

---

Mejoramiento en el Servicio y Atención al Usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta

Diego Alejandro Castelblanco Parra

Adriana Supelano Espinosa

Biviana Ruíz Peralta

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración Pública  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2019

---

Mejoramiento en el Servicio y Atención al Usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta

Diego Alejandro Castelblanco Parra

Adriana Supelano Espinosa

Biviana Ruíz Peralta

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador Público

Director

Alberto Martínez Cárdenas

Administrador de Empresas con Énfasis en Marketing

Sp. Gerencia del Talento Humano

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración Pública

Modalidad a Distancia y Virtualidad

Villavicencio

2019

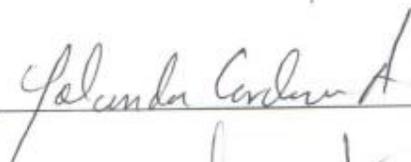
**Nota de Aceptación**

Cuatro punto dos    4.2    Aprobado

---



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 18 de Septiembre de 2019.

A Dios y a la virgen María por su bendición y por regalarme este nuevo triunfo, a la memoria de mis padres Luis Alberto y María Concepción, gracias a ellos aprendí a soñar lejos, en grande y sin rendirme; a mi hermana Sandra Castelblanco por su respaldo, compañía y motivación, y por supuesto a mis queridos sobrinos Diana Carolina, Sebastián Alejandro y Juan Camilo Sánchez, por hacerme sentir siempre joven y triunfador.

Diego Alejandro Castelblanco Parra.

Con todo mi amor y cariño a mi hijo Juan Carlos, quien es mi gran orgullo y motivación, quién me impulsa a superarme cada día en la carrera de ofrecerle siempre lo mejor, a mi madre Beatriz Peralta por su incondicional apoyo.

Biviana Ruíz Peralta.

A Dios y a la Virgen María por su bendición y compañía en todo mi proceso, a mis padres Ricardo y Gloria, por su apoyo, respaldo y cariño, por ser mi motor, a mis hermanos queridos por su ejemplo y superación y a mis bellos sobrinos por quién me inspiro cada día.

Adriana Supelano Espinosa.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	9
Abstract .....	10
Introducción .....	11
1. Descripción del Problema .....	13
1.1 Formulación del Problema.....	15
2. Justificación .....	16
3. Objetivos .....	18
3.1 Objetivo General.....	18
3.2 Objetivos Específicos.....	18
4. Marco Referencial.....	19
4.1 Antecedentes .....	19
4.2 Marco Teórico.....	22
4.2.1 Relaciones Públicas. ....	22
4.2.2 Indicadores de Gestión.....	24
4.2.3 Características y Papel del Gerente del Medio. ....	26
4.2.4 Los 10 Elementos Imprescindibles del Servicio con Calidad.....	27
4.2.5 Aspectos del Servicio.....	28
4.3 Marco Conceptual.....	31
5. Metodología .....	34
5.1 Método de Investigación.....	35
5.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	35
5.3 Población y Muestra .....	35
6. Resultados .....	36
6.1 Factores que Resaltan las Prácticas Inadecuadas en el Servicio y Atención al Usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta .....	36
6.2 Encuestas con el Fin de Conocer la Percepción de los Usuarios Frente al Servicio y Atención por Parte del Funcionario Público del Municipio de Barranca de Upía.....	36
6.2.1 Resultados Encuestas Dirigidas a 35 Funcionarios de la Alcaldía de Barranca de Upía.....	36
6.2.2 Resultados Encuestas Dirigidas A 60 Personas de la Comunidad del Municipio de Barranca de Upía.....	45
6.3 Estrategias de Mejoramiento Concernientes al Clima Organizacional para la Atención del Usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta.....	50

---

7. Conclusiones ..... 59

8. Recomendaciones ..... 61

Referencias bibliográficas..... 62

### Lista de figuras

Figura 1.	Elementos de un programa de relaciones públicas. ....	23
Figura 2.	Comunicación personal ante un grupo de individuos .....	29
Figura 3.	Desempeño de las tareas mediante ordenes determinantes.....	37
Figura 4.	Participación de los funcionarios para aportar ideas.....	37
Figura 5.	Manejo de conflictos.....	38
Figura 6.	Actitud de los funcionarios frente a los objetivos institucionales.....	39
Figura 7.	Creatividad e innovación dentro del grupo. ....	39
Figura 8.	Manejo de la comunicación institucional.....	40
Figura 9.	Comportamiento de responsabilidades y coordinación de los funcionarios. ....	41
Figura 10.	Autonomía para cumplir las tareas.....	41
Figura 11.	Estándares de alta calidad .....	42
Figura 12.	Características de la evaluación del desempeño. ....	43
Figura 13.	Acciones de coordinación en equipo. ....	44
Figura 14.	Compromiso con su trabajo. ....	44
Figura 15.	Atención al público. ....	45
Figura 16.	Información.....	46
Figura 17.	Atención y servicios prestados.....	47
Figura 18.	Tratamientos recibidos por el Funcionario de la Alcaldía. ....	47
Figura 19.	Rapidez.....	48
Figura 20.	Aspectos incómodos. ....	49
Figura 21.	Estrategias de mejoramiento al usuario. ....	56

---

### **Lista de apéndices**

Apéndice A. Formato de encuesta a Funcionarios de la Alcaldía de Barranca de Upía.....	65
Apéndice B. Formato de encuesta la comunidad en la Alcaldía de Barranca de Upía.....	73

## Resumen

La presente investigación hace referencia al mejoramiento en el servicio y atención al usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, departamento del Meta. Los objetivos propuestos conllevan a analizar cuáles son los factores que resaltan las prácticas inadecuadas en el servicio y atención al usuario en el contexto de la Alcaldía; al igual que elaborar propuesta de mejoramiento del clima organizacional, con miras a una mejor atención a la comunidad en general. La metodología aplicada demandó de un enfoque cuantitativo, permitiendo mediciones a través de instrumentos que generaron datos estadísticos. Así mismo, se utilizó la investigación descriptiva, si se tiene en cuenta que su objetivo es reseñar las características, comportamientos, relaciones del fenómeno en estudio. El método seleccionado fue inductivo, porque parte de observaciones particulares, caso específico Alcaldía del municipio de Barranca de Upía. La población corresponde a 35 funcionarios que laboran en la administración municipal. Los resultados permiten establecer que la participación de los funcionarios con respecto al aporte de ideas, es relativamente escasa; de otra parte, los conflictos se manejan de manera oculta en un 44%, generando dificultades en el cumplimiento de los objetivos. Otro factor tiene relación con la carencia de creatividad e innovación, por parte de los empleados de la Alcaldía. Los funcionarios desempeñan su labor prácticamente por obtener un salario 50%. Los funcionarios encuestados consideran que la atención al usuario es buena en un 33%.

*Palabras clave:* liderazgo, servicio, atención al ciudadano, principios de servicio y administración pública.

### **Abstract**

This research makes reference to improvement in the service and attention to the user in the Mayor of Barranca de Upia, Department of Meta. The proposed objectives lead to analyze what are the factors that highlight the malpractices in the service and attention to the username in the context of the Mayor's Office; as in the draft proposal of improvement of organizational climate, with a view to better serve the community in general. The methodology applied demanded of a quantitative approach, allowing measurements through instruments that generated statistical data. Likewise, we used the descriptive research, if one takes into account that its objective is to outline the characteristics, behaviors, relationships of the phenomenon in study. The selected method was inductive, because part of particular observations, Mayor of the town of Barranca de Upía specific case. The population corresponds to 35 officers working in the municipal administration. The results allow to establish that the participation of officials with regard to the contribution of ideas, is relatively scarce; on the other hand, conflicts are managed in hidden way in 44%, creating difficulties in the fulfilment of the objectives. Another factor is related to the lack of creativity and innovation, by employees of the Mayor's Office. Officials perform their work practically get a salary 50%. Officials surveyed considered that attention to the user is good at 33%.

*Key words:* leadership, service and attention to the citizen, principles of service and public administration.

## Introducción

Teniendo como base al mejoramiento en el servicio y atención al usuario para la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta. Se considera importante orientar el talento humano como uno de los elementos claves de la administración municipal y por medio de este se busca cumplir con la misión de prestar servicios a los usuarios que asiste para solicitar respuesta a sus inquietudes. Es decir, el municipio es ante todo una entidad prestadora de servicios por consiguiente el funcionario público, cuando atiende a la comunidad, no le está haciendo favores, está cumpliendo con su labor, por lo que recibe una remuneración y del cual debería derivar satisfacción. El principio del servicio debe orientar todos los actos de la gerencia pública de tal manera que se constituya en ejemplo para todos los funcionarios de la administración. No es frecuente que ocurra así, razón por la cual la capacitación en este campo deberá extenderse tanto al funcionario como a al usuario. Al primero conviene no solo fomentar su desarrollo en lo técnico sino habilitarlo para servir al usuario con cortesía, paciencia, tolerancia y honestidad. A la segunda, es indispensable instruirlo con respecto a sus deberes y derechos, así como facilitar los canales de participación en la gestión municipal, de tal manera que pueda reclamar lo que en justicia le pertenece (Puentes, 2003, p. 86).

En este mismo orden, en la Alcaldía de Barranca de Upía, se requiere mejorar el servicio y atención al usuario con prácticas pertinentes, mostrando continuamente una administración pública orientada al interés general; destacar la importancia de la capacitación de servidores públicos, en la prestación de los servicios y ofrecer estrategias para el mejoramiento del clima organizacional.

También busca recoger lineamientos básicos sobre la importancia de atención al usuario y la relevancia de la gerencia pública municipal encaminada al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad directiva y de quienes son responsables del servicio; que con el concepto de gerencia se quiere rescatar y resaltar el papel del funcionario público como tomador de decisiones, ya sea que se desempeñe como alcalde, jefe de área, jefe de sección o dependencia institucional. El directivo o funcionario público, en efecto, antes que un burócrata apegado a un reglamento, un ejecutivo, u operativo que se enfrenta a diario con un cúmulo de problemas por resolver para que su gran

---

entidad (el municipio) pueda cumplir con su sagrada misión: propender por el desarrollo y brindar óptimos servicios a un determinado grupo humano.

## 1. Descripción del Problema

Actualmente la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta, presenta falencias por la falta de capacitación de sus funcionarios, relación con el servicio y atención al usuario. En ese mismo sentido, no es desconocimiento por parte de la administración. La ausencia de secretarios de despacho, quienes están realizando actividades, fuera de la oficina, lo que conlleva a establecer la falta de planificación en la atención al usuario, durante horas específicas consideran atender las inquietudes y lograr dar solución a las problemáticas, peticiones y requerimientos de los usuarios.

Es importante también reconocer que la Alcaldía, no cuenta con la departamentalización requerida para dar solución a cada tipo de requerimientos que lleguen desde la ciudadanía, las contrataciones son cuotas políticas y la preparación no es idónea en la persona designada por periodos de gobierno. Por consiguiente, se hace indispensable la reestructuración de las dependencias, con mapas de procesos y protocolos, con responsables directos, coordinadores y operativos que conozcan de la materia y sean capacitados integralmente, teniendo el deseo de servir. La falta de capacitación de las personas que laboran en las diferentes dependencias y la notoria carencia en experiencia y preparación, para la atención humanizada, juegan en contra de los propósitos políticos y sociales de la Administración Pública y deben ser atendidos con urgencia, puesto que se convierte cada vez más en un índice común.

Actualmente, la Alcaldía de Barranca de Upía, en el departamento del Meta, presenta un mal clima laboral y eso lo causa la deficiente comunicación asertiva con los directivos y entre los mismos funcionarios; así mismo no presenta políticas de motivación para que los empleados se sientan satisfechos en el desempeño de sus labores, incidiendo en el clima organizacional y desmotivación de los funcionarios. Por consiguiente, dichos efectos conllevan a una baja productividad, bajando los niveles y generando escaso sentido de pertenencia.

Por otra parte, la deficiencia en la atención al usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, departamento del Meta, se presenta porque no existe una organización pertinente de las funciones de los empleados y existe desconocimiento del manual que genere indicaciones y acciones

específicas y claras. Por tanto, sus efectos generan mala atención e imagen institucional, al igual que procedimientos y procesos que repercuten en la satisfacción de los usuarios.

El municipio de Barranca de Upía, es el primer eje vial conductor de la región Casanareña con las rutas del río Meta y de Villavicencio. La división territorial posee cinco barrios en la zona urbana y siete veredas en la zona rural, presenta una altitud de 200 metros sobre el nivel del mar, una extensión territorial de 315 km<sup>2</sup>, una población de 3.981 habitantes promedio, su posición astronómica es de 4° 26'8" de latitud norte y 72°, 56'0" de longitud oeste, la distancia a la capital del Meta, es de 107 km.

Actualmente, la Alcaldía cuenta con una nómina total de empleado distribuidos así:

- a) 27 provisionales.
- b) 50 OPS.
- c) 8 Nombrados en carrera.
- d) 5 Directivos.

El 85% de las solicitudes y servicios de la comunidad a diario están relacionadas con la Secretaría de gobierno: Inspección de policía, Comisaría de Familia, PIC plan de intervenciones colectivas (Régimen subsidiado, salud pública), biblioteca pública municipal, TICS - Tecnologías de las Telecomunicaciones, cultura y deporte (danza, instrumentos, sinfónica, grupos de música llanera por categorías (futbol, boxe, microfútbol y patinaje).

A lo anterior también están ligados todos los programas sociales que se manejan en el municipio (familias en acción, Colombia mayor, programa de adulto mayor municipal, PAE - plan de alimentación escolar, discapacidad y víctimas). El 15% adicional atiende solicitudes de las otras Secretarías que son Hacienda, Infraestructura y Planeación y jurídica (reciben quejas y reclamos).

---

## 1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son las causas que generan la deficiente atención a los usuarios de la Alcaldía de Barranca de Upía?

## 2. Justificación

Lo fundamental de esta investigación es llegar a determinar la importancia que merece para la administración municipal, la atención oportuna y eficaz de los usuarios, pues a través de la misma se deben determinar y diseñar las herramientas que permitan un mejor funcionamiento de la Alcaldía como empresa social. por consiguiente, la investigación es pertinente, si se tiene en cuenta que permitirá generar conocimiento como administradores públicos y conocer los procesos de atención al usuario, generando en ellos la mayor satisfacción posible y estableciendo a la vez una buena imagen institucional.

El trabajo es importante porque permitirá generar bases teóricas que van a servir de guías a investigaciones futuras. De ahí, su importancia para futuros proyectos que aborden la temática en estudio. Así mismo, el proceso investigativo beneficia, en primera instancia a la Alcaldía Municipal de Barranca de Upía y a todo el talento humano que desempeñan actividades diversas en cada una de las áreas o dependencias; así mismo, a los usuarios que esperan respuestas positivas a sus necesidades.

En este mismo orden y dirección, la importancia de la investigación permite resaltar el papel del funcionario público, como tomador de decisiones y propender por el desarrollo brindando óptimos servicios a la ciudadanía en general. Es decir, atender los requerimientos de la población dentro de un contexto de condicionantes tecnológicos, políticas sociales, legales y comunitarias entre otros. Pues la intención fundamental es llamar la atención sobre ellos y facilitar su conocimiento en quienes tienen mayores dificultades para acceder a capacitación concerniente con todo lo que enmarca la gerencia pública.

En tal sentido, los beneficios que genera la investigación, lleva inmersa una visión gerencial municipal proactiva, dinámica y armónica, que garantice el bienestar de todos los ciudadanos que residen dentro de su jurisdicción; tal idea, es de común aceptación entre los ciudadanos y por ende cada vez más reclaman de los entes públicos oportunas respuestas a sus demandas. De ahí, la relevancia de reconocer y enfrentar con inteligencia su complejidad, asumiendo una

administración con criterios de calidad, asumiendo una administración con criterios de calidad empresarial y adoptar enfoques que faciliten la rápida identificación y solución de los problemas prioritarios, en cada uno de los servicios que son responsabilidad del ente local.

En efecto, la pertinencia del trabajo al campo de la ciencia, conlleva a mejorar la atención por parte de la entidad a los usuarios, dentro de un ambiente más dinámico y armónico, contribuyendo de esta manera a focalizar necesidades de la población y dar alternativa de solución oportunas; de ahí, que para conseguir la pertinencia, se debe actuar ética y responsablemente como funcionario público comprometido con la comunidad. Es decir, contar con una visión integral de los problemas sociales y económicos, siendo un agente de promoción y ejecución del desarrollo municipal.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de mejoramiento en el servicio y atención al usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar los factores que resaltan las prácticas inadecuadas en el servicio y atención al usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta.
- b) Conocer la percepción de los usuarios frente al servicio y atención por parte del funcionario público del municipio de Barranca de Upía.
- c) Proponer estrategias de mejoramiento concerniente al clima organizacional para la atención del usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta.

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Antecedentes

En el contexto internacional Loli et al (2013), llevaron a cabo la investigación de satisfacción y calidad del servicio al usuario, en entidades públicas, como privados en el área metropolitana de Lima, Perú. Destacándose e identificando la relación usuario – organización como variables demográficas frente a la solicitud del servicio y la percepción que se tiene del mismo; es así como a partir de la obtención de información, se evalúan factores de satisfacción con la calidad del servicio, su insatisfacción o satisfacción ofrecida; así mismo, su percepción de favorabilidad en cuanto cortesía, respeto, confiabilidad y puntualidad de los colaboradores, su conocimiento, habilidades y experiencia con que actúan.

