dos de los tres tipos de investigación, descriptiva y explicativa (Sampieri Hernandez, 1998). Se considera de tipo descriptiva debido a que inicialmente se hace necesario detallar los fenómenos que rodean al equipo de trabajo de la Alcaldía Municipal de Zapatoca y nos permite detallar los factores que hacen que la administración municipal, continúe con las mismas prácticas en el transcurso de los años. De carácter explicativo, respondiendo a las evidencias generadas a partir del estudio descriptivo.
Unidad de análisis	El estudio de caso se está enfocando en toda la Alcaldía Municipal de Zapatoca, en cada una de las secretarías que la conforman, enfocada en el desarrollo de las TIC's a través del área encargada.
Ámbito Geográfico	La Alcaldía de Zapatoca, se encuentra ubicada en el Municipio de Zapatoca-Santander, en el centro del departamento de Santander, al sur occidente de la capital del departamento, a 52 kilómetros del municipio de Girón. Es una alcaldía centrada en el progreso en las relaciones armónicas con los diferentes sectores de la sociedad, para garantizar condiciones dignas y justas en el campo de los servicios públicos, las vías terciarias y secundarias, la educación, la formación para el trabajo y el desarrollo rural y urbano sostenible. El estudio de caso de la Alcaldía de Zapatoca se define acorde a la sede y a las diferentes secretarías que la componen
Definición del Universo de estudio.	Partiendo del estudio de caso, la población que se estudió fue la Administración municipal, con un enfoque en el desarrollo de cada secretaría en temas de tecnología de la información y Marketing.
Tipo de muestra	Muestra simple - Se seleccionó al Ingeniero de sistemas, especializado en TIC's
Muestra	Ingeniero de sistemas con contrato laboral a termino fijo.

Métodos de la recogida de la evidencia.	Realización de entrevistas a profundidad: Presencial y Correo electrónico Funcionario JULIAN MORALES ORTIZ
Fuentes de información	Información primaria e interna, tales como archivos y entrevista.
Informadores Clave	Para el caso de estudio aquí presentado, un informador clave para el desarrollo del estudio, fue el Ingeniero de sistemas, quien desempeña el rol de Desarrollador TIC, funcionario encargado de mantener actualizadas las plataforma tecnológicas, así como de solucionar los posibles inconvenientes técnicos que se presenten en ellas
Métodos de análisis de la evidencia	Los métodos de análisis de la evidencia, fueron de carácter cualitativo, identificando los procesos estructurales de la empresa, comparándola con la teoría aprendida.
Enfoque científico	✓ Enfoque deductivo: este enfoque fue utilizado cuando analizamos de lo general a lo particular, es decir en el momento de realizar las entrevistas pasamos a lo particular. ✓ Enfoque inductivo: se utilizó en el momento de proyectar a la Alcaldía en cinco años.
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	Encuesta validada por experto.
Fecha de realización	El modulo inicio el 26/07/2018 y el informe final de este módulo fue entregado el 28/07/2018.

7.3. Descripción Situacional de la Alcaldía Municipal de Zapatoca a partir de las Estrategia Integral de Comercio y Marketing.

La Alcaldía de Zapatoca, por ser una entidad de orden público y un municipio de sexta categoría, no cuenta con desarrollos estratégicos en marketing. No obstante, la Alcaldía de Zapatoca dentro de su plan de desarrollo, estableció los siguientes parámetros para el desarrollo

de las tecnologías de comunicación, información y marketing, trabajando en el fortalecimiento de las TIC's en todos los sectores de la población, con la creación y dotación de espacios propicios para el manejo de ellas; es por ello que existe el rol de Desarrollador TIC, funcionario encargado de mantener actualizadas las plataforma tecnológicas, así como de solucionar los posibles inconvenientes técnicos que se presenten en ellas.

Sin embargo, es importante precisar que los avances actuales en temas de tecnología no están a la vanguardia, toda vez que en la actualidad, el municipio está adelantando gestiones para la instalación de antenas telefónicas para zonas rurales sin comunicación (Alcaldía Municipal de Zapatoca, 2016 - 2019) , siendo esto una prioridad para la administración municipal, en pro de llegar a las zonas vulnerables del área rural del municipio de Zapatoca.

En términos de redes sociales, la Alcaldía de Zapatoca cuenta con su página web www.zapatoca-santander.gov.co y su perfil de Facebook Alcaldía Municipal de Zapatoca, en donde se publica de manera permanente el cumplimiento y desarrollo de las metas del plan de desarrollo del municipio, obras públicas, desarrollo social y noticias del gobierno nacional, entre otros. En ellas no existe la facilidad que los ciudadanos puedan a pagar diferentes tipos de impuestos, generación de certificados y paz y salvos, adquisición de recibos de pagos y otras acciones que son de gran ayuda para minimizar trámites.

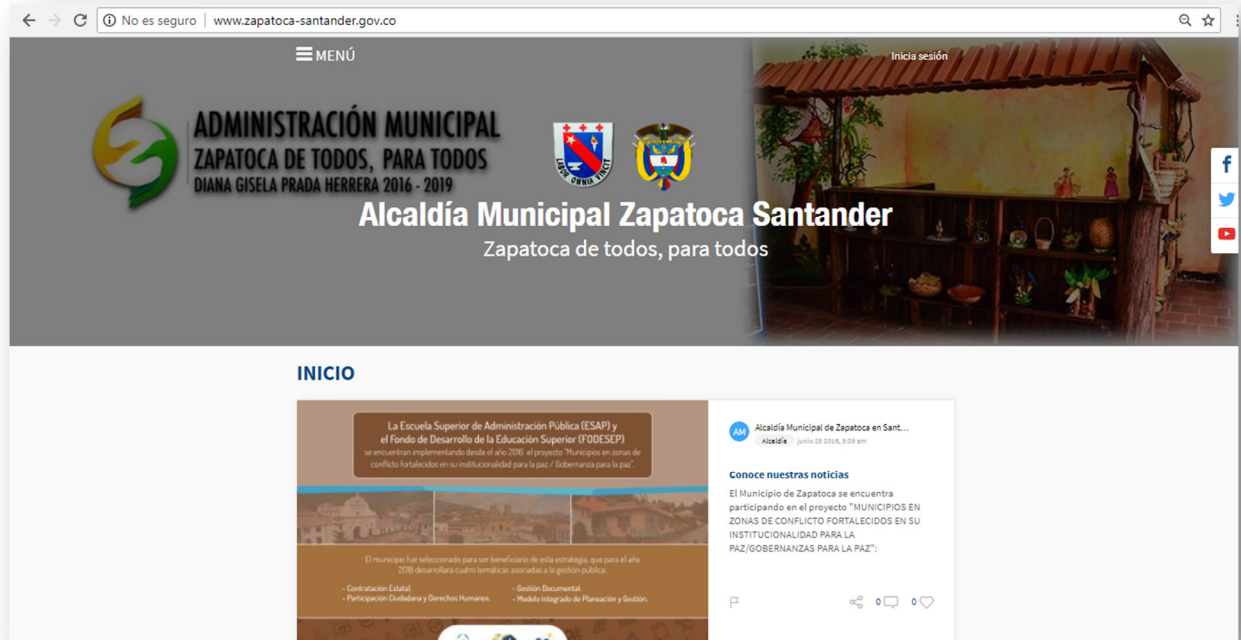


Figura 12. Página web www.zapatoca-santander.gov.co:



Figura 13. Facebook Alcaldía Municipal Zapatoca

7.4. Contextualización del Municipio de Zapatoca a 2023 a partir de un análisis de la estrategia integral de Comercio y Marketing.