La experiencia investigativa es útil para la presente investigación, si se tiene en cuenta que la relación municipio – usuario, conlleva a que cuanto mayor satisfacción tiene el usuario y por ende la entidad, se lograra indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, mejoramiento continuo de los servicios y alta capacidad gerencial.

Por otra parte Fernández (2015), establece que la calidad en atención a los usuarios de la administración pública en la provincia de Chubut, Argentina, no tiene como objetivo adquirir beneficios, generando que no se le de la importancia a la calidad y atención al usuario; determinando que el nivel de satisfacción es relativamente bajo, a causa de la carencia de amabilidad, respeto, cortesía, capacidad de respuesta y transparencia en el cumplimiento del deber de servir eficazmente.

El aporte de la investigación, permite reflexionar que los aspectos, variables o dimensiones de comunicación, valores, actitudes, tangibilidad y accesibilidad, son la mejor percepción del usuario a la hora de evaluar la calidad y atención pública.

Linares (2014), realizó “Prácticas de servicio al usuario en entidades del sector público”, señala que en la administración pública, el usuario es entendido como el usuario que demanda la prestación de un servicio, para el cual el Estado debe garantizar el cumplimiento de sus necesidades desde las básicas hasta las del grado de Auto-realización, a través de servicios o productos específicos que son suministrados por las diferentes entidades públicas creadas para tal fin.

En la universidad de la Salle, los autores García y Torres (2010), realizaron el diseño de un protocolo de atención orientado a mejorar el servicio a la comunidad; teniendo en cuenta la necesidad de evaluar e implementar un modelo de control, que permita orientar a las entidades en la atención al usuario y corregir las falencias, minimizando el inconformismo de la ciudadanía por no ser atendidos adecuadamente; logrando con ello que las entidades del Estado, brinden una mayor y mejor atención, que garantice servicios más eficaces y se tenga una mayor satisfacción de la comunidad que requiere de los servicios.

Se espera, por tanto, que la Alcaldía de Barranca de Upía, en el departamento del Meta; retroalimente el diseño de dicho protocolo; con miras a una mejor atención al usuario; se lleve a cabo diagnóstico que conlleve a estandarizar la relación entre la alcaldía – ciudadano.

Por otra parte, los autores Abad y Pincay (2011), establecen que la atención ofrecida en los usuarios, debe conllevar a la formulación de un modelo de gestión, que permita analizar el grado de satisfacción o insatisfacción percibido por los usuarios, sobre los funcionarios públicos, con respecto al trato recibido, eficiencia, agilidad en los procesos; como también los inconvenientes que se presentan por parte de los usuarios.

El aporte a la presente investigación, permitirá identificar las falencias en la atención al usuario, al igual que determine acciones necesarias para mejorar la calidad del mismo, creando de esta forma una imagen positiva de la entidad y por ende satisfacción para las partes. Es decir, dicho antecedente, mencionado anteriormente, ofrece herramientas para analizar el nivel de satisfacción por parte de los usuarios, quienes requieren alternativas de solución, ágiles y oportunas.

La autora Eliana (2015), realizó la investigación, que hace alusión a la calidad en atención del usuario en la administración, indicando que ésta no tiene por objetivo obtener beneficios, esto hace que no se le de la suficiente relevancia a factores como la mala calidad en la atención al usuario. A través de encuestas, se busca medir como se percibe el servicio y cuáles son las expectativas del usuario, a fin de conocer e interiorizar en las áreas, donde se llevan a cabo el desempeño de actividades. De ahí, que los objetivos fueron formulados para determinar las problemáticas y cumplir expectativa de usuarios, identificar las dimensiones de calidad y mejora continua.

Su aporte a la presente investigación es valiosa, si se tiene en cuenta para identificar si los funcionarios públicos, poseen disponibilidad y disposición de atención al usuario, de forma armónica y dinámica a la hora de atender sus inquietudes.

Se tiene como antecedente realizado en la Universidad Industrial de Santander, el proyecto de investigación denominado estrategias para mejorar la calidad del servicio al usuario en el sector salud de Bucaramanga. Elaborado por Ortiz y Pérez (2015), con el propósito de ofrecer al usuario, orientación e información, acorde con las necesidades; generando en ellos soluciones a los requerimientos, como también realizar una revisión de la literatura sobre la calidad del servicio, analizando la situación actual con respecto al sistema de información, de atención y así identificar los principales puntos fuertes y débiles, con miras a obtener mejores oportunidades.

Dicho antecedente es relevante, ya que permite reflexionar sobre la importancia en la mejora del proceso del servicio al usuario, minimizando de esta manera el nivel de insatisfacción y posibilitando la mayor atención prestada al usuario, así mismo, puntualizando que las peticiones, sugerencias y reclamos, deben ser una prioridad en la gestión para alcanzar la calidad del servicio.

Finalmente, las autoras Ortega y Suárez (2010), realizaron el diagnóstico de mejoramiento del servicio a nivel de movilidad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Su objetivo conllevó a analizar la evidencia física y el ambiente de servicio, también el impacto social, evaluar la percepción y satisfacción de los usuarios, con miras al mejoramiento que permita elevar

el nivel de satisfacción, garantizando de esta manera no solo modernización, sino también ofrecer servicios accesibles, oportunos y eficientes.

Se espera que con dicho antecedente, sirva de experiencia para analizar la situación actual y real que limita la prestación de servicios y la consecución de objetivos y metas a nivel del ente municipal, cuya función es ofrecer servicios de excelente calidad a los usuarios.

## **4.2 Marco Teórico**

### **4.2.1 Relaciones Públicas.**

Según Prettel (2016), las relaciones públicas hacen parte de un programa mediante el cual una entidad utiliza toda su información para lograr, a través de los diferentes medios de comunicación existentes, una excelente relación con todos los segmentos del mercado, a fin de que se resalte siempre la imagen institucional. El objetivo básico de las relaciones públicas es mantener un enlace constante entre el usuario, grupos de usuarios, al mismo tiempo que se da gran apoyo a la fuerza de ventas, porque en la mayor parte de los grandes negocios, el usuario piensa en la organización que respalda el producto.

El autor Prettel (2016), conlleva a establecer que las estrategias de marketing, son una herramienta valiosa para la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial; ya que permite una mejor estructura y comunicación proactiva y asertiva en la relación institución – usuarios.

Barquero (1994), establece que las relaciones públicas deben ser lo más pertinente posible generando desde luego confiabilidad, agilidad y prácticas administrativas eficaces, eficientes y efectivas; que permitan cumplir con los objetivos, metas y programas del ente municipal.

La investigación en las relaciones públicas: La Investigación también juega un papel muy importante, al generar información que va a permitir la implementación de un buen programa. Entre los aspectos a conocer con la investigación se pueden identificar: ¿cuáles son los públicos que tienen

mayor relación con una entidad de servicios? ¿Cuál es la opinión que tiene sobre la empresa? ¿qué otros públicos estarían interesados en saber de la organización?, entre otros. (Prettel, 2016).

Las anteriores bases teóricas, generan significativos aportes con respecto a las relaciones públicas empresariales, si se tiene en cuenta que éstos garantizan una mayor productividad, competitividad, una mejor dinámica y organización, para satisfacer las expectativas de los usuarios. De ahí, la importancia de las relaciones públicas, con todos sus actores involucrados, ampliando el conocimiento y generando información con respecto a la calidad de servicios ofertados.

Burnett (1996) plantea: El éxito de las relaciones públicas requiere un plan; sin embargo, la investigación es un prerrequisito para la planeación formal, porque sin la investigación se vuelve un proceso subjetivo y no arbitrario. Al enfocar el tema de las relaciones públicas, toda organización debe formularse algunas preguntas: ¿Quiénes somos y por qué existimos? ¿Qué piensan los demás de nosotros? ¿Quiénes son esas otras personas? La investigación de relaciones públicas no es nada más que el hallazgo de hechos planeados, organizados con especial cuidado, sofisticados, y escuchando las opiniones de los demás (p. 161).

Para lograr el éxito con las relaciones públicas toda empresa debe elaborar un programa de relaciones públicas que se deben ejecutar y cumplir a cabalidad por parte de todos los funcionarios o colaboradores. La figura 1 muestra los principales elementos que hacen parte de un programa de relaciones públicas.

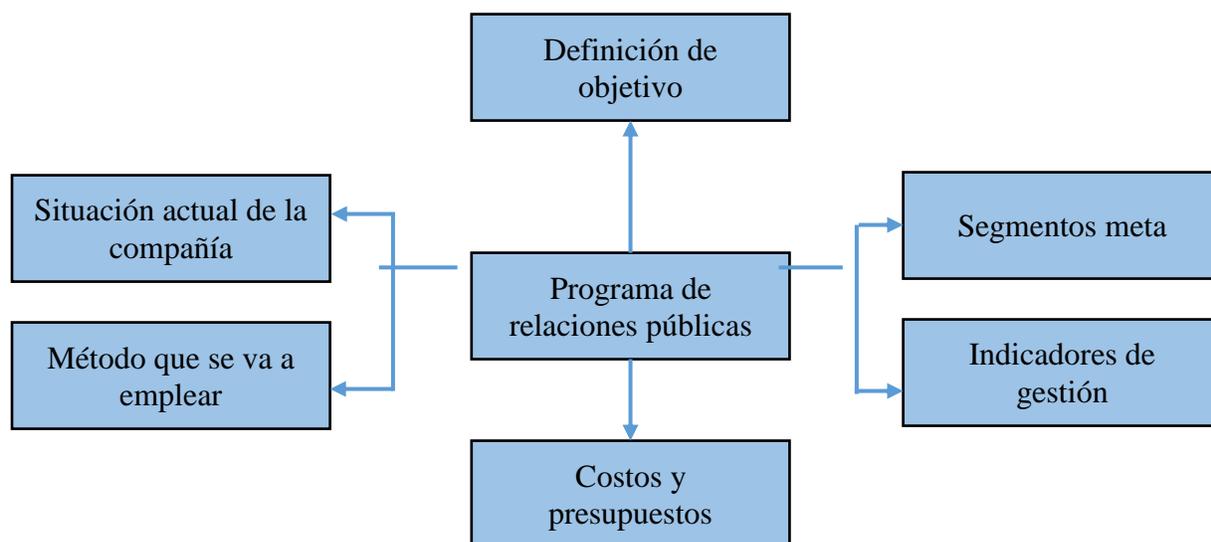


Figura 1. Elementos de un programa de relaciones públicas.

Fuente: (Prettel, 2016, p. 492).

De los anteriores planteamientos teóricos se deduce que las relaciones públicas en cualquier contexto, juegan un papel de relevancia, para la imagen del ente municipal, donde la capacidad de transmitir y conectar los intereses ciudadanos, son la clave en la construcción de una administración pública eficaz y eficiente. Al igual gestionar la comunicación entre la Alcaldía Municipal y la comunidad en general, fortaleciendo de esta manera la imagen y representatividad positiva. De ahí, que mantener bien y oportunamente informada a la opinión pública sobre las acciones que se están llevando a cabo, como el buen manejo de las relaciones públicas ante los medios de comunicación.

#### **4.2.2 Indicadores de Gestión.**

La consideración en los fines del programa de relaciones públicas, permite establecer el cumplimiento medible y cuantificable de los objetivos propuestos. Los investigadores deberán comprobar si el medio utilizado es el de mayor audiencia y si corresponde a los segmentos meta. A través de encuestas comprobar si los públicos externos han cambiado la actitud frente a los productos o la organización y cuál es la imagen que se tiene después de un tiempo de cumplido el programa (Prettel, 2016).

Según Puentes (2003), las evidencias de eficacia en la prestación de los servicios públicos se deben tener en cuenta además unos supuestos mínimos que caracterizan su manejo eficaz y eficiente y por tanto sirven de orientadores en la identificación y solución de problemas. Sobre cada uno de estos supuestos los alcaldes o gerentes deben formular preguntas claves que les ubiquen rápidamente respecto a la situación presente y futura de los servicios.

Respecto a la cantidad o cobertura: Los pobladores del municipio tienen total derecho a acceder a servicios públicos que el municipio presta razón por la cual éstos deben calcularse para el 100% de la población presente y futura durante un lapso aceptable de tiempo. El gerente deberá preguntar entonces, como mínimo para enterarse de la situación y proponer soluciones, en relación con este punto lo siguiente:

- a) ¿Cuál es la cobertura del servicio?
- b) ¿Cuál es el déficit de la oferta del servicio?
- c) ¿Cómo se pueden aumentar la cobertura u oferta?
- d) ¿Cuál es la demanda futura del servicio?
- e) ¿Cómo puedo hacer frente a la demanda futura?
- f) ¿Cómo puedo aplazar nuevas inversiones sin perjudicar al servicio?

En relación con los indicadores de gestión, su aporte es valioso, si se tiene en cuenta que el respeto por calidad obliga a que el municipio garantice la prestación de servicios con alternativa de solución frente a las demandas del ciudadano. Respecto a la oportunidad, es necesario proporcionar calidad empresarial, bajo preceptos de calidad y optimizando los recursos para obtener beneficios en un nivel máximo, con bajos costos para sus socios. En cuanto a la máxima productividad de los servicios, como interés o beneficio general que el estado se reserva para ejecutarlos bajo el supuesto de garantizar el beneficio derivado de estas a todos con equidad y justicia distributiva. Por tanto, garantizar el beneficio y la buena prestación del mismo, es imprescindible para lograr garantizar la mayor necesidad requerida por la comunidad.

En este mismo sentido, los criterios de calidad empresarial aplicados al municipio, deben conducir a optimizar el uso de los recursos de tal forma que se obtenga el máximo de beneficios para la comunidad con los mismos costos. Lo cual se puede llevar a cabo con criterios de máximo nivel, efectividad, eficacia y eficiencia, mejoramiento continuo y capacidad gerencial a máximo nivel; donde cada uno de estos indicadores cumple una función específica en el crecimiento y desarrollo del contexto municipal, logrando con ello asumir la responsabilidad de cumplir cabalmente con el plan de desarrollo y por ende conducir al municipio hacia un nuevo estado de desarrollo y bienestar para todos.

El autor Puentes (2003), contribuye al proceso investigativo, a mejorar las relaciones entre la entidad y el usuario; como también dar a conocer el papel que juega el funcionario público en el cargo asignado y la responsabilidad que debe asumir para satisfacer ampliamente los requerimientos de los usuarios, cumpliendo con una tarea ética y una función pública, que genere

resultados óptimos, al igual que se apliquen los requerimientos normativos, generando una mejor imagen institucional y cumplimiento en el desempeño de sus funciones.

#### **4.2.3 Características y Papel del Gerente del Medio.**

Se denominan gerentes del medio, a nivel municipal, a los jefes de direcciones o divisiones, directores de departamento y a los secretarios o jefes de oficinas. En relación con los indicadores de gestión, cabe agregar que algunos de éstos sólo son útiles si se les puede referir a un punto de comparación. Así, por ejemplo, al decir que un municipio tiene en aproximación, entre 5 y 6 empleados por cada mil unidades conectivas de agua potable no sabe si ello es normal o no a menos que tenga un indicador estándar (o modelo) que permita concluir que dicha cantidad de funcionarios es muy poca o demasiada. Cuando no existan indicadores estándar los gerentes municipales se podrán guiar por los resultados de municipios altamente eficientes o por series históricas del mismo municipio (Puentes 2003).

Es importante indicar que en la función de planificación se establezcan planes de trabajo con la participación de todos los funcionarios públicos con miras a garantizar el entendimiento y consenso de los objetivos, así como el compromiso con los mismos. También realizar operativos de los planes utilizando para ello cronogramas, esquemas o mapas que permitan hacer un seguimiento periódico de las distintas actividades programadas; incluir instrumento de evaluación y seguimiento estipulando fechas a corto, mediano y largo plazo.

Como otro factor determinante en la responsabilidad de los servidores públicos y particularmente orientados al servicio que se debe prestar a la comunidad en general; si requieren métodos para lograr acabar con la resistencia al cambio, entre los que se pueden mencionar: dar a conocer claramente las fortalezas que proporciona el cambio, incluir al talento humano en los procesos, no ejercer manipulación de los mismos; gestar confianza y positivismo en los cambios, entre otros.

#### **4.2.4 Los 10 Elementos Imprescindibles del Servicio con Calidad.**

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras: Seguridad: es clara y con cobertura amplia y suficiente, cuando se brinda al usuario o al ciudadano, bajos y casi nulos niveles de riesgo, peligros y dudas, frente al servicio que se presta. Credibilidad: se debe proyectar seguridad para que crezca la confianza, se debe ser realistas y concisos, no se puede prometer lo que no llegará para lograr la finalidad individual de una gestión empresarial. Comunicación: hay que mantener informado al ciudadano, bajo características de uso sencillo y entendible de lenguaje verbal y no verbal debe mantener bien informado al usuario utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, canal de comunicación usuario – empresa (Ces Bom, 2005, p.117)

Entender al usuario: consiste en mantener una comunicación recíproca con el usuario o ciudadano, entendiendo lo que realmente desea, como y cuando. Se debe mostrar interés genuino. Accesibilidad: se deben proporcionar canales de contacto diferentes al personalizado, para que el usuario considere varias opciones y se sienta más favorecido en la relación usuario-empresa, existen varios como buzones, página web, departamento de quejas y reclamos, se debe aprovechar las falencias que detecta el usuario para lograr sacar provecho y tender a mejorar. Cortesía: si al usuario se le brinda una atención adecuada, con los preceptos del buen servicio, se logra obtener una experiencia memorable en ellos, se debe mostrar educación, interés y buenos modales. Es una forma intachable de captar al usuario y entregarle un recuerdo incluso inolvidable (Ces Bom, 2005, p.117).