Con fundamento en el análisis actual de la Alcaldía de Zapatoca, se construyó la matriz de Transformación:

Tabla 16. Contextualización del Municipio de Zapatoca a 2023 a partir de un análisis de la estrategia integral de Comercio y Marketing

	Mobilidad	IT	Red Social	Nube	Base de datos
Reducción de costo	Aplicaciones que faciliten al Usuario el pago desde su móvil de: ✓ Impuesto predial ✓ Impuesto de industria y comercio ✓ Otros pagos como uso de suelo, licencias de construcción	Implementación del gobierno en línea para facilitar acceso a: ✓ Información de la alcaldía ✓ Pagos ✓ Generación de paz y salvos	Al utilizar las redes para la información del avance de obras o proyectos de salud, cultura y demás metas del plan de desarrollo, se disminuyen los costos al tener que organizar rendiciones de cuentas con la comunidad, organizando eventos para esto.	Colocar en la nube la información contable para facilitar el acceso a la misma desde otros computadores fuera de la Alcaldía.	

Mobilidad	IT	Red Social	Nube	Base de datos
Mejoramiento de servicios	Utilizar servicios tecnológicos para proyectar información relevante de ejecución de proyectos, logrando así que más personas tengan acceso a la información, enfocado no solo a la comunidad residente en Zapatoca sino también a propietarios de vivienda en Zapatoca, que viven fuera del municipio.	✓ Evidenciar el cumplimiento de las metas del Plan de desarrollo del municipio de Zapatoca ✓ Utilizar las redes sociales para informar a la comunidad		Los funcionarios de la Alcaldía al tener acceso a la información fuera de la alcaldía e incluso fuera del municipio, hacen que le brinde información al instante al Usuario que se comunique.

	Mobilidad	IT	Red Social	Nube	Base de datos
Mejores decisiones	Al darle la facilidad al usuario para el pago de impuestos, este puede acceder a los descuentos que ofrece el municipio los primeros meses del año, lo que contribuye al cumplimiento de la meta de la meta del recaudo los primeros meses del año.				

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz de transformación, es evidente que se tienen grandes metas para el desarrollo de marketing de la Alcaldía de Zapatoca, enfocados en la actualización de la página web en términos servicio real para los ciudadanos del municipio. Así mismo, lograr contar con un espacio en la nube, tal y como lo hacen muchas empresas del sector público y privado, ayudaría al cuidado de la información, así como al estar siempre conectados a la Alcaldía, sin tener que estar en sus instalaciones.

7.5. Estrategias y Plan de Mejora del Municipio de Zapatoca a 2023 a partir de un análisis de estrategia integral de Comercio y Marketing.

Construir el plan de mejora de la Alcaldía, teniendo en cuenta la limitación de recursos y la situación actual del municipio, es un gran reto, no obstante, el hecho de tener tantas limitaciones, hace que se quieran alcanzar grandes metas para Zapatoca. A continuación, se describe la matriz del Service Design Thinking:

Tabla 17. Estrategias y Plan de Mejora del Municipio de Zapatoca a 2023 a partir de un análisis de estrategia integral de Comercio y Marketing

Tecnología	Pre- servicio	Servicio	Post-servicio
Gestion Web		Gobierno en línea para el municipio, facilidad para la descarga de recibos de impuestos y pago por PSE	Después de realizado el pago, este queda cargado tanto en la cuenta bancaria del municipio, como en la base de datos contable de la alcaldía
App	Soporte al contratista para aclaración de dudas sobre la descarga y manejo de aplicación	Alertas de publicación de procesos de selección para ejecución de obra.	Información permanente sobre los procesos contractuales de la administración.
Facebook	Apoyo al microempresario, dando a conocer sus bienes y servicios, por medio de las redes sociales que desarrolle el Municipio	✓ Publicaciones sobre avances de obra y cumplimiento al Plan de Desarrollo Municipal. ✓ Desarrollo de obras sociales ✓ Eventos Artísticos y Culturales	✓ Interacción entre la comunidad Zapatoca con el Gobierno Local. ✓ Incremento paulatino de compradores de productos locales. ✓ Incremento del turismo

Tecnología	Pre- servicio	Servicio	Post-servicio
LinkedIn	Apoyo	al	Publicación de empresas con
	microempresario, dando	productos y servicios locales,	
Twitter	a conocer sus bienes y	para su comercialización	
	servicios, por medio de		
Instagram	las redes sociales que		
	desarrolle el Municipio		

Los influenciadores serán:

- ✓ Artistas de la región
- ✓ Colaboradores y trabajadores de la alcaldía realizando el voz a voz
- ✓ Ciudadanos
- ✓ Turistas

Algunos indicadores definidos como estratégicos son:

- **Alcance de los medios sociales:** toda vez que permite participar y compartir contenido con los seguidores en tiempo real, respondiendo dudas, quejas, ayudando a mejorar el servicio al cliente.
- **Valor del cliente:** El marketing permite estar frente al cliente y alcanzar su fidelización, logrando reducir la pérdida de clientes.
- **Eficiencia:** Ayuda a revisar y analizar los costos asociados a buscar posibles clientes y su impacto.

A partir del análisis de plan de mejora, se hace una lectura a entrevista que se le hiciera al Líder de sistemas y tecnologías de la información de la alcaldía de Zapatoca, mediante la entrevista del Apéndice A.

8. Conclusiones

8.1. Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la alcaldía Municipal de Zapatoca en el área de Coaching y liderazgo.

Las empresas del sector público, tiene una muy baja cohesión entre los miembros de la misma organización, ya que no están orientados al trabajo en equipo, herramienta fundamental para la consecución de las metas de gobierno; la aplicación del coaching dentro de la organización puede garantizar la generación de equipos de trabajo interdisciplinarios que aporten lo mejor para lograr los objetivos del plan de desarrollo municipal.

La carga laboral en toda empresa tanto públicas como privadas, representan un alto nivel de presión, por lo que las sesiones de coaching, generan un alto impacto en la mejora del clima organizacional y social de la entidad.

8.2. Conclusiones de la situación actual y proyección a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca en Desarrollo de Competencias Directivas.

Los cambios en las organizaciones, en especial el sector público, requieren de liderazgo y plena convicción del servicio a la comunidad. Es por ello que a través del mejoramiento de las competencias directivas del personal de línea de mando, se lograrán las metas propuestas de la Alcaldía de Zapatoca.

Es vital e importante contar un gerente que lidere la administración municipal de acuerdo con el aprendizaje obtenido en competencias directivas, las cuales fusionadas con las de su equipo de trabajo, se enfoquen en ofrecer un servicio óptimo, teniendo como premisa el bien común.

8.3. Conclusiones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca

El municipio está enfocado en lograr la disminución del trabajo infantil mediante estrategias de prevención y programas sociales encaminados a concientizar a los padres que lo primordial es la educación de los niños y adolescentes.

La Alcaldía de Zapatoca fomenta la creación de grupos para el desarrollo artístico y cultural de los niños y jóvenes del municipio, en pro de evitar el trabajo infantil y la deserción escolar.

8.4. Conclusiones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing

Una prioridad de la Alcaldía de Zapatoca es la instalación de antenas telefónicas para zonas rurales sin comunicación, es por ello que los cambios esperados en temas de marketing pueden demorar poco a poco, toda vez que aun prima que toda la población, incluyendo el área rural aledaña, cuente con servicios primordiales como acceso a la comunicación.

Innovar a través del marketing empresarial, se logrará prestar un servicio real a los ciudadanos del municipio de Zapatoca, a través de la página Web de la Alcaldía, donde se puedan realizar transacciones que minimicen el tiempo de estas acciones en entidades financieras.

Contar con un espacio en la nube, tal y como lo hacen muchas empresas del sector público y privado, para lograr un efectivo cuidado de la información digital, así como siempre lograr estar conectados a la Alcaldía, sin tener que estar en sus instalaciones.