Profesionalismo: todos los funcionarios de una empresa son las encargadas de ejercer un excelente servicio, se debe reconocer en las destrezas y en el conocimiento, la capacidad de mostrar que se es la persona idónea para atender cualquier tipo de necesidad inherente al servicio del ciudadano. Capacidad de respuesta: disponibilidad para causar en el usuario una buena impresión y proporcionarles un buen servicio. Fiabilidad: es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad. Elementos tangibles: consiste en reflejar mediante la locación bien mantenida, los equipos, el personal adecuado y todos los demás materiales de comunicación, un acercamiento con el usuario, de manera efectiva y agradable. (Ces Bom, 2005, p.117).

Tomando como referencia las apreciaciones del autor Ces Bom (2005), su aporte permite establecer que a través de una atención y prestación de servicio a un usuario, trae consigo confianza, credibilidad y por ende un canal de comunicación asertivo entre el usuario y la entidad, generando efectos positivos, consistentes en mantener relaciones armoniosas, provechosas y estableciendo intereses comunes.

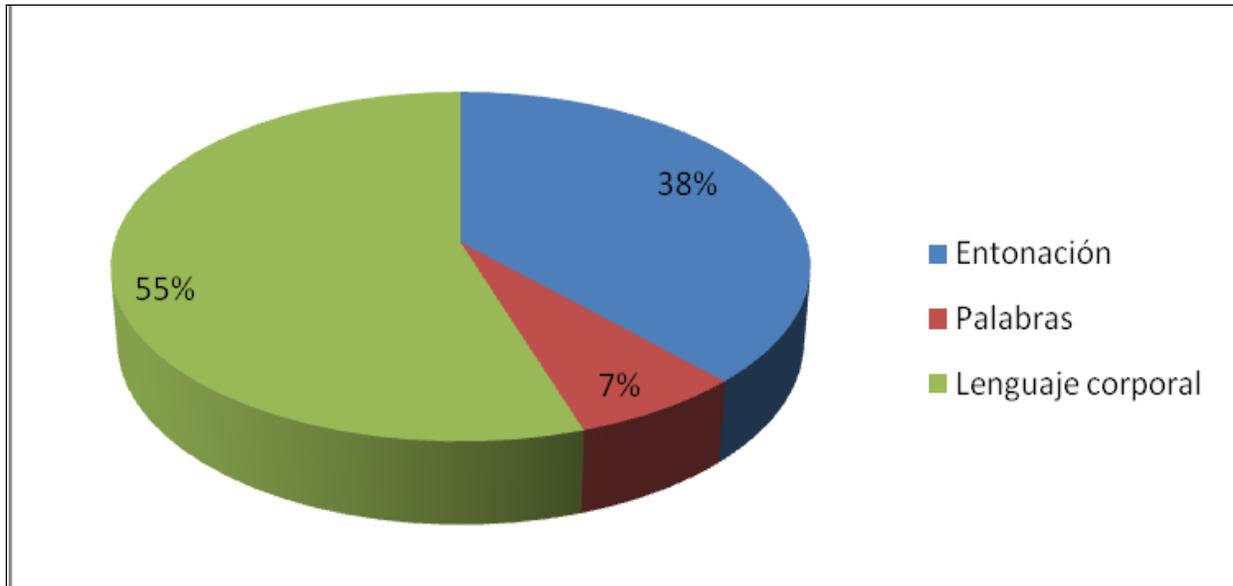
#### **4.2.5 Aspectos del Servicio.**

- a) Intangibilidad: no hay opción de tacto, sentir, oír y oler sin haber comprado.
- b) Inseparable: al mismo tiempo que se fabrica se consume.
- c) Variable: ejerce dependencia del sujeto, el tiempo, el lugar y el medio de ofrecimiento.
- d) Perecedero: no es posible conservar, porque tiene término de vencimiento.

Atención al público: es una persona que cumple funciones dentro de una organización y tiene relación directa con los usuarios, es la que representa a la empresa misma. Está comprobado que un usuario prefiere servicio y atención positiva a precio y calidad.

Entregar un buen servicio no es el todo, cuando el usuario no lo percibe. Es importante considerar los siguientes factores determinantes que conforman una real atención al ciudadano:

- a) Cortesía: el usuario debe percibir que es importante, que vea que un funcionario le es útil y que es recibido muy bien, se deben manejar protocolos de cortesía.
- b) Confiabilidad: el usuario no quiere correr riesgos al momento de adquirir algún producto o servicio. Pretenden encontrar mínimamente lo que buscan y que se despejen todas sus dudas. Si se les promete algo, se debe cumplir a rajatabla y sin dilaciones.



*Figura 2.* Comunicación personal ante un grupo de individuos

Fuente: (Ces Bom, 2005, p. 117).

Sobre la base de las observaciones anteriores, cabe indicar que existen principios de la gestión municipal, que hacen referencia a: coordinación, concurrencia, subsidiariedad, eficiencia, eficacia, publicidad y transparencia, moralidad, responsabilidad e imparcialidad; principios todos esos que posibilitan la transparencia y transferencia de funciones en todos los niveles (nacional, departamental y municipal), y que tienen como finalidad modernizar la organización y funcionamiento de los municipios con miras al crecimiento y avance de la administración pública municipal.

En este orden de ideas, Botero (2008) consultor experto en comunicación, afirma que otros fenómenos que se presentan para que la comunicación falle son: rechazo, descalificación, ruido y síntoma; frente a lo mencionado por los expertos, se hace esencial tener en cuenta los siguientes puestos para combatir estos fallos en la comunicación: tener en cuenta las expectativas del receptor, preparar el camino para que estos escuchen, transmitir el mensaje en un momento oportuno, retroalimentar permanentemente los procesos, determinar su alcance y efectividad adaptarse a los modos de hablar de cada persona, entender la información que se está transmitiendo de manera no verbal, escuchar con atención, reforzar sus palabras con acciones, usar un lenguaje directo y sencillo y por ende evitar la redundancia.

En este sentido, el autor Botero (2008), contribuye con respecto a la comunicación, el establecimiento de canales más efectivos, adaptados a las necesidades del usuario y utilizando para ello los diferentes tipos de canales requeridos, acorde con las exigencias de los usuarios.

En este mismo sentido Prieto (2014), establece que el servicio al usuario debe ser la prioridad por el funcionario público, de tal manera que conlleve a satisfacer las expectativas de los usuarios y contribuya al proceso de construcción de la imagen corporativa. Así mismo, tener claro que las fortalezas organizacionales relacionan competencia, personas, procedimientos y usuarios. Ligado a ello, la administración del servicio público está fundamentada en la cultura organizacional y liderazgo con base en: misión, estrategia del servicio, administración del mismo y retroalimentación para lograr un trabajo mancomunado y de esta forma impulsar valores del servicio creándose la cultura del mismo a partir del conocimiento de las expectativas de los usuarios.

Para el autor Prieto (2014), establecer el servicio al usuario como prioridad, por el funcionario público; es relevante si se tiene en cuenta que implica la implementación de valores, comportamientos, actitudes, habilidades y potencialidades del funcionario, frente a las necesidades de los usuarios.

Finalmente, tomado como referencia a Serna (2010), señala que el servicio es una actividad económica social ofrecida por una parte a otra, empleando en general tiempo para ejercer una actividad con un resultado esperado entre lo que reciben del servicio con su propio esfuerzo, con el uso de los recursos disponibles, sobre los cuales el usuario del servicio satisface necesidades (Serna, 2010, p. 55).

El autor Serna (2010), refuerza la importancia del servicio, señalando que se requiere para ello esfuerzo, voluntad, creatividad, para garantizar el éxito futuro de la entidad, donde se genere plena satisfacción al usuario, quien espera permanentemente recibir apoyo y colaboración frente a sus inquietudes o sugerencias, en la relación institución – usuario.

Las bases teóricas de los autores mencionados en el marco teórico, son un aporte valioso para mejorar relaciones públicas con el usuario generando prácticas eficaces y efectivas, frente a las necesidades de la comunidad y cumplir de esta manera resolver problemas propendiendo por el desarrollo y brindando óptimo servicio a la comunidad en general; obligando a todos los funcionarios a que tengan un alto grado de capacidad gerencial, así mismo, comprender y emprender la búsqueda de la excelencia como directivos y funcionarios públicos que facilitan niveles de rendimientos satisfaciendo las expectativas ciudadanas.

#### 4.3 Marco Conceptual

**Autogestión:** administración de una entidad por sus órganos internos y no por instancias que sean externas a la entidad. Más precisamente es la gestión de las empresas por sus trabajadores y en general de la vida económica por el pueblo mismo. Un ejemplo son las experiencias político-económicas de Yugoslavia. El marxismo la concibe como una fase futura de organización de la sociedad, en la cual la administración reemplazará al Estado, pero la administración será de todos y no de algunos; implica por lo tanto la propiedad y la dirección colectivas.

**Descentralización:** es ante todo un proceso y como tal involucra algunos factores que permiten evaluarla, estos factores los desarrollaremos más adelante. Por ahora entendamos la descentralización como el traslado de competencias, es decir la transferencia del poder de decisión, y ejecución de políticas públicas de los órganos centrales de la administración pública a las entidades territoriales por lo tanto ese traslado se presenta de una persona jurídica a otra.

**Empleados públicos:** en la actividad de la administración pública es el agente que presta servicios con carácter permanente y exclusivo, mediante remuneración, y que se encuentra jerárquicamente organizado: su régimen laboral no está regulado por las leyes ordinarias sino por estatutos especiales que consagran normas particulares como la carrera administrativa o el servicio civil.

**Estilo participativo:** se caracteriza por el bajo control y el alto nivel de intervención personal. Se evidencia este estilo cuando los gerentes trabajan hombro a hombro con sus colaboradores inmediatos para generar y evaluar alternativas, para tomar decisiones e implementar soluciones en las que todos estén de acuerdo. Algunas de las ventajas de este estilo son las siguientes: (Black, 2003).

- a) Mayor compromiso de los empleados con los objetivos, soluciones y demás decisiones acordadas.
- b) Mayor nivel de creatividad en la solución de problemas, planteamiento de alternativas, etc.
- c) Aumento de la moral de los empleados por la confianza depositada en ellos y por ende mayor motivación.

El estilo participativo es el más llamativo y deseable, pero a su vez tiene sus desventajas que se resumen así:

- a) Toma más tiempo y por tanto es costoso.
- b) El potencial de conflictos es alto.
- c) Demanda gran capacidad de los gerentes para manejar reuniones, encauzar las propuestas y solucionar conflictos.

**Estrategias:** son el conjunto de pautas que señalan los posibles medios o caminos para alcanzar los objetivos dentro del máximo de eficacia y eficiencia. Estas pautas son el marco de referencia que los gerentes generales dan a sus gerentes del nivel medio u operativo, de tal manera que éstos sepan las limitantes o potencialidades a ser tenidas en cuenta para alcanzar los objetivos. Por ejemplo: un alcalde puede proponer como objetivo lograr la autocosteabilidad del servicio de aseo, adoptando como estrategia no incrementar las tarifas. Sobre esta base el gerente del servicio sabe que deberá intentar la reducción de gastos, la reclasificación de los grandes productores de basura, etc. menos subir las tarifas.

**Liderazgo:** concepto que carece de especificidad, pero puede delimitarse por las interacciones entre individuos que acepten ser dirigidos por un hombre que posee la personalidad, la capacidad, o el derecho de ejercer su dominio y la dirección de las conductas dentro de su grupo.

**Mandatario:** persona en quien se delegan funciones de mando por parte de otras, comprometiéndose a cumplirlas. Más usado de quien asume las funciones políticas y administrativas de una nación a quien debe rendir cuentas, o en caso de otros países, se subordinará al congreso y a otras entidades de autoridad. Hoy en día el término se combine mejor como representante, por acuerdo y contrato consensual, escrito o verbal, entre mandatario y mandante. En las democracias liberales existe el mandatario, pero sin mandato y, por lo tanto, sin posibilidad que el elector pueda revocar su elección.

**Municipio:** célula básica de la organización administrativa estatal. Es una forma antigua de asociación civil y social generalmente, y aunque difieren las opiniones, el municipio no es creado, sino que una vez constituido en forma natural y espontánea se le da reconocimiento de sus tres requisitos, también elementos: la población, el territorio y su organización administrativa y política. Aunque tiene cierta autonomía el municipio en todos los casos debe someterse al objetivo de la nación. El nacimiento de un municipio obedece a las necesidades de una comunidad de personas de asociarse para la satisfacción de intereses comunes y para ello se establecen límites, normas y derechos reconocidos por la ley.

**Servicio público:** según Duguit, “es toda actividad cuyo cumplimiento debe ser asegurado y controlado por los gobernantes, porque el cumplimiento de esta actividad es indispensable para la realización y desenvolvimiento de la interdependencia social, y porque, además es de tal la naturaleza, que no puede ser completamente asegurada sino mediante la intervención de la fuerza gobernante”. (Black, 2003).

## 5. Metodología

Correspondió al enfoque cuantitativo, para lo cual se tomó como referencia a Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes establecen que en dicho enfoque se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas y comportamiento y probar teorías. El proceso cuantitativo, tiene como características las siguientes: refleja la necesidad de medir el fenómeno o problemática de investigación; los investigadores plantearon el problema delimitándolo al municipio de Barranca de Upía, departamento del Meta. Una vez planteada la problemática se consideró con anterioridad la revisión de literatura construyendo el marco teórico. La recolección de los datos se fundamenta en la medición utilizando procedimientos estandarizados y aceptados desde el enfoque científico. Los análisis se interpretaron a la luz de las predicciones iniciales constituyendo una explicación de cómo los resultados muestran la realidad existente, la investigación fue objetiva, siguiéndose un patrón predecible.

En el proceso investigativo se utilizó el tipo de investigación descriptiva, en razón a que el propósito fue la atención al usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía Meta. Con la aplicación del tipo de investigación descriptivo en la Alcaldía permitió identificar características, comportamientos, procedimientos, factores y fenómenos en relación con la temática abordada. (Lerma, 2016, p. 61).

Teniendo en cuenta la temática abordada, el tipo de investigación es descriptivo, según Bermúdez & Rodríguez (2013), la cual reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio. Es decir, las investigaciones orientadas a determinar las características de un sector económico, seleccionando una muestra del mismo y utilizando instrumentos de mediciones confiables como encuestas, entrevistas a los usuarios o contratantes.

## **5.1 Método de Investigación**

Correspondió al método inductivo, teniendo en cuenta que se inicia con por la observación de hechos particulares con el propósito de fenómenos particulares que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

## **5.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a 35 funcionarios y 60 usuarios, como una parte de la población, que permitió conocer las opiniones y sugerencias en relación con la atención a la sociedad y el desempeño laboral de los funcionarios. Además de la observación directa al objeto de investigación con la intención de medir sus características para ello se utilizarán los sentidos con el fin de obtener mayor información, conocimiento, visión e ilustración del tema abordado.

Se recurrió a libros, documentos, normas, leyes y decretos e Internet. Además, se realizarán tomas fotográficas a la entidad y a nivel del municipio.

## **5.3 Población y Muestra**

La población corresponde a 35 funcionarios que laboran en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta. Se estableció de acuerdo con la estructura organizacional que rige para la administración municipal y una muestra representativa de las comunidades. La encuesta dirigida a los 35 funcionarios, de igual forma se aplicó una muestra no probabilística dirigida a 60 usuarios visitantes en la Alcaldía del municipio, que formula preguntas de tipo cerrado.

## **6. Resultados**

### **6.1 Factores que Resaltan las Prácticas Inadecuadas en el Servicio y Atención al Usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta**

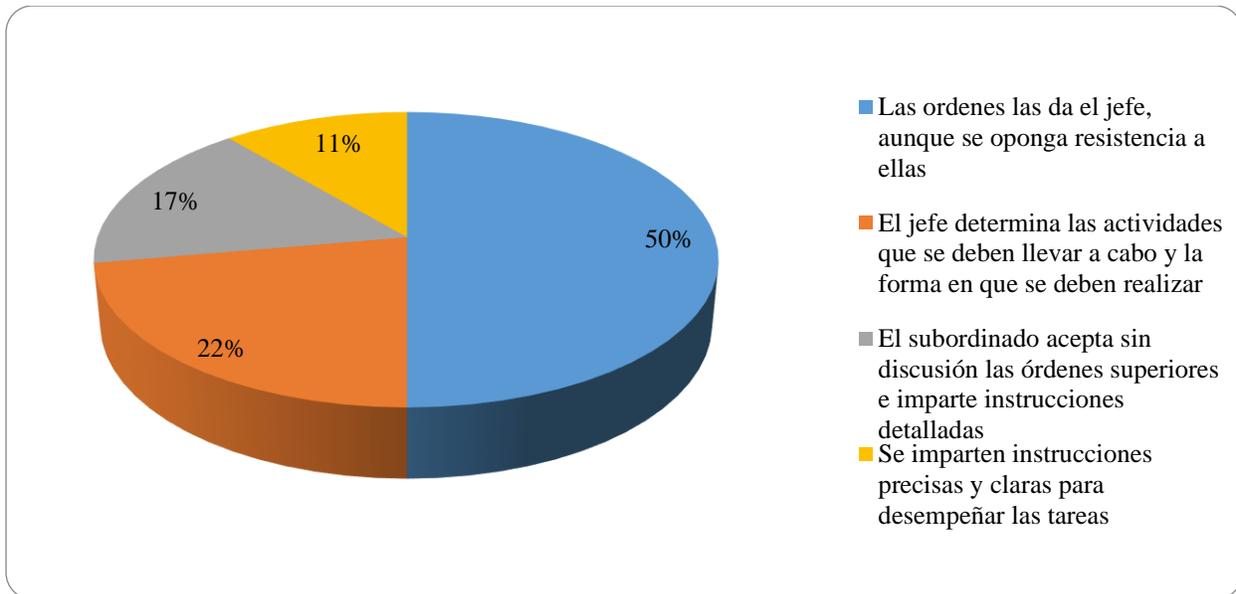
Con base en las encuestas realizadas a los funcionarios de la Alcaldía, la observación directa por parte de los investigadores, se describen los factores que muestran prácticas inadecuadas en la prestación del servicio:

- a) Se determina carencia con respecto a la creatividad e innovación del grupo.
- b) Falta de motivación y estímulo a los funcionarios, como estrategia competitiva en el desempeño de sus funciones.
- c) Escasa autonomía de los funcionarios para cumplir objetivos y metas.
- d) No se lleva a cabo evaluación de desempeño por parte de los directivos a funcionarios, limitando de esta manera la detección de errores, y acciones correctivas para mejorar.
- e) Baja cultura organizacional.
- f) Deshumanización en la prestación del servicio.
- g) Acciones de coordinación en equipo deficientes.
- h) Falta de sentido de pertenencia y compromiso laboral.
- i) Insatisfacción del usuario con relación a la atención y servicios prestados.

### **6.2 Encuestas con el Fin de Conocer la Percepción de los Usuarios Frente al Servicio y Atención por Parte del Funcionario Público del Municipio de Barranca de Upía**

#### **6.2.1 Resultados Encuestas Dirigidas a 35 Funcionarios de la Alcaldía de Barranca de Upía.**

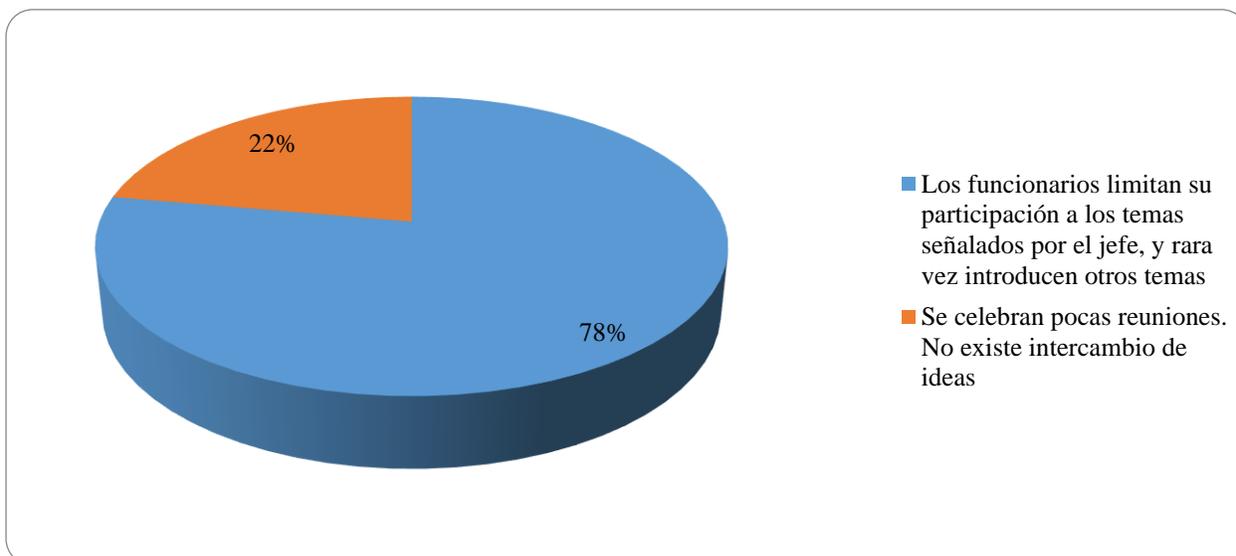
Variable ordenes: ¿Cuál es el desempeño de las tareas mediante ordenes determinantes?



*Figura 3.* Desempeño de las tareas mediante ordenes determinantes.  
Fuente: (El estudio, 2019).

Los resultados obtenidos en dicha figura permiten mostrar que la resistencia al cambio por parte de los funcionarios, podría afectar el buen desempeño de sus funciones; si se tiene en cuenta que día a día obliga a disminuir la tramitología que a veces hace engorroso los procedimientos.

Variable reuniones: ¿Existe participación de los funcionarios para aportar ideas?



*Figura 4.* Participación de los funcionarios para aportar ideas.  
Fuente: (El estudio, 2019).

Es necesario que todos los funcionarios públicos en cada una de las áreas de gestión generen ideas propias para que los procesos internos sean más eficaces; mediante la participación activa y dinámica de todos sus funcionarios; generando procesos ágiles y oportunos al usuario, que permitan cumplir con sus expectativa, solicitud o peticiones del orden social y público.

Variable conflictos: ¿Cómo se manejan los conflictos?

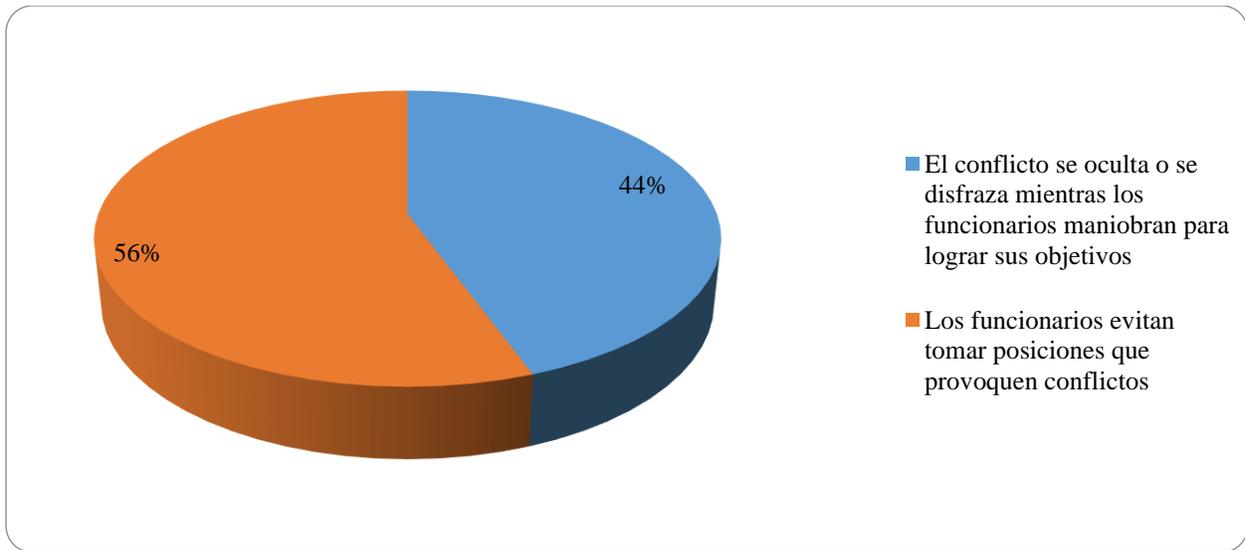
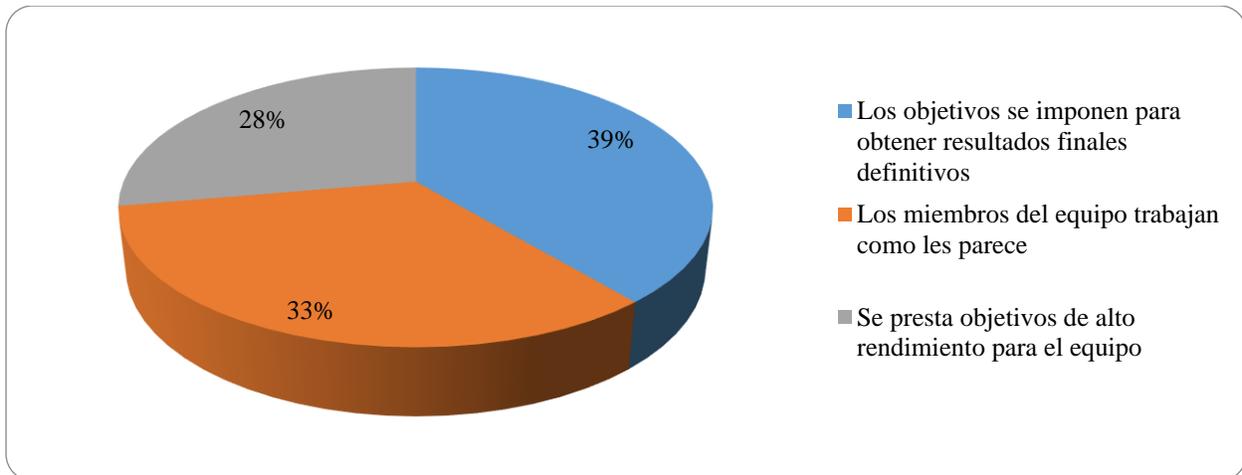


Figura 5. Manejo de conflictos.

Fuente: (El estudio, 2019).

Los conflictos en cualquier organización ya sea pública o privada deben establecer procedimientos basados en el diálogo, conciliación por las partes; de esta manera da como resultado satisfacción y cumplimiento de la normatividad, la cual establece unos parámetros o lineamientos de ley, donde el funcionario público debe acatar, acorde con el plan de gobierno de turno generando satisfacción como asociado y quien elige con la esperanza de recibir servicios eficaces y eficientes.

Variable objetivos: ¿Cuál es la actitud de los funcionarios frente a los objetivos institucionales?

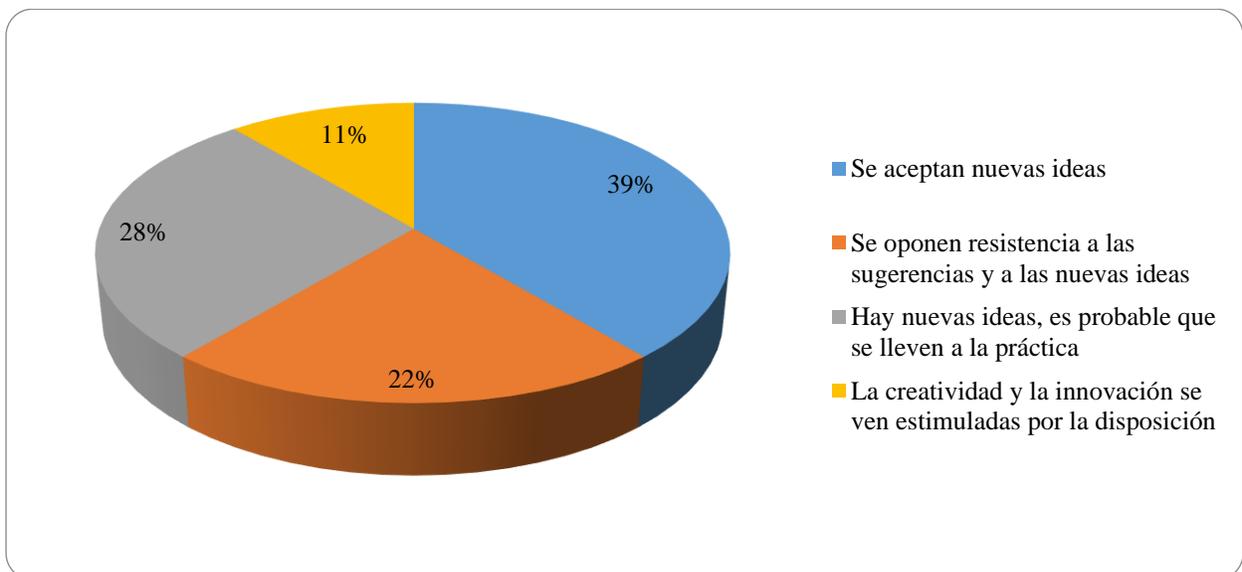


**Figura 6.** Actitud de los funcionarios frente a los objetivos institucionales.

Fuente: (El estudio, 2019).

En cuanto a la actitud de los funcionarios frente a los objetivos institucionales los encuestados manifiestan: los objetivos presentan la percepción de imposición en un 39%, los miembros del equipo trabajan como les parece en un 33% y se presta objetivos de alto rendimiento para el equipo en un 28%. Significa que para que haya el cumplimiento de los objetivos planteados se requiere compromiso de todos los funcionarios.

Variable innovación: ¿Existe creatividad e innovación dentro del grupo?



**Figura 7.** Creatividad e innovación dentro del grupo.

Fuente: (El estudio, 2019).

Teniendo en cuenta si existe creatividad e innovación dentro del grupo, los encuestados manifiestan: el 39% de los funcionarios acepta nuevas ideas; el 22% presenta resistencia a las sugerencias y a las nuevas ideas; el 28% reciben nuevas ideas y en lo probable las llevan a la práctica y el 11% acepta la creatividad y la innovación. Significa que como en toda organización humana la resistencia al cambio requiere de un proceso gradual hasta lograr motivar para que las personas se ajusten y se adapten a los nuevos paradigmas.

Variable comunicación: ¿Cómo percibe usted el manejo de la comunicación institucional?

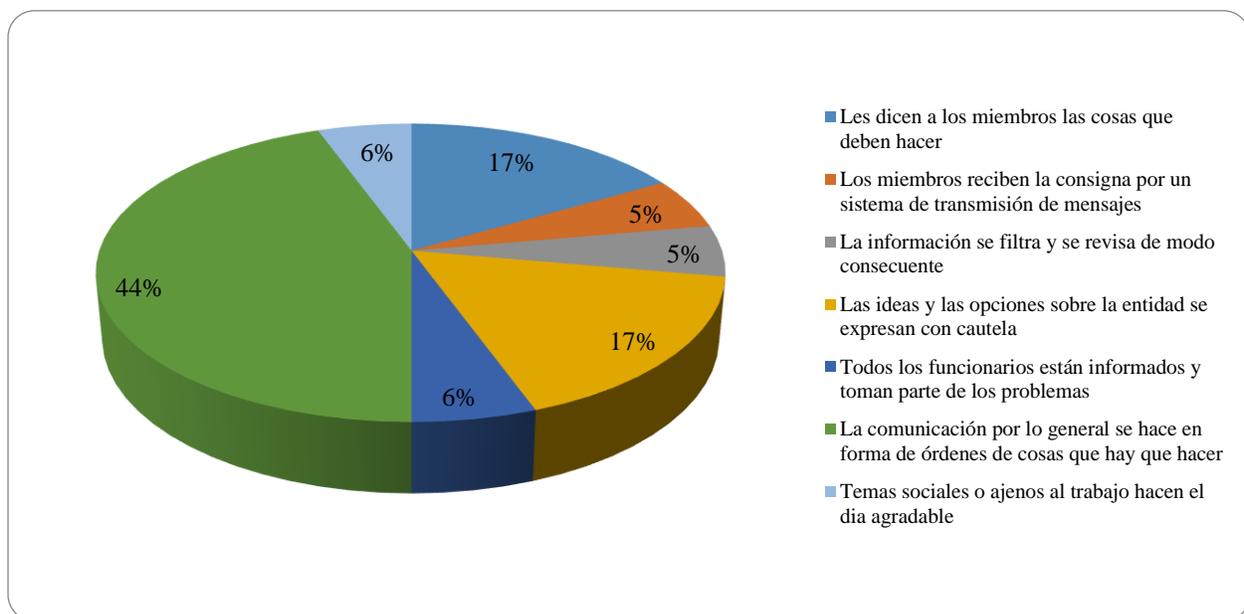


Figura 8. Manejo de la comunicación institucional.

Fuente: (El estudio, 2019).

El factor comunicación institucional debe conducir a una información asertiva y proactiva, en todas las dependencias de la Alcaldía de tal manera que se informe al usuario de los conductos regulares a seguir en cada una de sus solicitudes, ya sea nivel individual o colectivo. Es a través de una buena comunicación y abre caminos para el entendimiento, comprensión y conocimiento, evitando de esta manera barreras que obstaculicen el buen funcionamiento institucional.

Variable descripción del trabajo: ¿Cómo considera los comportamientos de responsabilidades y coordinación de los funcionarios?