9. Recomendaciones

9.1. Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca en el área de Coaching y liderazgo.

Se hace importante identificar la sincronía entre las metas de cada empleado, personales, y las de la organización, potencializando a cada uno en sus habilidades, para asumir los retos propuestos en cada nuevo gobierno, es por esto que el enfoque del coaching en el sector público es viable, donde los resultados permiten conocer mejor tanto a las personas como a la organización identificando las fortalezas para trabajar en favor de ellas.

Incentivar al personal a través de talleres y sesiones de coaching permanentes, así como capacitaciones para el desarrollo de las habilidades gerenciales y de liderazgo de los colaboradores de la administración municipal.

9.2. Recomendaciones de la situación actual y proyección a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca en Desarrollo de Competencias Directivas.

Es imprescindible que el gerente propenda por el bien común y además impactar en organización en la correcta planificación, ejecución y eficiente uso de los recursos municipales

Las limitaciones que pueden impactar a los profesionales públicos en cuanto a la gerencia efectiva, se refleja en la falta de entendimiento por parte de los colaboradores de la norma, lo que conlleva a que el gerente no sea tomado en serio en su autonomía, por lo anterior es importante no caer en la inoperancia en funciones, independientemente de lo que la norma le permita, asumiendo así un reto importante en la gerencia hoy en el sector público.

9.3. Recomendaciones de planeación estratégica y prospectiva a 2023 de la Alcaldía Municipal de Zapatoca

Continuar y mantener la ejecución constante de campañas, actividades y acciones encaminadas a la prevención del trabajo infantil en el Municipio de Zapatoca, así como con el firme propósito de mejorar la calidad educativa de quienes ejecutan los programas del ICBF en el municipio.

Ejecutar las rendiciones de cuenta sistemáticas y realizar seguimiento anual a los indicadores que permite mantener actualizada la Política pública de Infancia y Adolescencia.

Realizar seguimiento a las metas e indicadores de la política pública de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud de acuerdo al ciclo de vida, a través del tablero de control.

Estructurar programa que permita establecer el porcentaje o dato, que mida como se encuentra el municipio en cuanto a casos de trabajo infantil en el municipio de Zapatoca.

Realizar un ejercicio democrático con los niños, niñas y adolescentes en las instituciones educativas, con la elección de personero y representantes del consejo académico, socializando el cumplimiento de la política pública de infancia.

9.4. Recomendaciones de la aplicación de una estrategia integral de Comercio y Marketing

Aprovechar las redes sociales para dar información del avance de obras o proyectos de salud, cultura y demás metas del plan de desarrollo, logrará disminución de costos, toda vez que no se deberán realizar rendiciones de cuentas con la comunidad de manera física sino virtual.

Es necesario que la Alcaldía Municipal de Zapatoca – Santander, ponga en marcha de forma disciplinada, todas las propuestas elaboradas en el plan de marketing, esto con el fin de tener un punto de partida para procesos organizados y orientados a los objetivos empresariales.

Es relevante llevar a cabo una socialización del plan de marketing y comercio con todo el personal de la Alcaldía para empoderar a los empleados en el proceso de desarrollo del mismo, recordando que cada área es importante y debe estar involucrada y comprometida en el cumplimiento de los diferentes objetivos organizacionales y por ende el éxito y bienestar de todos.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Bogotá. Decreto 770 de 2005. (2005). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16126>
- Alejandro, J. B. (2011). El uso del método MICMAC Y Mactor Análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia a través de Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 335-356.
- Arguello Vega, M. (2018). *Inteligencia Emocional y Coaching*. Buracamanga.
- Baena Paz, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica*. México: Metadata.
- Camargo Salas, F. (s.f.). *El sistema de Gerencia Pública en Colombia: Avances y propuestas*. Bogotá.
- Caraso, P. C. (2006). El Metodo de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento de Gestión*. Universidad del Norte., 165-193.
- Cundinamarca. (2017). *Gobernación de Cundinamarca*. Obtenido de http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/ConsejeriaFelicidad/ConsejeriaFelicidadDespliegue/asgaleriadenoticias/asmenugalerianoticias/cmenugalerianoticiasrepositorionuevo/!ut/p/z1/lZFpC4IwEMU_iwePNEvwTzwCzlBA1GnrqLkwMUSajiQOoId--gaHju3UY
- David, f. r. (2003). *Conceptos de admisnitración estrategica*. mexico: pearson. prentice hall.
- Díaz De Salas Sergio Alfaro, M. M. (2011). *Guia para al elaboración de estuidios de caso*. Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación.

- Florez-Guzman, M. H., & Gallego-Cossio, L. H.-F. (2015). Tableros de control como herramienta especializada: perspectiva desde la auditoria forense. *cuadernos de contabilidad*, 661-687.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*. París.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Marketing Digital. (1991-2010). Malaga, España: Vertice.
- Martín Castro, N. (2016). *Estudio Empírico sobre el desarrollo y la utilización de Herramientas Coaching para la gestión personal y de resultados en la gestión sanitaria*. Valencia, España.
- Piqueres, C. (2013). *Aprender Coaching es fácil*. Profit.
- Puerto Navarro, J. C. (2017). *Implementación de coaching en ocho (8) empresas de América Latina*. Bucaramanga, Colombia.
- Sampieri Hernandez, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mc graw hill.
- Sanchez Alonso, J. (2015). *La nueva Gerencia Pública en Colombia*. Bogotá.
- Sanchez Miron, B. (2014). *Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias Intra e Interpersonales*. Madrid: Educación XXI.
- UNICEF. (2010 - 2014). *Análisis de la situación de la infancia y la adolescencia en Colombia*. Bogotá.
- Villoria Mendieta, M. (2009). *Documentación sobre Gerencia Pública del sub grupo A1, cuerpo superior, especialidad de Administración general de Administración de la junta de comunidades de Castilla La Mancha*.
- Zapatoca, M. D. (2016 - 2019). *Plan de desarrollo Zapatoca de todos, para todos*. Zapatoca

Apéndices

Apéndice A. Entrevistas

I) Nombre: Ofelia Díaz Díaz

Cargo: Coordinadora de Presupuesto

Edad: 55

Tiempo en la Alcaldía: 30 AÑOS

¿Cómo siente que esta el clima laboral en la Alcaldía?

R: El ambiente laboral, es un poco pesado en algunos momentos, con ciertas personas, el estado de ánimo afecta las relaciones, puede uno estar hoy bien con alguien, pero algún hecho que lo afecte en la casa, puede hacer que la interacción con esta persona, cambie.

El clima laboral, también se ve afectado, desde mi punto de vista, cuando, empezamos a medir las cargas laborales y vemos que otras personas pasan sus días sin mucho más que hacer que estar en sus puestos y son los que en muchas oportunidades no colaboran, o se quejan si se les llega a pedir algún tipo de colaboración.

¿A largo plazo que espera en términos de clima laboral?

R: Ojalá, las personas valoren los procesos que se puedan realizar para mejorar las relaciones personales, para cumplir con los objetivos como administración municipal.

¿Qué le preocupa sobre las relaciones laborales de la administración?

R: el ambiente tenso que se genera al interior de la administración, la intolerancia, no diferencian entre lo laboral y lo emocional, lo que conlleva a un difícil desarrollo de las funciones.

¿Qué obstáculos se presentan diariamente que impiden avanzar?

R: el conformismo de las personas, la falta de colaboración en algunas otras, la falta de compromiso con su trabajo.

¿Qué se puede hacer para cambiar la perspectiva que tiene sobre el clima laboral?

R: un trabajo con los miembros de la administración, con el equipo de recurso humano, que no genere dudas, que haga que todos creamos en que ese trabajo si traerá buenos resultados para todos. Donde todos participemos.

¿Qué haría si fuera el jefe?