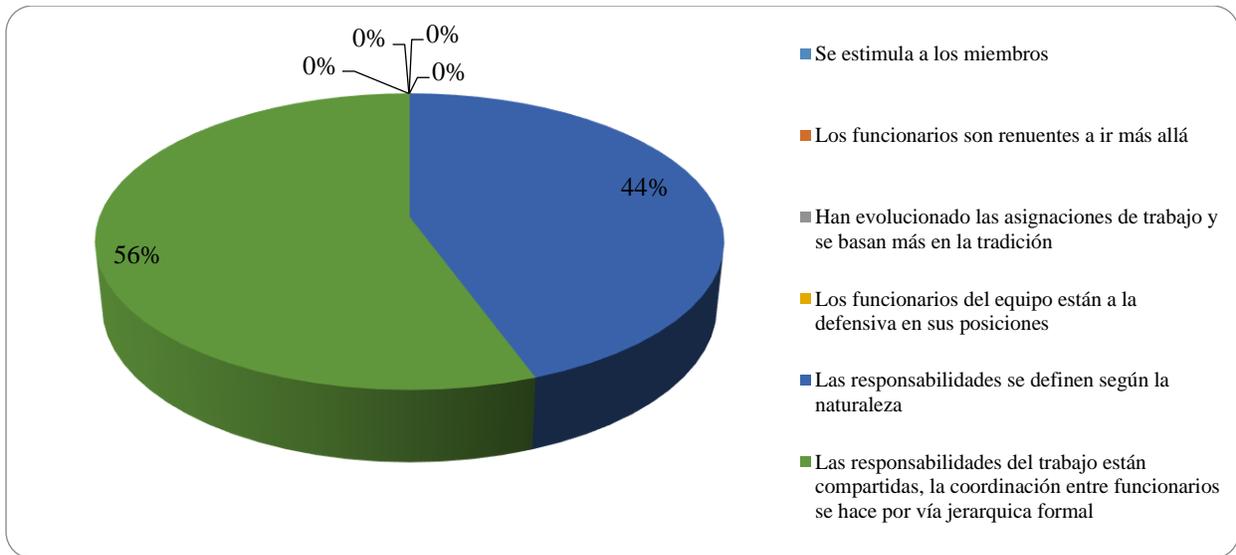


Figura 9. Comportamiento de responsabilidades y coordinación de los funcionarios.

Fuente: (El estudio, 2019).

La ética y la responsabilidad deben ser elementos básicos fundamentales para que el funcionario público actúe de manera pertinente acorde con el desempeño de sus funciones, sin dejar de lado la obligación como funcionarios públicos que conlleva a generar respuestas positivas a la comunidad y se establezca plena satisfacción de parte de los mismos en procura de una imagen institucional que actúa con la mayor responsabilidad, ética y cumplimiento.

Variable delegación de funciones: ¿Cree usted que existe autonomía para cumplir las tareas?

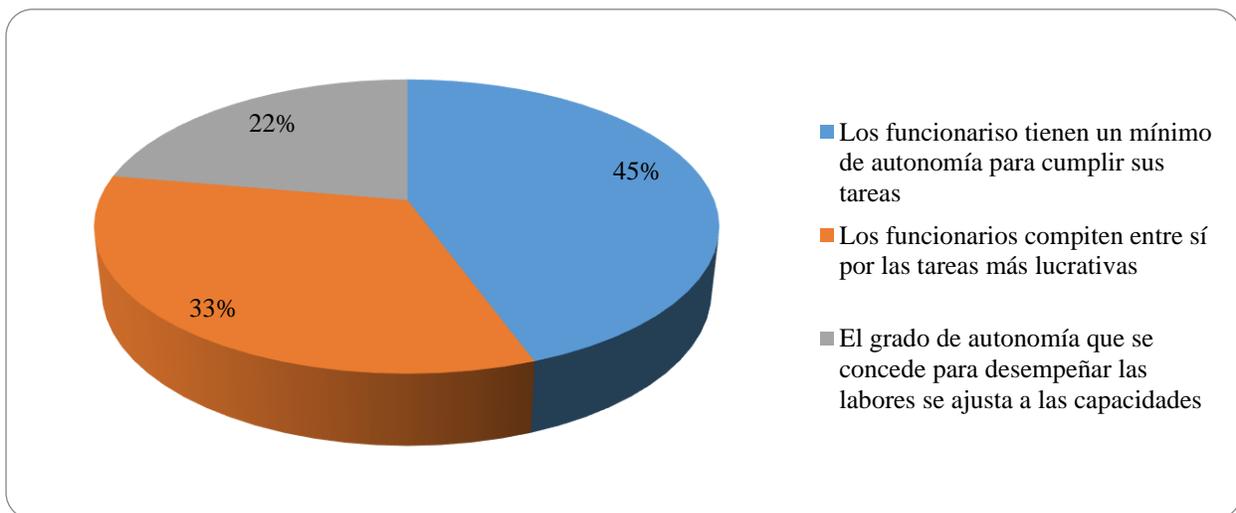


Figura 10. Autonomía para cumplir las tareas.

Fuente: (El estudio, 2019).

La normatividad no puede ser obstáculo para servir a la comunidad. Por tanto, se requiere además de autonomía, flexibilidad en los procesos y procedimientos institucionales. De esta manera habrá mayor eficacia y efectividad por parte del funcionario público, quien como líder debe responder a las solicitudes de la sociedad en su respectiva jurisdicción. Además la comunidad en general espera del funcionario público que a través de su autonomía, responsabilidad, buen desempeño, ofrezca alternativas de solución, prácticas y técnicas en pro del mejoramiento y bienestar ciudadano.

Variable calidad de desempeño: ¿Considera que existen estándares de alta calidad?

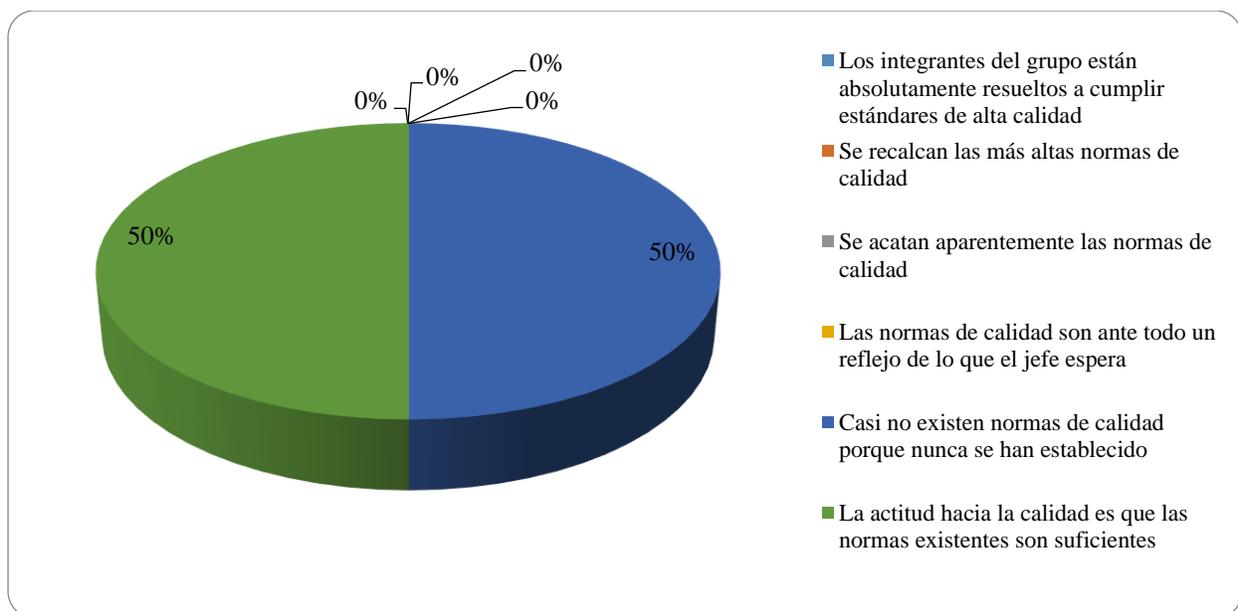


Figura 11. Estándares de alta calidad

Fuente: (El estudio, 2019).

Teniendo en cuenta los estándares de alta calidad, los encuestados manifiestan: los integrantes del grupo están absolutamente resueltos a cumplir estándares de alta calidad, el 50%; la actitud hacia la calidad es que las normas existentes son suficientes, el 50%. Mejorar la calidad es de importancia para la administración municipal, debido a que da confiabilidad, consistencia y durabilidad, permitiendo óptimos resultados y constituyéndose en el proceso de mejoramiento continuo que generan garantía en la inspección, procesos, énfasis en el desarrollo de los servicios. En la administración, el interés primordial de la entidad debe ser la felicidad de las personas. Si

los colaboradores no están contentos y no pueden encontrar la felicidad, la empresa no debe existir. El mejoramiento continuo es una estrategia que busca obtener éxito competitivo, involucrando a todos los miembros de la administración en forma sistemática.

Variable evaluación del desempeño: ¿Señale cuáles son las características de la evaluación del desempeño?

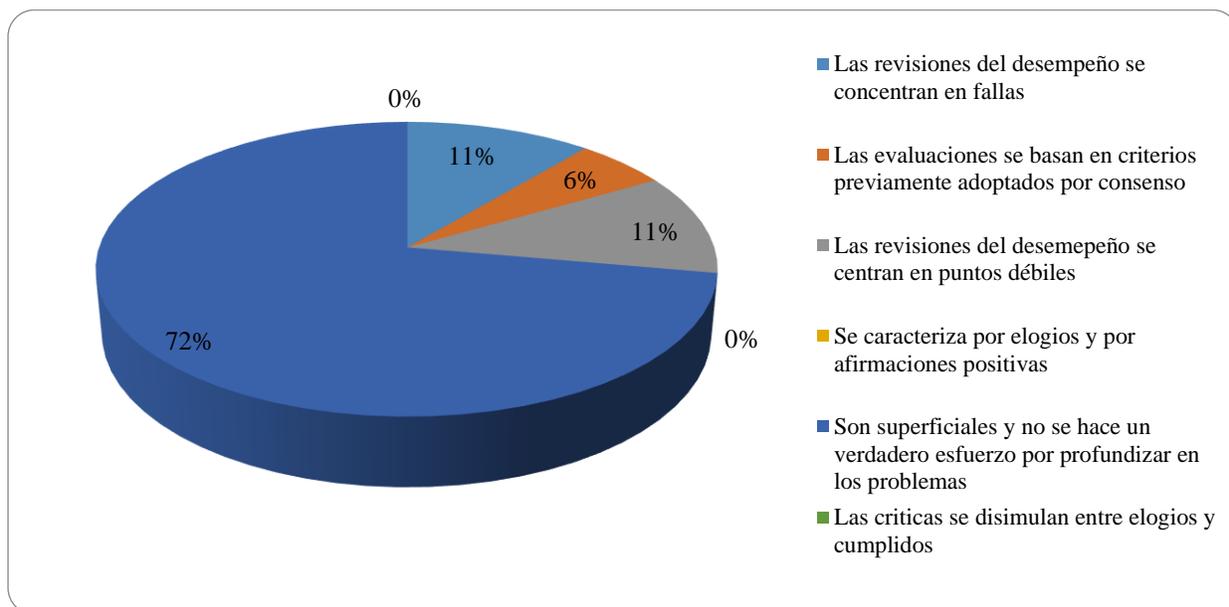


Figura 12. Características de la evaluación del desempeño.  
Fuente: (El estudio, 2019).

Tanto la administración como a los funcionarios les debe interesar que la evaluación del desempeño cumpla objetivos particulares. En algunos casos estos objetivos o metas son compatibles, pero en muchos otros no. de ahí que la evaluación eficaz del desempeño debe reconocer el legítimo deseo de los funcionarios de progresar en el ejercicio de su profesión. Uno de los medios para la integración de las demandas de la entidad, con las necesidades individuales es la administración del desarrollo profesional, la cual puede formar parte de la evaluación del desempeño haciendo más eficiente y eficaz las operaciones.

Variable trabajo en equipo: ¿Identifica las acciones de coordinación en equipo?

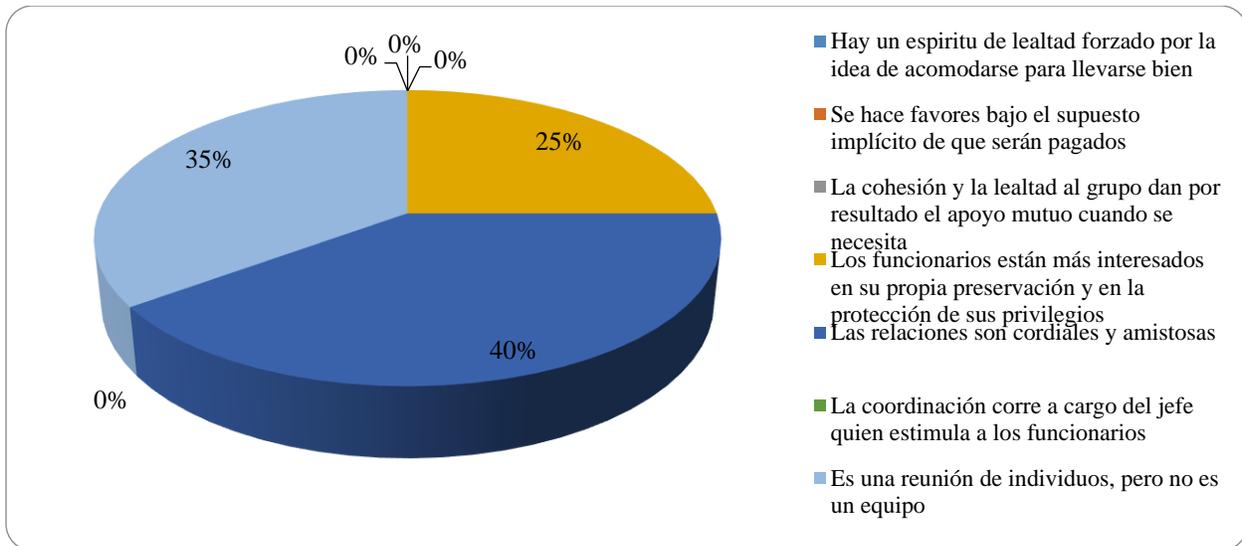


Figura 13. Acciones de coordinación en equipo.

Fuente: (El estudio, 2019).

Para que la administración pueda responder de manera más eficaz y efectiva a las necesidades de la comunidad se debe establecer un espíritu e iniciativa, a través de la creatividad, habilidad y destrezas que el funcionario público procure ofrecer al usuario en cumplimiento de sus necesidades insatisfechas.

Variable compromiso: ¿Existe compromiso con su trabajo?

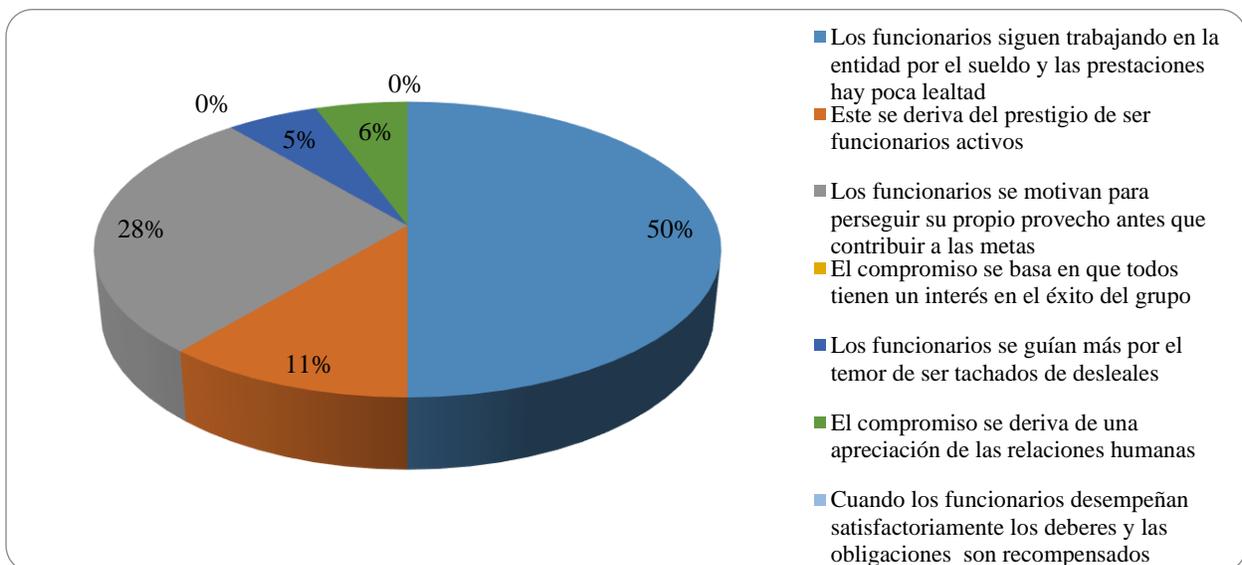


Figura 14. Compromiso con su trabajo.

Fuente: (El estudio, 2019).

La responsabilidad, el buen desempeño laboral por parte de funcionarios públicos se evidencia en el cumplimiento de los objetivos y metas en su puesto de trabajo. Articulando adecuadamente los compromisos institucionales con miras a que el plan de gobierno genere resultados óptimos en pro de su comunidad.

### 6.2.2 Resultados Encuestas Dirigidas A 60 Personas de la Comunidad del Municipio de Barranca de Upía.

Pregunta 1: ¿Considera usted que la atención al público por parte de los funcionarios de la Alcaldía de Barranca de Upía es?

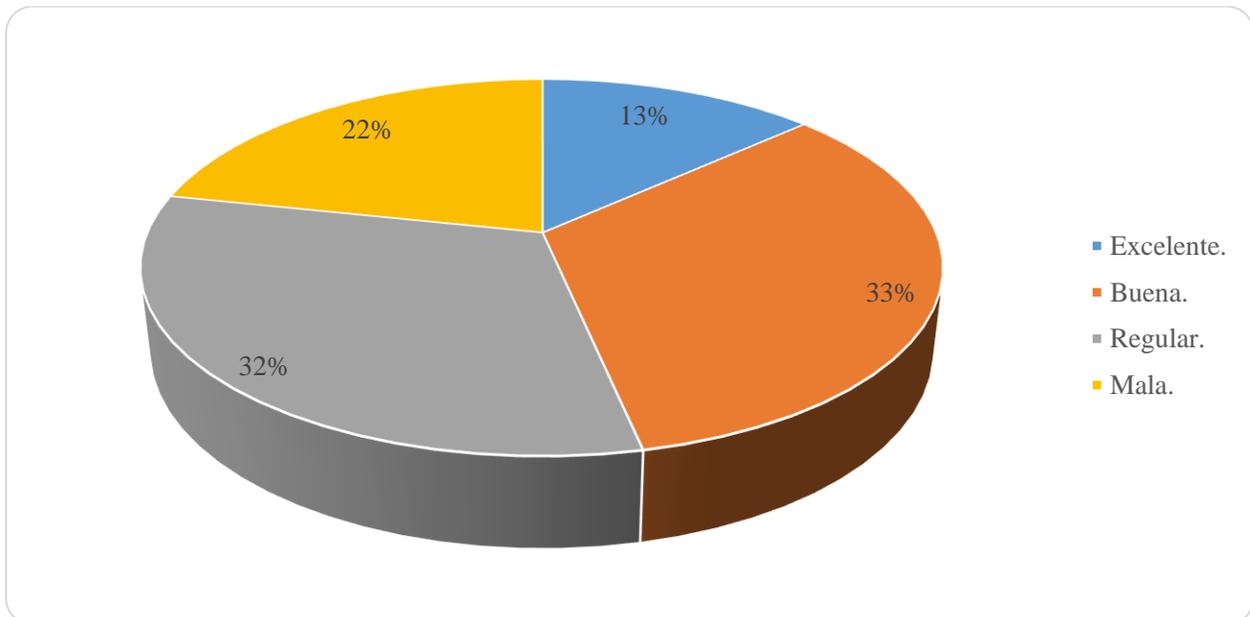


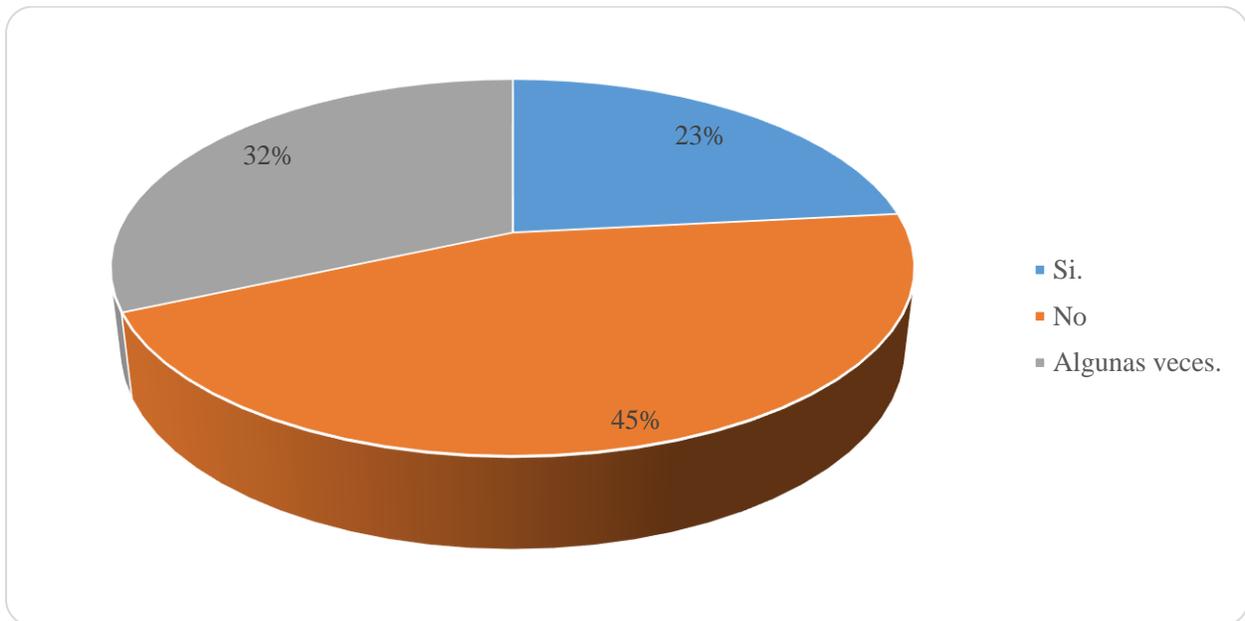
Figura 15. Atención al público.

Fuente: (El estudio, 2019).

Con respecto a si considera que la atención al público por parte de los funcionarios de la Alcaldía de Barranca de Upía, los encuestados manifiestan: excelente, el 13%; buena, el 33%; regular, el 32%; mala, el 22%. Se debe tener en cuenta que una estrategia de servicio claramente definida, que se base en algún valor para el usuario, resulta eficaz y creativa para comunicar el mensaje preciso y veraz en lo requerido. Anticiparse a los cambios de las necesidades o motivaciones del usuario es la clave para reestructurar la estructura del servicio de la entidad, la

administración eficiente de servicios constantemente está pendiente del usuario por ello el respeto a las necesidades de los mismos debe ser su preferencia o sus motivaciones de satisfacción.

Pregunta 2: ¿Recibió del Funcionario la información correcta?

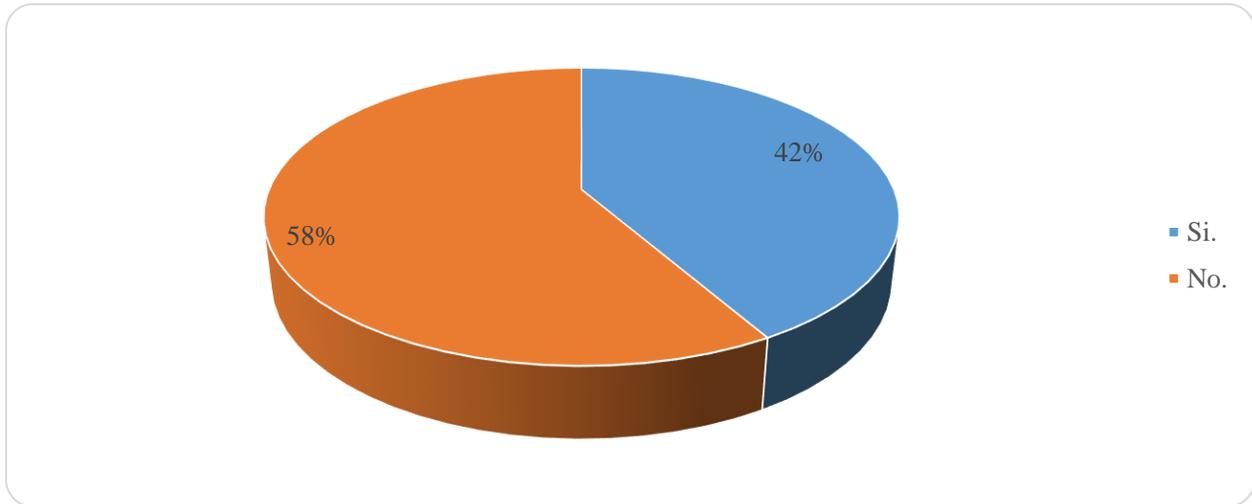


*Figura 16. Información.*

Fuente: (El estudio, 2019).

En cuanto a si recibió del funcionario la información correcta expresaron que la información recibida por parte de los funcionarios es correcta algunas veces el 32%, no el 45% y si el 23%. Es importante determinar que los requerimientos de información y el uso adecuado de la misma, constituyen un aspecto más administrativo que técnico, razón por la cual el aporte de los funcionarios en la Alcaldía para el desarrollo de una información efectiva y eficaz debe ser de singular importancia, máxime si se espera alcanzar una ventaja competitiva con el empleo adecuado de este factor.

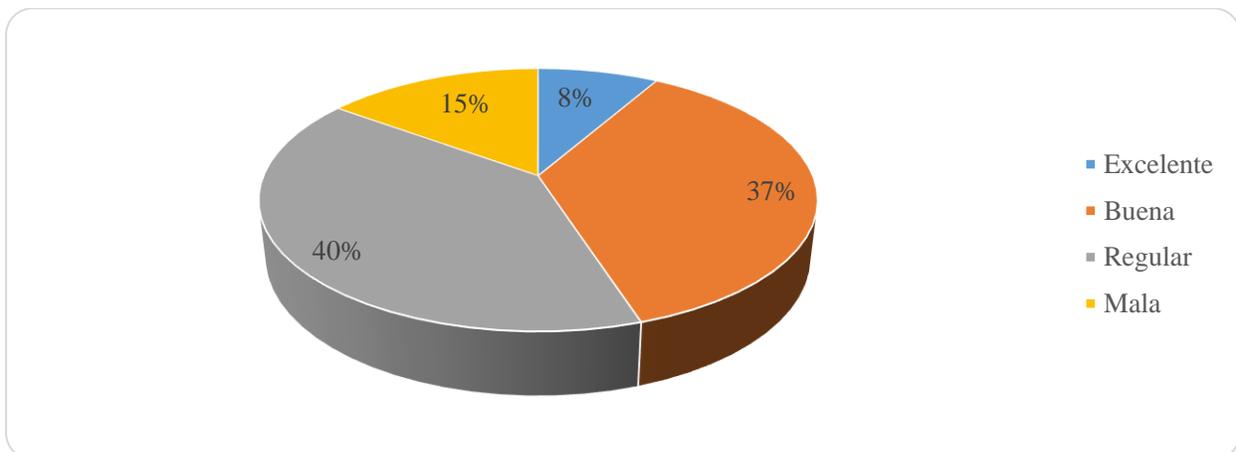
Pregunta 3: ¿Quedo satisfecho con la atención y servicio prestados?



*Figura 17.* Atención y servicios prestados.  
Fuente: (El estudio, 2019).

En cuanto a si quedó satisfecho con la atención y servicio prestados, los encuestados manifiestan que el servicio prestado no los satisface en un 58% y lo satisface el 42%. A medida que la gerencia y los funcionarios empiecen a pensar en su labor como una tarea de servicio y a encontrar medios para atender las necesidades del usuario, el factor de la calidad del servicio irá surgiendo cada vez con más fuerza como arma competitiva. Mientras la administración a través de sus funcionarios sea resistente al cambio la auténtica estrategia de servicio quedará rezagada.

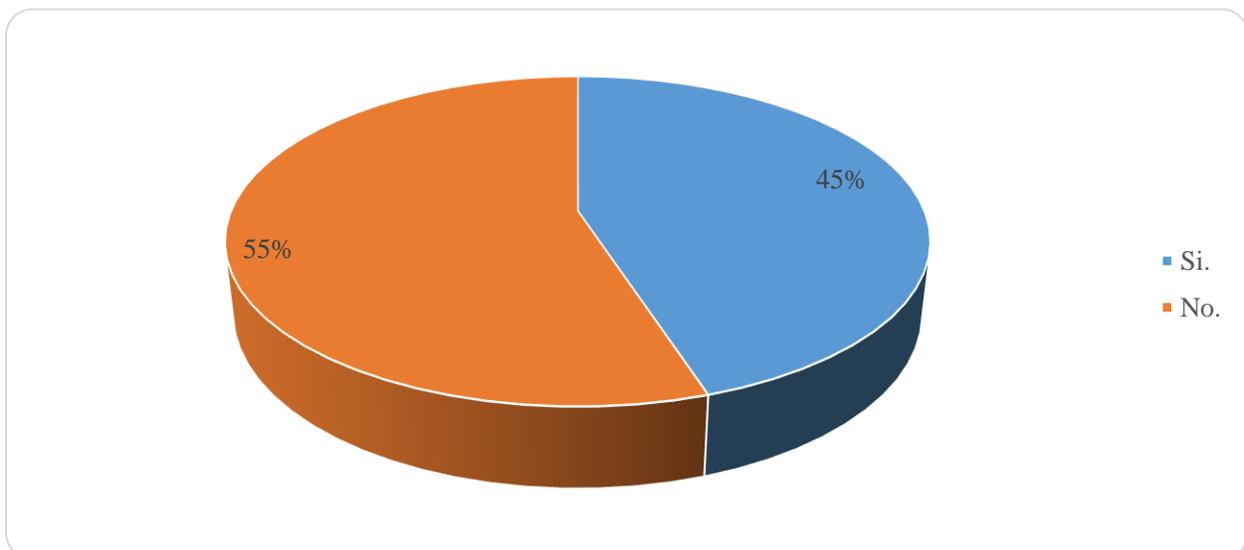
Pregunta 4: ¿Cómo califica los tratamientos recibidos por el Funcionario de la Alcaldía?



*Figura 18.* Tratamientos recibidos por el Funcionario de la Alcaldía.  
Fuente: (El estudio, 2019).

Con respecto a cómo califica los tratamientos recibidos por el funcionario de la Alcaldía, los encuestados expresaron que califican el tratamiento recibido es malo el 15%, regular el 40% y bueno el 37% y excelente el 8%. Se debe tener claro que la relación funcionario comunidad enmarca los siguientes aspectos relevantes: la comprensión de las personas y su naturaleza humana, la habilidad de hablar con ellos, la habilidad de hacer sentir importante a la gente; usando sus nombres como sea posible, la habilidad de mostrarse de acuerdo con ellos; la habilidad de escucharlos, de influir sobre la gente, de convencerlos, de provocar que la comunidad tome una decisión esperar respuestas afirmativas de la comunidad y la habilidad de elogiar a las personas.

Pregunta 5: ¿Es atendido rápido por el Funcionario Público?

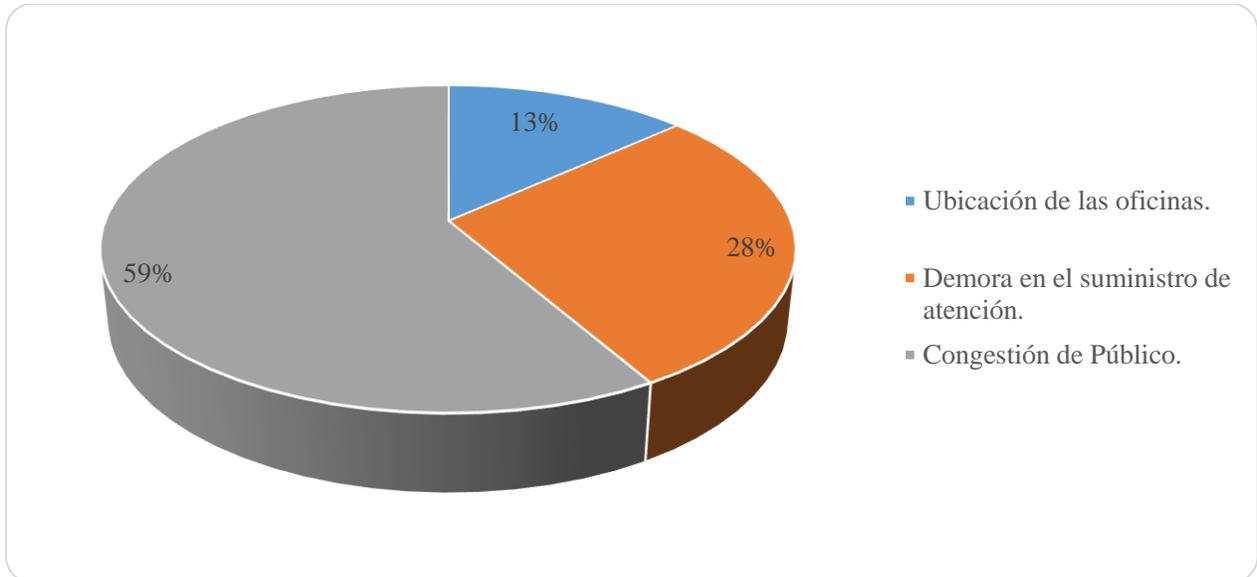


*Figura 19. Rapidez.*

Fuente: (El estudio, 2019).

Al cuestionarles sobre si es atendido rápido por el funcionario público, manifiestan que la atención no es rápida en un 55% y sí lo es en un 45%. Aprender a entender mejor al usuario, necesita comprender mejor el propio concepto de servicio rápido, eficaz y ágil. Y así un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación. Pero para ello la prestación del servicio generalmente requiere de una buena interacción humana de algún grado. Funcionario y usuario se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio satisfactorio.

Pregunta 6: ¿Cuál de los siguientes aspectos al acudir a la Alcaldía son los de mayor incomodidad para usted?



*Figura 20.* Aspectos incómodos.

Fuente: (El estudio, 2019).

Con respecto manifestaron que los aspectos de mayor incomodidad son la congestión de público el 59%, demora en el suministro de atención el 28% y ubicación de las oficinas el 13%. Cuando se crea congestión en las oficinas del Estado, lo que genera es irritabilidad, inconformismo, depresión, estrés y cansancio. Para evitar estos eventos o fenómenos lo ideal es hacer las cosas bien y así evitar conflictos con el usuario.

**6.3 Estrategias de Mejoramiento Concernientes al Clima Organizacional para la Atención del Usuario en la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta**

Variable	Concepto	Objetivo	Personas a quien va dirigido	Tiempo de aplicación	Lugar de aplicación	Responsables	Costo	Impacto
Ordenes	La planificación, organización permite establecer ordenes laborales de acuerdo con las necesidades requeridas.	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.	Personal que integra la administración	Mensual	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	\$600.000	El cumplimiento de las ordenes coordinadas y aplicadas de manera asertiva conlleva al crecimiento y desarrollo institucional.
Reuniones	Las reuniones laborales deben tener objetivos claros y precisos; mediante un plan previamente establecido donde la participación tenga en cuenta prioridades alternativas de solución y toma de decisiones.	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.	Personal que integra la administración	Mensual	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	\$3.000.000	Lograr que la administración se sitúe dentro del contexto con permanente desarrollo a través del mejoramiento social de sus habitantes, optimizando los recursos existentes haciendo énfasis en la ejecución de programas del mejoramiento continuo, del bienestar general de su comunidad.

Variable	Concepto	Objetivo	Personas a quien va dirigido	Tiempo de aplicación	Lugar de aplicación	Responsables	Costo	Impacto
Conflicto	Proceso natural y permanente de la vida, en el cual las partes involucradas en una situación determinada tienen percepciones diferentes de la misma realidad y frente a la cual reaccionan generalmente de forma violenta viéndose agudizado por las experiencias individuales, las características de la situación, el momento histórico y la naturaleza del conflicto.	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.	Personal que integra la administración	Bimestral	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	\$980.000	Como los conflictos son comunes en la vida organizacional, el administrador debe saber desactivarlos a tiempo para evitar su estallido. Una cualidad importante en la gerencia es la capacidad de administrar conflictos y de disponer de enfoques para administrarlos: enfoque estructural, enfoque del proceso y enfoque mixto.
Objetivo	Conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la administración y el área en que se desarrollan las funciones	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.	Personal que integra la administración	Mensual	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	\$1.200.000	La administración municipal estaría encaminada en la búsqueda de soluciones a las necesidades de la comunidad en general fijando como prioridad las políticas de generación de empleo,

Variable	Concepto	Objetivo	Personas a quien va dirigido	Tiempo de aplicación	Lugar de aplicación	Responsables	Costo	Impacto
								educación y salud, siendo su fundamento.
Innovación	Es utilizado para designar una mejora con relación a métodos y formas de trabajo.	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.	Personal que integra la administración	Anual	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	De acuerdo con el plan plurianual de inversiones	Planificación de la manera de alcanzar los objetivos y dotando de los recursos necesarios para la gestión y medición de la calidad con el mismo rigor que se pueda si se tratara de la rentabilidad.
Comunicación	La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.	Personal que integra la administración	Anual	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	De acuerdo con el plan plurianual de inversiones	Generar confianza, transparencia y credibilidad. La comunicación facilita la concreción de alianzas estratégicas con todos los sectores.
Delegación	Conceder a otra persona la autoridad necesaria para que actúe en nombre de la institución, tome	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el	Personal que integra la administración	Semestral	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	\$3.800.000	Transformación organizacional que deberá ir acompañada de un cambio de

Variable	Concepto	Objetivo	Personas a quien va dirigido	Tiempo de aplicación	Lugar de aplicación	Responsables	Costo	Impacto
	decisiones y/o acciones específicas en la gestión institucional.	bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.						liderazgo en un trabajo en equipo, en el rediseño organizacional y de procesos, en la mentalidad y concientización frente al cambio en el direccionamiento estratégico institucional.
Calidad	La calidad es entendida hoy día como un conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en la institución. Debe entenderse como una estrategia de gestión de toda la administración, a través de la cual se satisface las expectativas de la comunidad, de los funcionarios y sociedad en general.	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.	Personal que integra la administración	Trimestral	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	\$1.300.000	Ejemplaridad de la dirección y función pública, preocupación por la mejora continua, adhesión de todos sus colaboradores, cambio en la cultura de la organización para introducir y compartir los valores de la preocupación por la mejora, evaluación y planificación de la calidad, rápida circulación de la información, incorporación del punto de vista de

Variable	Concepto	Objetivo	Personas a quien va dirigido	Tiempo de aplicación	Lugar de aplicación	Responsables	Costo	Impacto
								la comunidad, importancia del funcionario público.
Evaluación de desempeño	Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.	Personal que integra la administración	Bimestral	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	\$1.500.000	Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.
Trabajo en equipo	Los funcionarios establecen procesos participativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean	Funcionarios Administración Municipal	Trimestral	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	\$1.200.000	La calidad de las relaciones interpersonales se manifestarán en el compañerismo que establezcan los funcionarios llevando a un

Variable	Concepto	Objetivo	Personas a quien va dirigido	Tiempo de aplicación	Lugar de aplicación	Responsables	Costo	Impacto
	trabajar en forma conjunta y así alcanzar metas y cumplir con resultados	realizadas a satisfacción.						ambiente de trabajo satisfactorio.
Compromiso	El compromiso organizacional tiene una significativa relación con (se recogen las variables con las que mantiene una correlación más alta): Motivación interna.	Concientizar a los funcionarios públicos que las órdenes impartidas para el bien común de la institución y de la comunidad sean realizadas a satisfacción.	Funcionarios Administración Municipal	Trimestral	Instalaciones de la Alcaldía Municipal (Biblioteca)	Alcalde y área de personal Administración	\$800.000	La administración debe conocer el papel que juega el compromiso organizacional, y saber cómo promover este vínculo a los funcionarios con la organización, para que las personas tiendan a devolver a la organización el soporte que perciben que reciben en forma de compromiso afectivo responsable y ético.

Fuente: (Los autores, 2019).

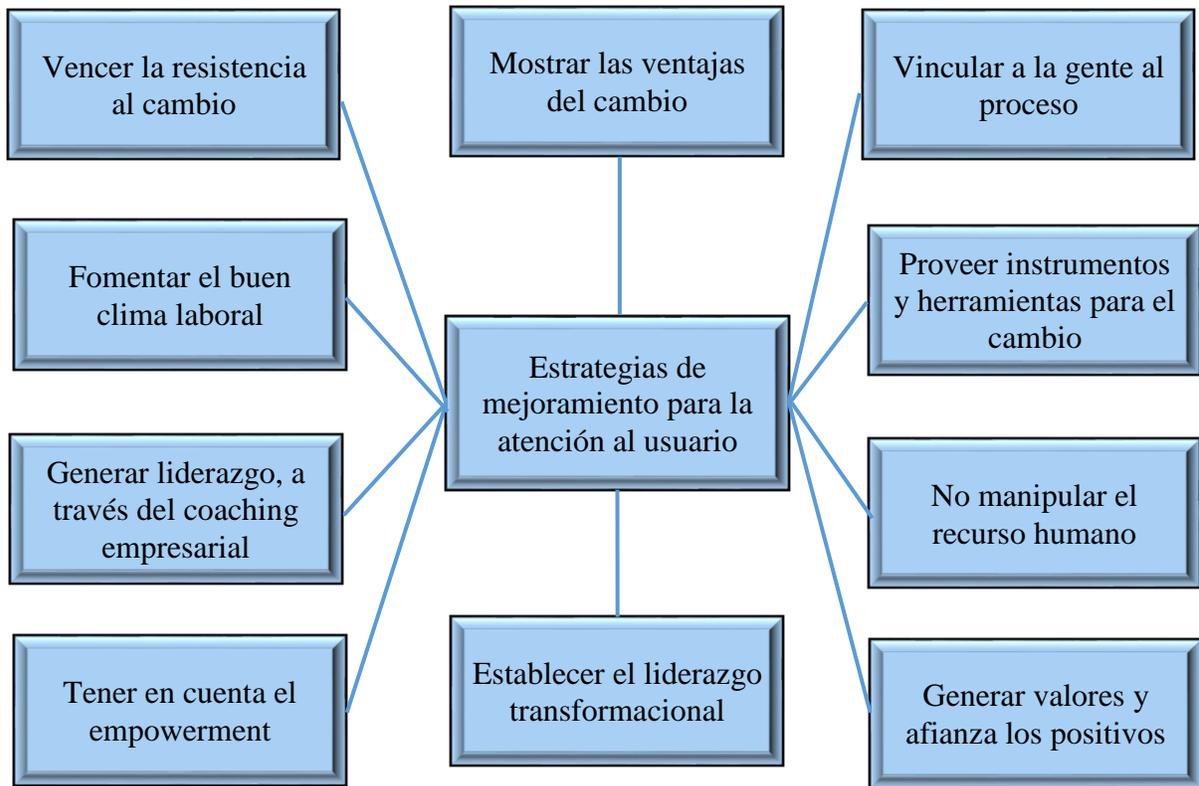


Figura 21. Estrategias de mejoramiento al usuario.

Fuente: (Los autores, 2019, basado en Puentes, 2003).

Explicación: las estrategias para vencer la resistencia al cambio, son necesarias para superar falencias que se vienen presentando en los diferentes cargos, desempeñados por los funcionarios. De ahí, que mostrar con claridad las ventajas del cambio, se convierten en una estrategia básica, para vencer la resistencia que ésta genera tanto para los usuarios de los servicios y comunidad, como para los funcionarios involucrados en la gestión pública. De allí que sea relevante cuantificar tanto el punto de partida como el punto de llegada al planificar.

Por otra parte, vincular a la gente al proceso de transformación que se plantee para la entidad de tal manera que gradualmente vaya sensibilizándose de la importancia de modificar algunos procedimientos, técnicas, aptitudes y actitudes, valores, entre otros.

Con respecto a promover los instrumentos para el cambio, se debe establecer un lugar de trabajo agradable, instrumentos idóneos para el desempeño de tareas, y una capacitación especial,

pues son parte de las ventajas que el funcionario está obteniendo. No basta con la buena voluntad o disposición al cambio sino existen los recursos con qué apoyarlo.

En cuanto a no manipular a la gente, lo más aconsejable es involucrarlos desde el principio del proceso, de tal manera que no queden dudas, respecto con las ventajas y riesgos de las propuestas de cambio que sean acordadas.

Generar valores o afianzar los positivos, teniendo en cuenta que es muy importante el papel de la gerencia, frente al cambio organizacional, ayudar a generar o afianzar los valores positivos que sirvan de nexo y motivación a sus colaboradores. El respeto al usuario, la amabilidad para con la comunidad en general, el cumplimiento de los compromisos adquiridos, el culto a la excelencia, valores en vía de extinción que deberán ser recuperados o reforzados para que la Alcaldía tenga una salida ética y compromiso frente a la comunidad.

Implementar estrategias agresivas que hagan alusión al clima laboral, permitirá desarrollar planes complementarios en las diferentes áreas funcionales o de gestión humana; además obliga a que los funcionarios, generando óptimos resultados, que permiten mayor articulación, dentro de un clima laboral propicia, responsable, adaptándose con facilidad y cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Con respecto al liderazgo transformacional, permite establecer que la gerencia esté orientada hacia la identificación, capaz de ser más productiva y competitiva, estimulando la participación de todos los funcionarios, promoviendo y articulando en cada una de las dependencias, un liderazgo flexible, visionario y transformativo, enfocado hacia la calidad del servicio al usuario.

En este orden de ideas, la megatendencia empowerment, se ha convertido en una ventaja competitiva, si se tiene en cuenta que desde la perspectiva gerencial permite compartir responsabilidades, poder, comunicación asertiva, toma de decisiones y expectativas, autoridad,

proporcionar información para realizar o desempeñar un trabajo más eficaz dentro de sus funciones, identificando a su vez mejores acciones para la resolutiveidad de problemas.

En cuanto al coaching se refiere, ayuda a cumplir un papel de liderazgo al promover y cultivar visión que dé sentido y significado a los propósitos y eventos organizacionales, al igual que planificar estrategias gerenciales orientadas al mejoramiento continuo, involucrando a todo el talento humano para el cumplimiento de metas, objetivos y programas establecidos a nivel de la entidad.

Para el caso de cómo se aplicaría el coaching a nivel de la institución, el grupo de investigadores considera tener presente estilos modernos donde se genere creatividad, habilidades y destrezas por parte del funcionario público, estableciendo alternativas de solución rápidas y oportunas. Es decir, ofrecer servicios que cumplan las expectativas del usuario y ayude a la alcaldía a resolver conflictos que día a día se presentan; de ahí la necesidad de mejora del servicio al usuario, tomando decisiones acertadas al momento de afrontar solicitudes o conflictos.

Con respecto al empowerment se hace necesario que se convierta en procesos estratégicos, utilizando para ello los recursos con que cuenta la Alcaldía Municipal y donde es vital que el funcionario público sea parte de un equipo que identifique con valores, actitudes, principios, objetivos, involucrándose permanentemente en la solución inmediata y se sienta preocupado por ofrecer soluciones aplicando toma de decisiones acorde con el poder que tiene en cada uno de sus puestos de trabajo y asignándose retos, roles, y actividades que propicien un ambiente de respeto, compromiso, ética y responsabilidad con el trabajo. Es decir, establecer mediciones de excelencia y rendimiento, equipos de trabajo, motivados, comunicación asertiva, aprovechando las ventajas que ofrece el empowerment, proyectando, planificando y administrando cuidadosamente los recursos con que cuenta la administración pública y así garantizar el éxito futuro para con los usuarios.

## 7. Conclusiones

La encuesta a los funcionarios de la Alcaldía de Barranca de Upía, se evidencia que en el desempeño de las tareas, mediante ordenes determinadas en el 50% las órdenes las imparte el jefe aunque se oponga resistencia a ellos. Al igual que la participación de los funcionarios para aportar ideas, presentan limitaciones en un 78%. También se destaca que existe carencia de creatividad e innovación dentro del grupo y por ende manejo deficiente de la comunicación institucional. En cuanto a los estándares de alta calidad solo se cumplen en un 50% y se requiere de evaluación de desempeño que permita hacer los correctivos necesarios para mejorar los procesos.

En cuanto a la encuesta dirigida a la comunidad, consideran que la atención al público por parte de los funcionarios, requiere ser mejorada, para lograr el cumplimiento con respecto al servicio y atención; la información que se recibe por parte del funcionario, muestra dificultades, si se tiene en cuenta que no es clara ni precisa, generando insatisfacción. Por ejemplo, la atención al usuario por parte del funcionario, solo se considera excelente en un 13%; la información suministrada por el colaborador, satisface las expectativas de los usuarios en un 23%; se califica el tratamiento recibido por los funcionarios, excelente en un 8%; al solicitar servicios, existe congestión de público en un 59%.

Se definen estrategias para vencer la resistencia al cambio tomando como referencia al autor Puentes (2003), quien plantea mostrar con claridad las ventajas del cambio, vincular a la gente el proceso y proveer los instrumentos para el cambio, no manipular a la gente y generar valores o afianzar los positivos.

Las encuestas aplicadas a los funcionarios y usuarios de la Alcaldía de Barranca de Upía, Meta, se establecen las siguientes prácticas inadecuada que conllevan al mal servicio:

Los directivos son los que determinan las actividades que se llevan a cabo por parte de los colaboradores y la manera cómo deben realizarse. Los funcionarios tienen limitación en un 78%

de participación activa y dinámica en la toma de decisiones. Los colaboradores evitan tomar posiciones para minimizar o evitar conflictos.

Los funcionarios trabajan de manera individual, realizando un trabajo monótono y a criterio propio. Los colaboradores son resistentes al cambio, frene a nuevas ideas o cambios sustanciales a nivel administrativo.

Se evidencia carencia de estímulos a los empleados. Los funcionarios tienen relativamente una mínima autonomía para cumplir con sus tareas. En el equipo de colaboradores de cada área funcional, los estándares de calidad son mínimos. La actividad hacia la calidad debido a las normas existentes es insuficiente.

La evaluación de desempeño por parte de los directivos hacia los colaboradores, es superficial y no se lleva a cabo un esfuerzo por profundizar y resolver problemas. Se requiere mayor concientización en la relación director – colaborador, que permita generar mayor productividad y competitividad en el desempeño de sus funciones. Los funcionarios trabajan en la entidad por el sueldo devengado. Es decir, se evidencia el interés solamente a nivel económico.

La atención al usuario por parte de los funcionarios, tiende a ser buena y regular. La información que el funcionario entrega al usuario, no es la pertinente. Existe un 58% de insatisfacción con la atención y prestación de los servicios. El trato entregado por el funcionario en relación al usuario es regular con un 40%. El servicio de atención presenta limitaciones, debido a que no es ágil ni oportuno.

El usuario se encuentra con una congestión pública, estresante. No hay una verdadera cultura de servicio por parte de los funcionarios. Incrementa el porcentaje de peticiones, quejas y reclamos por parte del usuario.

## 8. Recomendaciones

- a) Es relevante que se dé la oportunidad a los funcionarios públicos de participar con sus ideas y ser tenidas en cuenta con miras a mejorar la atención y servicio a la comunidad, generando una mayor autonomía.
- b) La participación del funcionario debe ser más activa y dinámica permitiendo apoyar la toma de decisiones más pertinentes, a través de reuniones y pausas activas, que permiten un mejor clima organizacional y desempeño profesional.
- c) Para que exista un buen clima organizacional, es necesario que exista un manejo de conflictos a través del diálogo, no siendo resistente al cambio y trabajar en un ambiente propicio.
- d) Capacitar a los funcionarios con respecto al servicio y atención al público, de tal manera que exista una interacción orientada a la solución de necesidades y expectativas.
- e) El manejo de la comunicación institucional, debe presentarse de forma asertiva en cada una de las áreas de gestión que posee la alcaldía, permitiendo una sinergia proactiva, que logre resultados beneficiando a las partes; mediante sentido de pertenencia, coordinación planificación en cada una de las áreas o departamentos que conforman la administración municipal.

### Referencias bibliográficas

- Abad Acosta, M. G. y Pincay Díaz, L. (2014). *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. Universidad Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Barquero Cabrero, J. D. (1994). *Manual de relaciones empresariales*. España: Gestión 2000.
- Bermúdez, L. T. y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Black, A. (2003). *Diccionario Político, económico, social, financiero*. Santafé de Bogotá: Editorial Trillas.
- Botero Luhan, M. (2008). *Comunicación factor clave empresarial*. Printer Colombia S.A.
- Burnett, J. J. (1996). *Promoción (conceptos y estrategias)*. México: Editorial McGraw Hill.
- Ces Bom, V. R. (2005). *Comunicación y servicio*. España: Editorial Prentice Hall.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2015). *Indicadores regionales de población*. Villavicencio, Meta, Colombia.
- Fernández, E. (2015). *Calidad en atención y usuarios de la administración pública en la obra social*. SEROS Chubut. Universidad F.A.S.TA. Buenos Aires, Argentina.
- García Gómez, P. C. y Torres Castillo, W. (2010). *Diseño de un protocolo de atención orientado a mejorar el servicio al ciudadano en los módulos de información del Supercade Américas*. Universidad de la Salle. Recuperado de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3182/T11.10%20G165d.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Gobernación del Meta (2016). El Meta y sus municipios. En: *Llano Siete Días*. Villavicencio.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2013). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Linares González, C. (2014). *Prácticas de servicio al cliente en entidades del sector público* (Especialización en mercadeo de servicios). Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/13057/1/PRACTICAS%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20EN%20ENTIDADES%20P%C3%A9Blicas%20CAROLINA%20LINARES.pdf>

Loli Pineda, A., Del Carpio Gallegos, J., Cuba B., E., Vergara Villarino, A., Morales S., S., Flores D., M., y Lamas R., L. (2014). La satisfacción y la calidad de servicio en Organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista De Investigación En Psicología*, 16(1), 171-190. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v16i1.3926>

Ortega Sanabria, M. y Suárez Santacruz, S. M. (2010). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del servicio al ciudadano del Supercade de Movilidad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá*. Universidad de la Salle. Bogotá, D.C. Colombia.

Ortíz Gutiérrez, L. C. y Pérez Mantilla, L. L. (2015). *Estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio al usuario en una IPS de Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

---

Prettel Vidal, G. (2016). *Marketing, una herramienta para el crecimiento*. Primera edición. Bogotá: Ediciones de la U.

Prieto Herrera, J. E. (2014). *Gerencia del servicio. La clave para ganar todos*. Tercera Edición. Bogotá, D. C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Puentes A. (2003). *Elementos Básicos de Gerencia Pública aplicados al Municipio*. Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Editorial Trillas.

Rubio Blanco, D. (2017). La capital del Meta, el centro neurálgico de los Llanos que complementa a Bogotá. En: *Ministerio de Hacienda*. Todos por un nuevo país. [www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)

Serna Gómez, H. (2010). *La gerencia de empresa de servicios. El nuevo reto en la gestión empresarial*. Medellín, Antioquia: Fondo Editorial Cátedra María Cano.

Apéndice A. Formato de encuesta a Funcionarios de la Alcaldía de Barranca de Upía.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración Pública  
Villavicencio - 2019

Encuesta No. \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

En cada grupo encontrará siete afirmaciones, señale con una x, aquella que en su opinión mejor refleja la situación de su institución (Solo Una).

## **A. Ordenes**

### **1. ¿Cuál es el desempeño de las tareas mediante órdenes determinantes?**

- a) Las ordenes loas da el jefe, aunque se oponga resistencia a ellas, pocos esfuerzos por cambiarlas tienen éxito.
- b) Con sugerencias se mantienen el flujo de trabajo con un mínimo de roce entre los funcionarios, las responsabilidades individuales son mínimas y se expresan en términos generales que no crean expresiones de rechazo.
- c) El jefe determina las actividades que se deben llevar a cabo y la forma en que se deben realizar, los funcionarios son bien tratados y se espera acatamiento para bien de todos.
- d) Las órdenes son mínimas, se realizan las labores de rutina, una cosa a la vez, en la medida que son demandadas.
- e) Se fijan reglas adecuadas para llevar a cabo las tareas, las órdenes se suavizan en consideración a resistencias individuales.

- f) El jefe acepta sin discusión las órdenes superiores a sus colaboradores les imparte instrucciones detalladas sin permitir la menor desviación.
- g) Se imparten instrucciones precisas y claras para desempeñar las tareas, con oportunidad de aclarar los puntos que no quedaron claros, todos los funcionarios entienden qué es lo que hay que hacer y por qué es importante.

## **B. Reuniones**

### **2. ¿Existe participación de los funcionarios para aportar ideas?**

- a) Se llega a decisiones de acción utilizando los recursos de todo el que tenga algo que aportar.
- b) Un enfoque de arriba- abajo predetermina al orden del día de las reuniones.
- c) Los participantes dan temario.
- d) La discusión se centra en intereses personales más bien que en cuestiones de interés para el grupo.
- e) Por su desempeño de complacer y de evitar reprimendas, los funcionarios limitan su participación a los temas señalados por el jefe y rara vez introducen otros temas.
- f) Se celebra pocas reuniones. Cuando las hay, no existe intercambio de ideas y la reunión es de poco provecho.
- g) Las reuniones generalmente son una extensión de temas anteriores y en la discusión se acepta el supuesto implícito de que prevalecerá la opinión de la mayoría.
- h) Las reuniones subgrupales son comunes aún en los casos tratados son significativos para todo el grupo.

## **C. Conflictos**

### **3. ¿Cómo se manejan los conflictos?**

- a) EL conflicto se oculta o se disfraza mientras los funcionarios maniobran para lograr sus objetivos.

- b) Los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus causas a fin de resolverlas.
- c) Se utiliza el rango para cortar el conflicto y decidir entre puntos de vista opuestos; al desacuerdo queda oculto.
- d) Cuando se presenta un conflicto los compañeros acuden a aplacar los ánimos y a amistar a los desavenidos.
- e) Aunque los compañeros agradecen cuando se exponen puntos de vista discrepantes, el conflicto se ve como una forma de perturbar, el jefe le pone fin en la primera oportunidad.
- f) Los funcionarios evitan tomar posiciones que provoquen conflictos.
- g) Cuando los funcionarios han insistido bastante en su propia posición, aceptan la posición genera, para acomodarse con sus compañeros.

#### **D. Objetivos**

##### **4. ¿Cuál es la actitud de los funcionarios frente a los objetivos institucionales?**

- a) Los objetivos se acomodan a los que los miembros del equipo están dispuestos a aceptar.
- b) Los objetivos se describen en los términos que se cree que son los que quieren los altos niveles.
- c) Los miembros del equipo toman parte en fijar, revisar y evaluar los objetivos en los cuales influye su propio desempeño.
- d) Los objetivos se imponen para obtener resultados finales definitivos.
- e) Se presta objetivos de alto rendimiento para el equipo.
- f) Alcanzar objetivos de alto rendimiento para el equipo.
- g) Se espera que los miembros acepten con entusiasmo los objetivos que les asignen.
- h) Los miembros del equipo trabajan como les parece, con poco examen de objetivos o desarrollo de expectativas para alcanzarlos.

#### **E. Innovación**

##### **5. ¿Existe creatividad e innovación dentro del grupo?**

- a) Se aceptan nuevas ideas, pero es probable que no se lleven a la práctica.

- b) Hay nuevas ideas, es probable que se lleven a la práctica.
- c) Las nuevas ideas no son por lo general bien recibidas, a no ser que se puedan aprovechar para elevar la posición de líder.
- d) La creatividad y la innovación se ven estimuladas por la disposición a experimentar.
- e) Se oponen resistencia a las sugerencias y a las nuevas ideas, la resistencia sólo se vence, mediante un esfuerzo consistente.
- f) la aceptación de ideas tiene objeto indicar aprecio y apoyo; si son o no importantes es cuestión secundaria.
- g) Existe una actitud positiva hacia la innovación, sin embargo, en realidad, las nuevas ideas no son bien recibidas.

## **F. Comunicación.**

### **6. ¿Cómo percibe usted el manejo de la comunicación institucional?**

- a) Les dice a los miembros las cosas que deben hacer, pero en forma tal que se estimule su aceptación.
- b) Los miembros reciben la consigna por un sistema de “transmisión de mensajes”, se presenta poca discusión en profundidad de las actividades del oficio.
- c) La información se filtra y se revisa de modo que lo que se dice sea consecuente con las exigencias de la organización y con la expectativa de los miembros.
- d) Las ideas y las opciones sobre la empresa, se expresan con cautela para no dar la impresión de que no está a tono para evitar exponer su propia debilidad.
- e) Todos los funcionarios están bien informados y toman parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de decisiones. Las diferencias son discutidas abiertamente y se analizan para llegar a una sana comprensión.
- f) La comunicación por lo general se hace en forma de órdenes de cosas que hay que hacer, es poca la información que se busca de los miembros o de otras personas.
- g) Temas sociales o ajenos al trabajo hacen el día agradable, la discusión sobre el trabajo es incidental.

## **G. Descripción del trabajo**

### **7. ¿Cómo considera los comportamientos de responsabilidades y coordinación de los funcionarios?**

- a) Se estimula a los miembros para que interpreten sus responsabilidades en la forma que les agrade.
- b) Las responsabilidades la fijan el jefe para asegurar el control; los funcionarios del equipo muy frecuentemente buscan guía, aunque realmente no la necesiten.
- c) Los funcionarios son renuentes a ir más allá de una estrecha interpretación de las descripciones del trabajo.
- d) Han evolucionado las asignaciones de trabajo y se basan más en la tradición y en las personalidades que en la naturaleza de las tareas que hay que ejecutar.
- e) Los funcionarios del equipo están a la defensiva en sus posiciones y tratan de ampliar su esfera de influencia.
- f) Las responsabilidades se definen según la naturaleza de las tareas y las capacidades de los miembros en forma de maximizarla interacción entre los que comparten la acción.
- g) Las responsabilidades del trabajo están compartidas; la coordinación entre los funcionarios se hace por medio de la vía jerárquica formal.

## **H. Delegación**

### **8. ¿Cree usted que existe autonomía para cumplir las tareas?**

- a) Los funcionarios tienen un mínimo de autonomía para cumplir sus tareas, se les dice que deben hacer, no por qué.
- b) Los proyectos se ejecutan con base a lo que cada miembro prefiera hacer y no por la idoneidad, el tiempo disponible o la prioridad con respecto a otras tareas.
- c) La autonomía que les conceden a los miembros se reduce si no dan el rendimiento que se espera de ellos.

- d) Las asignaciones de trabajo no se planean, se les asigna a quien esté disponible.
- e) La asignación de proyectos es mecánica y a cada funcionario se les asigna una “Participación equitativa” en la tarea, dentro de los límites de habilidad, tiempo y compromiso.
- f) Los funcionarios compiten entre sí por las tareas más lucrativas, que mejor beneficio les permiten.
- g) El grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e independencia.

## **I. Calidad**

### **9. ¿Considera que existen estándares de alta calidad?**

- a) Los integrantes del grupo están absolutamente resueltos a cumplir estándares de alta calidad, se logra y se mantiene un rendimiento superior porque todos están motivados para superarse.
- b) Se recalcan las más altas normas de calidad, los métodos empleados para obtenerlas no son tan importantes.
- c) Se acatan aparentemente las normas de calidad, pero no afectan ni decisiones ni los actos del grupo, es más importante ganar y conservar la aprobación de los demás integrantes del grupo.
- d) Las normas de calidad son ante todo un reflejo de lo que el jefe espera, y los funcionarios por lo general acatan órdenes.
- e) Casi no existen normas de calidad, porque nunca se han establecido, ni se han definido.
- f) La actitud hacia la calidad es que las normas existentes son suficientes, aún teniendo en cuenta desviaciones.
- g) La calidad se acepta como un medio de obtener reconocimiento, los actos no reflejan un interés sincero en ella.

## **J. Evaluación del desempeño**

### **10. ¿Señale cuáles son las características de la evaluación del desempeño?**

- a) Las revisiones del desempeño se concentran en fallas que puedan significar el desprestigio del grupo; para estimular un mayor esfuerzo se enfrentan a los funcionarios entre sí.
- b) Las evaluaciones se basan en criterio previamente adoptado por consenso, con revisión de las actividades y debilidades.
- c) Las revisiones del desempeño se centran en puntos débiles y en deficiencias lo cual se hace a costa de la evaluación de realización.
- d) Se caracteriza por los elogios y por afirmaciones positivas, mientras que las equivocaciones rara vez se discuten.
- e) La revisión del desempeño se caracteriza por elogios a quienes siguen las instrucciones y llamadas de atención por las deficiencias, pero con las promesa de restablecer la cordialidad cuando se corrijan las mismas.
- f) Son superficiales y se hace un verdadero esfuerzo por profundizar en los verdaderos problemas de eficiencia.
- g) las críticas se disimulan entre elogios y cumplidos.

## **K. Espíritu de equipo**

### **11. ¿Identifique las acciones de coordinación en equipo?**

- a) Espíritu de camaradería forzado por la idea de “acomodarse para llevarse bien”.
- b) Se hace favores bajo el supuesto implícito de que serán pagados a su debido tiempo; pueden buscarse medios para obtener provecho aun a costa de otros.
- c) La cohesión y la lealtad al grupo dan por resultado el apoyo mutuo cuando se necesita.
- d) Los funcionarios están más interesados en su propia preservación y en la protección de sus privilegios que en las actividades de todo el grupo.
- e) Las relaciones son cordiales y amistosas, pero esto contribuye a fortalecer el rendimiento.

- f) La coordinación corre a cargo del jefe, quien estimula a los funcionarios para que acepten lo que se les pide, con lealtad sin quejarse.
- g) Es una reunión de individuos, pero no es un equipo.

## **L. Compromiso**

### **12. ¿Existe compromiso con su trabajo?**

- a) Los funcionarios siguen trabajando en la entidad pro el sueldo y las prestaciones, hay poca lealtad al éxito de la organización.
- b) Este se deriva del prestigio de ser funcionarios activos de una “buena organización”.
- c) Los funcionarios se motivan para perseguir su propio provecho, antes que para contribuir a las metas.
- d) El compromiso se basa en que todos tienen un interés en el éxito del grupo, la satisfacción personal se desprende de hacer las contribuciones necesarias.
- e) Los funcionarios se guían más por el temor de ser tachados de desleales o de insubordinados que por lealtad y compromiso centrados en el grupo.
- f) El compromiso se deriva de una apreciación de las relaciones humanas que el trabajo hace posible.
- g) Cuando los funcionarios desempeñan satisfactoriamente los deberes y las obligaciones que se esperan de ellos, son recompensados en forma positiva, lo cual contribuye a sus sentimientos de seguridad.

**¡Gracias!**

Apéndice B. Formato de encuesta la comunidad en la Alcaldía de Barranca de Upía.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración Pública  
Villavicencio - 2019

Encuesta No. \_\_\_\_\_

1. ¿Considera usted que la atención al público por parte de los funcionarios de la Alcaldía de Barranca de Upía es:

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_\_ Regular
- d. \_\_\_\_\_ Mala

2. ¿Recibió del Funcionario la información correcta?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

3. ¿Quedo satisfecho con la atención y servicio prestados?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No

4. ¿Cómo califa los tratamientos recibidos por el Funcionario de la Alcaldía?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente
- b. \_\_\_\_\_ Buena
- c. \_\_\_\_\_ Regular
- d. \_\_\_\_\_ Mala

5. ¿Es atendido rápido por el Funcionario Público?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No

6. ¿Cuál de los siguientes aspectos al acudir a la Alcaldía son los de mayor incomodidad para usted?

- a. \_\_\_\_\_ Ubicación de las oficinas.
- b. \_\_\_\_\_ Demora en el suministro de atención.
- c. \_\_\_\_\_ Congestión de Público.

**Gracias por su colaboración**