R: Más exigente, con responsabilidades, presentación personal, horario laboral, tratar de erradicar el chisme los comentarios.

¿Cómo ha cambiado usted para mejorar el clima laboral?

R: el genio, el temperamento, trato laboral, más no personal, no generar tanta confianza con los compañeros de oficina.

II) Nombre: Laura Mercedes Pineda Neisa

Cargo: Secretaria de Hacienda

Edad: 36

Tiempo en la Alcaldía: 2.5 AÑOS

¿Cómo se están aplicando los modelos de alta gerencia dentro de la administración municipal?

R: se ponen en práctica los parámetros que unifican la gerencia pública, de acuerdo a lo establecido en la función pública. Unido a esto, tanto la Alcaldesa como las secretarías de

despacho, ponen en práctica modelos de gerencia aprendidos en su experiencia laboral, algunas de ellas (como es mi caso), aprendidos en el sector privado.

¿Considera fácil una implementación efectiva de los procesos de competencias directivas?

R: no es imposible, pero es un proceso que conlleva mucho tiempo, ya que el cambio de mentalidad, hace que los procesos dentro del sector público sean mucho más lento que como se pueden dar en el sector privado.

¿Cómo se aplican los enfoques de gestión en competencias en el desarrollo de la dirección pública?

R: la implementación, parte de la existencia de coherencia teórica como la validez empírica que muestre el gerente de meta, además es relevante la relación socio económica, el enfoque en la comunidad, en las necesidades del municipio, sin dejar de lado el liderazgo que además se debe poseer, para el manejo del cliente interno.

III) Nombre: Julian Morales Ortiz

Cargo: Ingeniero de sistemas – Desarrollador TIC's

Edad: 38

Tiempo en la Alcaldía: 2 AÑOS

¿Que son las Tics?

Las tecnologías de información y comunicación, mayormente conocidas como "TIC", son aquellas cuya base se centra en los campos de la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, para dar paso a la creación de nuevas formas de comunicación.

Se trata de un conjunto de herramientas o recursos de tipo tecnológico y comunicacional, que sirven para facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información mediante códigos variados que pueden corresponder a textos, imágenes, sonidos, entre otros.

¿Cómo se encuentra actualmente la implementación y el desarrollo de las tecnologías de la información en el Municipio de Zapatoca?

En la actualidad la Administración Municipal de Zapatoca cuenta con página web (www.zapatoca-santander.gov.co), cuentas de redes sociales en Facebook y twitter, además de páginas suministradas por el gobierno como SIA Observa, SECOP I, SECOP II, SIGEP, SUIT, DATOS, entre otras, donde su función es informar los proyectos, acuerdos, decretos, hojas de vida y contratación con el fin de dar a conocer los movimientos y mantener la transparencia de la Entidad.

¿Considera relevante para las políticas públicas del municipio, la implementación del marketing digital o las Tics?

Dado que las TIC tienen un alcance sumamente amplio, llegando a impactar en sectores importantes de la sociedad actual, como lo son el campo económico, social, educativo, etc., existen ventajas específicas que su uso puede facilitar a cada una de estas áreas.

Sin embargo, es posible puntualizar algunas de las ventajas generales que pueden derivarse de la aplicación de estas tecnologías:

- a. Facilitan la comunicación a larga distancia.
- b. Brindan acceso a información abundante y variada.
- c. Permiten el desarrollo de actividades u operaciones a través de la red,
- d. Dan lugar a la creación de nuevos empleos
- e. Las TIC favorecen el impulso de los negocios y la actividad de la Entidad

Algunas desventajas de las TIC son:

- a. Objeto de distracción para los estudiantes
- b. Negación de la población rural en búsqueda de aprender a manipular esta nueva herramienta.

¿Se están cumpliendo con los objetivos propuestos en cuanto a la implementación de las tecnologías de la información?

Si, se está cumpliendo, porque una de las principales metas con las TIC es cumplir con la Ley 1712 De 2014 que es la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública.