
La Gerencia Pública Pertinente para el Municipio de Granada

Leris Andrea Alba Díaz
Lennys Lorena Guevara Gómez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración Pública
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

La Gerencia Pública Pertinente para el Municipio de Granada

Leris Andrea Alba Díaz
Lennys Lorena Guevara Gómez

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

Director
Dra. Ana Cecilia Chumaceiro Hernández
Magíster en las Organizaciones

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración Pública
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Nota de Aceptación

(4.0) Cuatro punto cero.

Director

Evaluador 1

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 06 de noviembre de 2018.

Primeramente a Dios, por concederme el esfuerzo, voluntad y sabiduría, hasta haber realizado dicho propósito profesional. A mi familia, por su estímulo y comprensión.

Leris Andrea Alba Díaz.

Al Todopoderoso, por permitirme el esfuerzo, voluntad y conocimiento hasta lograr dicha meta personal y profesional. A mi familia, por su estímulo y comprensión.

Lennys Lorena Guevara Gómez.

Agradecimientos

El presente proceso investigativo no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración de numerosas personas e instituciones. A todos ellos los más sinceros agradecimientos. Bendiciones.

Las autoras.

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 12 |
| Abstract | 13 |
| Introducción | 14 |
| 1. Problema | 15 |
| 1.1 Descripción del problema | 15 |
| 1.2 Formulación del problema | 17 |
| 2. Justificación | 18 |
| 3. Objetivos | 20 |
| 3.1 Objetivo general..... | 20 |
| 3.2 Objetivos específicos | 20 |
| 4. Marco referencial | 21 |
| 4.1 Antecedentes | 21 |
| 4.2 Marco teórico | 25 |
| 4.2.1 Servicio en la administración pública | 25 |
| 4.2.2 Estrategias de acción pública | 25 |
| 4.2.3 Direccionamiento estratégico..... | 26 |
| 4.2.4 La nueva gestión pública. | 26 |
| 4.2.5 Nuevos modelos de gestión pública..... | 26 |
| 4.2.6 Administración pública | 28 |
| 4.2.7 El management público..... | 28 |
| 4.2.8 Tendencias de la nueva gestión pública..... | 29 |
| 4.2.9 Gobierno empresarial..... | 30 |
| 4.2.10 El modelo de Gerencia Pública en Colombia. | 31 |
| 4.2.11 Capacitación de servidores públicos. | 31 |
| 4.2.12 La Racionalidad de la administración pública. | 31 |
| 4.2.13 Estrategias y competitividad en la gerencia pública. | 32 |
| 4.2.14 Niveles de productividad en la gerencia pública. | 32 |
| 4.2.15 El Cliente. | 33 |
| 4.2.16 Características particulares del servicio..... | 33 |
| 4.2.17 Indicadores de gestión..... | 33 |
| 4.2.18 Tipos de indicadores de gestión..... | 35 |

| | |
|--|----|
| 4.2.19 Modelo de gestión pública de servicio..... | 36 |
| 4.3 Marco conceptual..... | 37 |
| 5. Metodología..... | 42 |
| 5.1 Enfoque de investigación..... | 42 |
| 5.2 Tipo de estudio..... | 43 |
| 5.3 Método de investigación..... | 43 |
| 5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información..... | 44 |
| 5.4.1 Fuentes primarias..... | 44 |
| 5.4.2 Fuentes secundarias..... | 44 |
| 5.5 Población..... | 44 |
| 5.6 Muestra..... | 44 |
| 5.7 Instrumentos para el análisis de la información..... | 45 |
| 6. Resultados..... | 46 |
| 6.1 Establecer las competencias de la gerencia para mejorar la capacidad de atención al usuario..... | 46 |
| 6.1.1 Encuesta a funcionarios públicos..... | 46 |
| 6.1.2 Encuesta a la comunidad..... | 59 |
| 6.1.3 Análisis e interpretación de las encuestas a los servidores públicos y comunidad..... | 71 |
| 6.2 Identificar las variables involucradas en el enfoque integral de los servicios públicos ofrecidos por el municipio de Granada..... | 73 |
| 6.3 Estrategias de gerencia pública orientadas al mejoramiento del servicio ofrecido por la Alcaldía del municipio de Granada..... | 76 |
| 7. Conclusiones..... | 78 |
| 8. Recomendaciones..... | 81 |
| Referencias Bibliográficas..... | 82 |
| Apéndices..... | 86 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Síntesis enfoque gerencial. | 22 |
|---|----|

Lista de Figuras

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1. | Modelo general de decisiones y acciones en gestión de servicios- Dyas. | 37 |
| Figura 2. | ¿Se considera usted elemento responsable de llevar a cabo lineamientos sobre la gerencia pública municipal encaminada al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad directiva y toma de decisiones en la administración local? | 46 |
| Figura 3. | ¿Tiene usted claro que el concepto gerencia, conlleva a rescatar y resaltar el papel del funcionario público como tomador de decisiones? | 47 |
| Figura 4. | ¿Percibe usted que el municipio cumple con la misión de propender por el desarrollo y brindar óptimos servicios a un determinado grupo humano? | 47 |
| Figura 5. | ¿Como funcionario público, contribuye a conseguir, dirigir y aplicar recursos humanos, financieros y materiales para atender los requerimientos de la comunidad dentro del contexto de condicionantes tecnológicas, políticas, sociales, económicas, legales y ambientales? | 48 |
| Figura 6. | ¿Facilita su conocimiento sobre todo a los directivos municipales quienes tienen dificultades para acceder a la visión gerencial del municipio? | 48 |
| Figura 7. | ¿Posee claro conocimiento que tener una visión gerencial del municipio significa asumir la administración como entidad prestadora de servicios, la cual, con escasos recursos debe mostrar altos rendimientos para satisfacer a los socios, quienes son a la par los clientes: las comunidades y los usuarios de los servicios públicos? | 49 |
| Figura 8. | ¿A cuál de las siguientes áreas como servidor público corresponde?..... | 50 |
| Figura 9. | ¿Recibe capacitación y desarrollo periódicamente para potencializar y responder las necesidades de la comunidad? | 50 |
| Figura 10. | ¿Ayuda usted a identificar problemas y a proponer alternativas de solución en el área que se desempeña? | 51 |
| Figura 11. | ¿Está de acuerdo que la gente es el elemento más importante de la entidad y de allí que amerite un tratamiento especial y un examen exhaustivo para determinar el por qué de ciertos comportamientos negativos y buscar las estrategias y los mecanismos para volverlos positivos? | 51 |
| Figura 12. | ¿Cómo califica usted la cobertura y calidad de los servicios públicos en el municipio?..... | 52 |
| Figura 13. | ¿De la innovación en infraestructura, cuáles sectores considera usted que son de mayor prioridad a nivel municipal? | 53 |
| Figura 14. | ¿La administración municipal motiva al funcionario público, para que rinda en su cargo?..... | 53 |
| Figura 15. | ¿Cree usted, que se lidera el cambio en la administración municipal?..... | 54 |
| Figura 16. | ¿En su cargo o área funcional, se genera liderazgo, poder y autoridad para ser más eficaz, eficiente y máxima productividad de los servicios? | 54 |
| Figura 17. | ¿Cree usted que el papel de la gerencia municipal cumple con los siguientes aspectos? | 55 |
| Figura 18. | ¿Considera usted que la planificación como proceso e instrumento gerencial, es necesaria para?..... | 56 |
| Figura 19. | ¿Cuál o cuáles indicadores de gestión utiliza el municipio?..... | 57 |

| | |
|---|----|
| Figura 20. ¿Se lleva a cabo la función de control y seguimiento a partir de los siguientes pasos?..... | 57 |
| Figura 21. ¿En la función de dirección, se concreta mediante las siguientes acciones? | 58 |
| Figura 22. ¿Cuál de las siguientes manifestaciones del estilo gerencial, percibe a nivel municipal?..... | 59 |
| Figura 23. ¿Existe a nivel municipal funcionario resistentes al cambio, debido a las siguientes causas?..... | 59 |
| Figura 24. Sexo..... | 60 |
| Figura 25. Actividad principal del encuestado. | 60 |
| Figura 26. ¿Cuál es el último nivel de estudios que usted aprobó?..... | 61 |
| Figura 27. ¿Conoce usted el nombre del Alcalde? | 61 |
| Figura 28. ¿Cuál es la percepción del trabajo que la Alcaldía realiza?..... | 62 |
| Figura 29. ¿Se beneficia usted de los servicios públicos ofrecidos por la Alcaldía municipal?..... | 62 |
| Figura 30. ¿De los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal, qué tan satisfecho está usted con la prestación de estos servicios? | 64 |
| Figura 31. ¿Cree usted que la Alcaldía y el Concejo Municipal están cumpliendo con las promesas hechas en la campaña electoral? | 64 |
| Figura 32. ¿Conoce usted en qué se ha gastado el presupuesto de la Alcaldía? | 65 |
| Figura 33. ¿Qué tanto ha hecho el Alcalde por resolver sus necesidades? | 65 |
| Figura 34. ¿El funcionario público le genera confianza? | 66 |
| Figura 35. ¿Está usted contento con la labor de los funcionarios públicos? | 66 |
| Figura 36. ¿Por qué medio recibe la información acerca de los servicios públicos ofrecidos por el municipio de Granada? | 67 |
| Figura 37. ¿El funcionario municipal conoce lo que debe hacer?..... | 68 |
| Figura 38. ¿Calidad del servicio que ha entregado el municipio?..... | 68 |
| Figura 39. ¿En qué área del municipio fue atendido? | 69 |
| Figura 40. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la persona que lo atendió? | 69 |
| Figura 41. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a la información que recibió frente a su solicitud o diligencia?..... | 70 |
| Figura 42. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el servicio recibido en cuanto a la rapidez de respuesta? | 70 |
| Figura 43. Variables involucradas en el enfoque integral de los servicios públicos ofrecidos por el municipio de Granada. | 73 |
| Figura 44. Estrategias de gerencia pública orientadas al mejoramiento del servicio ofrecido por la Alcaldía de Granada 1. | 77 |
| Figura 45. Estrategias de gerencia pública orientadas al mejoramiento del servicio ofrecido por la Alcaldía de Granada 2. | 77 |
| Figura 46. Municipio de Granada..... | 89 |
| Figura 47. Hospital Departamental de Granada | 89 |
| Figura 48. Localización proyecto. | 90 |

Lista de Apéndices

| | |
|--|-----|
| Apéndice A. Generalidades municipio de Granada -Meta. | 87 |
| Apéndice B. Encuesta a funcionarios públicos. | 91 |
| Apéndice C. Encuesta a la comunidad. | 97 |
| Apéndice D. Registro fotográfico encuestas servidores públicos. | 102 |
| Apéndice E. Tomas fotográficas encuestas a la comunidad. | 103 |
| Apéndice F. Tomas fotográficas contexto. | 105 |

Resumen

El presente trabajo que enmarcó los elementos de gerencia pública pertinente para el municipio de Granada, como empresa prestadora de servicios, pretende identificar los factores y variables que están afectando el enfoque integral de los servicios públicos; establecer el papel de la gerencia y pauta para mejorar la capacidad gerencial; señalar los lineamientos para vencer la resistencia al cambio; ofrecer estrategias para resolver problemas de interés general y brindar óptimos servicios a la comunidad. La metodología a aplicar presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo; el tipo de investigación es descriptivo y de análisis; el método de estudio es inductivo y los instrumentos de recolección de información serán: entrevista y encuesta. Los resultados esperados conllevan a que los ciudadanos formen parte activa de las decisiones de gobierno y participen activamente que garantice el progreso democrático, mejoramiento de fuentes de empleo y acceder al desarrollo eficaz, dinámico y armónico de gerencia pública.

Palabras clave: Gerencia pública, municipio, servicios públicos, comunidad, desarrollo y bienestar.

Abstract

The present work that framed the elements of relevant public management for the municipality of Granada, as service provider, aims to identify the factors and variables that are affecting the comprehensive approach of public services; establish the role of the management and staff to improve managerial capacity; point out the guidelines to overcome the resistance to change; offer strategies to resolve problems of general interest and provide optimal services to the community. The methodology to apply presents an approach to qualitative and quantitative; the type of research is descriptive and analysis; the study method is inductive and data collection instruments will be: interview and survey. Expected results involve citizens form an active part of the Government's decisions and actively participate to ensure the democratic progress, improvement of sources of employment and access to effective, dynamic and harmonious development of management public.

Key words: public management, municipality, public service, community, development and well-being.

Introducción

Abordar la temática sobre los elementos básicos de gerencia pública pertinentes para el municipio de Granada, como ente prestadora de servicios, presenta los siguientes objetivos: identificar los factores y variables que están afectando el enfoque integral de los servicios públicos, establecer el papel de la gerencia y pautas para mejorar la capacidad gerencial, señalar los lineamientos para vencer la resistencia al cambio, ofrecer estrategias para resolver problemas de interés general y brindar óptimos servicios a la comunidad.

La estructura y contenido del trabajo permite establecer la problemática y formulación, justificación, objetivos (general y específicos), marco referencial (antecedentes, teórico, conceptual); metodología, la cual relaciona el enfoque cualitativo y cuantitativo; investigación descriptiva y analítica; cronograma, bibliografía y anexos. Posteriormente, se desarrollarán los objetivos, resultados, conclusiones y recomendaciones.

Se debe rescatar y resaltar, el papel del servidor público; de tal forma que logre resolver y propender por el desarrollo y brindar óptimos servicios a la comunidad, acorde con sus ejes transversales a cumplir.

1. Problema

1.1 Descripción del Problema

Los artículos 1 y 2 de la Constitución Política de Colombia de 1991.

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. Al hablar de estado social de derecho, se habla de una forma de República, propia de la organización política. Antes de la Constitución de 1991, Colombia era un estado de derecho en donde la sociedad y el Estado deberían estar sometidos a la ley, con la superioridad de la Constitución (artículo 4 de la Constitución política); después de 1991, la adopción del estado social de derecho implica que el Estado debe responder por las condiciones sociales de existencia, que el Estado debe asegurar los derechos de segunda generación o asistenciales.

Según Fonseca & Rivera (2011), el Estado reside en el pueblo y es la facultad que se tiene para gobernar por la propia cuenta, sin injerencia extranjera. Participativa y pluralista, es decir que el ciudadano juega un papel activo en la vida política de la nación, sin distinción de raza, de sexo, religión, etc. La dignidad humana se erige como principio fundante una declaración ética y una norma jurídica vinculante para todas las autoridades. El principio de solidaridad social no sólo se circunscribe a eventos de catástrofes, accidentes o emergencias, sino que es exigible también ante situaciones estructurales de injusticia social, en las cuales la acción del Estado depende de la contribución directa o indirecta de los asociados. Además, el interés general o las necesidades de todos, son más importantes que los intereses de unos pocos. La naturaleza del Estado Social de Derecho colombiano, supone un papel activo de las autoridades y un compromiso permanente en la promoción de la justicia social.

Los asuntos de carácter particular e individual, sólo son reconocidos en tanto sean compatibles con los valores sociales que promueve el Estado. Criterios como servicios públicos, función social, responsabilidad social y solidaridad rigen toda la temática constitucional.

Constitución Política de Colombia. Artículo 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

Como puede apreciarse en este artículo se señalan las funciones del Estado, conciliándose aspiraciones sobre derechos individuales con las aspiraciones sobre derechos asistenciales. En la primera parte de la norma, se plantea un doble conjunto de fines del estado; unos fines que corresponden al estado social de derecho y otros fines que corresponden a la lógica de un Estado neoliberal participativo y pluralista. Son un conjunto de propósitos a través de los cuales, se debe mirar las relaciones entre gobernantes y gobernados para que dentro de las limitaciones propias de una sociedad en proceso de consolidación, irradian todas las instituciones.

En este ámbito, cabe indicar que son numerosos los problemas que se presentan en el municipio como entidad compleja, en los que se pueden mencionar del orden económico, social, político, tecnológicos, como necesidad imperiosa que tiene la comunidad en general, y que la administración presenta como problemas disímiles, entre los que se pueden mencionar: el atraso en el pago de proveedores; carencia de recursos financieros, falta de servicios públicos en su cobertura total (agua, luz, alcantarillado, gas y telefonía).

En síntesis, la problemática que se percibe y evidencia, tiene que ver con los siguientes aspectos:

- a) Desconocimiento de la normatividad pública.
- b) No se tiene claro brindar óptimo servicio a la comunidad.
- c) Escaso cumplimiento de requerimientos tecnológicos, políticos, sociales, económicos, legales y ambientales.
- d) No se busca como directivos públicos ser gestores de la entidad.
- e) Se carece de una visión gerencial municipal que le permita asumir la administración como una entidad prestadora de servicios.
- f) No se tienen en cuenta las necesidades reales del municipio y sus comunidades más vulnerables.
- g) Los canales de participación activos en la gestión pública municipal, no establecen valores, ni se promueve la identidad y el compromiso de la misión municipal.
- h) Escasa comunicación asertiva en las áreas funcionales de los servidores públicos (área operativa, comercial, administrativa, financiera, planeación y área directiva o gerencial).
- i) Intereses particulares (corrupción), como problema de gerencia pública.
- j) No se planifica ni se presupuesta capacitaciones a los funcionarios públicos orientada a atención del usuario.
- k) Se evidencia rigidez, dificultad para el cambio.
- l) Escaso involucramiento del funcionario público en la importancia de los resultados.
- m) Excesiva rutinización de actividades.

1.2 Formulación del Problema

¿Qué impacto presenta la gerencia pública pertinente para el municipio de Granada?

2. Justificación

Se espera que los ciudadanos formen parte activa de las decisiones de gobierno en la construcción de una verdadera municipalidad democrática, formulado dentro de una cultura de planificación participativa, recogiendo las aspiraciones de toda la comunidad involucrados en el proceso, teniendo como finalidad la legitimidad de la acción gubernamental incrementando la gobernabilidad del municipio, propendiendo por mejorar la calidad de vida y el desarrollo integral y sostenible, garantizando el progreso, la continuidad de las obras en cada uno de los ejes transversales y estructura programática (social, económico, institucional, instrumentos del plan e inversiones).

Por consiguiente, lograr que el municipio de Granada se sitúe dentro de los municipios con permanente desarrollo a través del mejoramiento social de sus habitantes, optimizando los recursos existentes, haciendo énfasis en la ejecución de programas de mejoramiento continuo del bienestar general de sus gentes, con proyectos de generación de fuentes de empleo, educación, vivienda, salud y saneamiento básico, como ejes fundamentales que permitan al municipio de Granada, ser próspero y exitoso, eficaz y eficiente producto y competitivo.

Así mismo, generar espacios de vinculación activa de los granadinos/as, comprometiéndolos a hacer parte de la administración municipal y de cada uno de los proyectos a ejecutar, teniendo como eje fundamental el trabajo conjunto en la búsqueda de soluciones a problemáticas sociales y económicas.

La complejidad natural del municipio, así como su enorme importancia dentro del proceso de desarrollo local y nacional, obliga a que sus dirigentes tengan un alto grado de capacidad gerencial y esa es la razón por la que en este trabajo se invita a los funcionarios públicos a emprender la búsqueda de la excelencia como directivos y gestores de la organización.

La intención fundamental es llamar la atención sobre ellos y facilitar su conocimiento tanto a los directivos como a los funcionarios quienes tienen mayores dificultades para acceder al desarrollo efectivo, eficaz, dinámico y armónico de gerencia pública.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de gerencia pública para el municipio de Granada.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer las competencias de la gerencia para mejorar la capacidad de atención al usuario.
- b) Identificar las variables involucradas en el enfoque integral de los servicios públicos ofrecidos por el municipio de Granada.
- c) Proponer estrategias de gerencia pública orientadas al mejoramiento del servicio ofrecido por la Alcaldía del municipio Granada.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

A continuación, se describen artículos, investigaciones, estudios, similares a la temática abordada que sin lugar a dudas contribuyen de forma muy valiosa a los nuevos modelos de generación pública, la relación entre la administración y lo público; lo cual debe conducir al rendimiento y administración pública local, exitosa y prospera.

Para el grupo de gerencia pública, de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín (2008), establece que la gerencia pública local en Colombia, permite reflexionar que en la actualidad, el ciudadano colombiano entienden el concepto de gerencia pública bajo la égida de la administración pública municipal, como el comportamiento en el cual el administrador o burgomaestre obtiene los mejores calificativos en su gestión, elementos que dan la posibilidad de hacer inferencia sobre los criterios de responsabilidad que se deben orquestar en el manejo municipal y aún más le permiten señalar el camino de la gerencia local por encima incluso de los mismos intereses políticos de quienes aspiran a sucederlo, siendo en ocasiones este mismo quien le señala a la comunidad en cual o quien de los candidatos depositaría la confianza no sólo para sucederle sino de llevar a buen tránsito la administración pública municipal, dejando el asunto del poder político ajeno a la realidad de las nuevas directrices en materia de generación pública local.

Por otra parte, el autor Oyarce (2014), aborda la gerencia pública, desde la perspectiva de los objetivos: comprender el contexto y el cambio de paradigma de las ciencias gerenciales en el ámbito de las políticas públicas; determinar el alcance y objetivo de la gerencia pública; avanzar en la especificidad del campo de estudio y de acción de la gerencia pública. Su contenido permite mostrar los siguientes aspectos: Cambios en el paradigma de las ciencias gerenciales. Enfoques de gerencia pública (La administración burocrática, nueva Gerencia Pública, enfoque basado en la creación de valor público); la singularidad de la gerencia publica; la gerencia publica como práctica para crea Valor Público.

La nueva gerencia pública. No obstante, entendiendo que la noción de un trabajo administrativo limitado al cumplimiento de lo legalmente asignado era insuficiente frente a los desafíos de la gerencia pública, se suscitaron varias reformas llevadas adelante durante la década de los años 1980s y 1990s desembocando en una nueva concepción denominada la Nueva Gerencia Pública.

Enfoque de la Nueva Gerencia Pública. Este enfoque basa su propuesta en el entendido de que la responsabilidad de la gerencia pública está ligada a la eficacia y eficiencia de su gestión, y no sólo al cumplimiento de sus mandatos. La Nueva Gerencia Pública (NGP) busca mejorar la capacidad de administrar de los gestores públicos y mejorar la productividad y la eficiencia del gobierno. La NGP propone separar el diseño de políticas públicas de su implementación, reemplazar la burocracia y autoridad tradicional del gobierno por competencia e incentivos impulsados por el mercado, lograr metas y resultados transparentes, y por último dar la suficiente flexibilidad a los administradores del gobierno para determinar cómo alcanzar estas metas. De esta manera el movimiento de la reforma se concentra en herramientas administrativas tipo sector privado, donde la principal preocupación radica en la mejora de la gestión, productividad y eficiencia.

Tabla 1
Síntesis enfoque gerencial.

| | Administración pública tradicional | Nueva gerencia pública | Generación de valor público |
|------------------------------------|---|---|--|
| Enfoque principal | Cumplimiento de mandatos. | Satisfacción de usuarios, eficiencia, eficacia en los servicios. | Respuestas a ciudadanos y usuarios. |
| Interpretación del interés público | Definido por políticos o expertos. | Agregado de preferencias individuales, evidenciadas por elecciones en el mercado. | Preferencias públicas en deliberaciones en la arena política. |
| Instrumentos principales | Gestión de insumos | Gestión de insumos y productos, resultados. | Gestión de servicios, satisfacción, gestión para resultados, confianza y |

| | Administración pública tradicional | Nueva gerencia pública | Generación de valor público |
|------------------------------------|---|--|--|
| | | | legitimidad del gobierno. |
| Modelo Dominante de Accountability | Desde arriba, formal, jerárquico. | Desde arriba, por medio de contratos de desempeño. | Múltiple, interactivo. |
| Sistema de entrega preferido | Jerárquico. | Privado o público con gestión distante. | Múltiple. |
| Rol de la participación ciudadana | Voto por representantes gubernamentales. | Voto por representantes gubernamentales, uso de encuestas de satisfacción. | Multi – facética. |
| Metas gerenciales | Respuesta a autoridades políticas | Metas de desempeño. | Metas relacionadas con respuesta a los ciudadanos / usuarios, confianza y legitimidad. |

Fuente: Kelly y Muers (2002).

Los gerentes públicos se enfrentan a problemas complejos, de muy difícil manejo, en contextos caracterizados por un conjunto de dilemas e impasses. Para lidiar con esas situaciones difíciles, los gerentes públicos deben desarrollar distintos tipos de capacidades, relacionados con los siguientes aspectos: Función Social de Autoridad. El manejo de la complejidad. El logro de la articulación política, operativa y programática. La concertación de actores. La gerencia de frontera tecnológica. El desarrollo de una ética de compromiso social.

Para el autor Palacios (2004), establece que la gerencia pública moderna, formula los siguientes objetivos: Adquirir información y generar criterios y capacidades (Incluyendo el manejo del Estado) productor de bienes y servicios en condiciones de competencia relativa a otros agentes económicos, que permitan, establecer la diferencia entre Gerencia Pública y Gerencia Privada y si son o no compatibles sus características y procedimientos, así como los aspectos que producen la cultura organizacional de la burocracia, objeto de la Gerencia Pública, para un mejor manejo gerencial. Estudiar teorías y técnicas aplicables al tema del Empoderamiento y Outsourcing para el desarrollo de empresas públicas colombianas a nivel nacional o territorial. Hacer análisis de contexto que permitan el desarrollo y la orientación del

sector público colombiano y su integración a la dinámica global que enfrenta el país, en condiciones de competitividad, y conocer sobre el grado de eficacia, eficiencia y legitimidad, que permita proponer mecanismo de mejor desempeño Inter e intrainstitucional que promueva una interlocución Gobierno – Gobernado. Profundizar en los estudios sobre las diferencias entre la gestión pública y la gestión privada, si es posible acumular tales estudios para formular una explicación aceptable de cómo y por qué las organizaciones públicas difieren de las privadas.

Las conclusiones conllevan a: La política pública puede reducir las desigualdades iniciales y aumentar las oportunidades para que los pobres se beneficien del crecimiento, para lo cual en algunos casos, hay que buscar soluciones de compromiso entre la eficiencia y la equidad, comportamiento que no asume la gerencia privada. La política pública puede reducir las desigualdades iniciales y aumentar las oportunidades para que los pobres se beneficien del crecimiento, para lo cual en algunos casos, hay que buscar soluciones de compromiso entre la eficiencia y la equidad, comportamiento que no asume la gerencia privada.

Finalmente, Castañeda (2014), realizó un seminario de investigación, donde la temática hace referencia a la Nueva Gestión Pública: orientación hacia el rendimiento y una administración pública progresiva.

Este ensayo desarrolla un análisis sobre la aplicabilidad de las teorías de la gestión pública eficiente, con una valoración de los diferentes conceptos desde el punto de vista administrativo para contrastar si estas son aplicadas en las direcciones públicas, lo que conllevaría a evidenciar que las entidades en los diferentes órdenes de lo público se proyectan hacia el rendimiento e implementación progresiva de las diferentes corrientes de la nueva gestión pública y la innovación. Esto se traduce en modernización del Estado, para culminar en el establecimiento de tres objetivos o pilares fundamentales como los son: mejorar la eficiencia, incrementar la productividad y garantizar la calidad de sus servicios; objetivos que cuando son interiorizados y ejecutados por seres humanos, agentes de cambio o líderes, proyectaran las entidades a satisfacer en definitiva las necesidades de los ciudadanos.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Servicio en la Administración Pública.

Según el autor Lévi (2003), el servicio es uno de los pilares de la finalidad de la administración pública, es a través de éste que se materializa la acción estatal, en función de la cobertura, facilidad de acceso, suministro oportuno y con el mínimo esfuerzo. Es la mejor manera de devolverle la fe al elector, retribuirle su confianza y consolidar su apoyo político.

Es también una forma de promover la actividad política, a la par que se generan acciones para captar la atención del electorado, se encuentra la respuesta en las urnas, el interés general, es otro aspecto que marca la diferencia frente a la administración privada que sólo focaliza su acción empresarial hacia fines individuales o particulares de los socios, propietarios o accionistas.

La aplicación de las modernas herramientas gerenciales encaminadas a mejorar cada día la acción de la administración pública redundará en un servicio de calidad, de suficiente cobertura, con oportunidad, a menor costo social y económico y se mejora en todo sentido la calidad de vida de la población: Los gobiernos que se esfuerzan por proporcionar un alto estándar de vida a su gente, alcanzan niveles también extraordinarios en la productividad, se nacen más fuertes políticamente, son respetados en todo el mundo y generan confianza para celebrar negociaciones que favorezcan mutuamente a las naciones que pactan acuerdos de colaboración internacional, tendencia que avanza a pasos de gigante hacia convertirse en “aldea global”. (Lévi, 2003).

4.2.2 Estrategias de Acción Pública.

Según Lévi (2003), establece que la estrategia es un curso de acción que se elige e instrumenta para conseguir uno o más objetivos. La estrategia se apoya en la información sobre el futuro deseado de la organización, la tecnología, la comunicación mundial, los consumidores y

la competencia, es importante establecerla porque sirve de base para decidir en la dirección adecuada, evitar tendencias erróneas, ahorrar tiempo, esfuerzo y para incrementar la inversión.

4.2.3 Direccionamiento Estratégico.

Por otra parte, los autores Hellriegel y Slocum (2002), señalan que la visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamental de una organización y apela por lo común al corazón y a la razón de sus integrantes. La visión se relaciona muy de cerca con la misión, es común considerar la visión como parte de la misión y debe ser: Breve, fácil de captar y recordar, inspirar y plantear retos para lograrla, creíble y consistente a los valores estratégicos y la misión, servir como punto de consenso, permitir la flexibilidad y creatividad de su ejecución.

En cuanto a la misión, Serna (2003), afirma que la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de esos propósitos (p. 24).

4.2.4 La Nueva Gestión Pública.

La Nueva Gestión Pública, según Garzón (2004), consiste en un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción. Por consiguiente, categorías políticas como principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción. Por consiguiente, categorías políticas como votante, burócrata, representante electo y grupo de interés, están basados en tal modelo de mercado.

4.2.5 Nuevos Modelos de Gestión Pública.

Guerrero (2001), en su artículo: Nuevos modelos de Gestión Pública realizan un análisis del desarrollo de la Gestión pública en el mundo y afirma que: “Poco se sabe también que el

aporte primigenio en esta en esta línea conceptual, se debe al administrativista francés Michel Messenet (1975). Su obra *La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie* (La Nueva Gestión Pública: por un Estado sin Burocracia), es posiblemente la exposición original de la nueva gestión pública. Esta obra, publicada en 1975, plantea el carácter "nuevo" de la gestión pública y usa extensivamente el término *management*, alternado con el vocablo *gestión*, toda vez que se proclama un sentimiento anti-surocrático como asunto central de su ideario"

Gelinier (1967), plantea una tesis medular de la neo-gestión pública: que ella ha dejado de estar centrada en la "sociedad política, mundo del voto y del control de los ciudadanos", y ha pasado a la sociedad civil, cosmos del contrato, del ejercicio de la libertad creativa de las personas. Una inspiración central de Gelinier fue Robert Heller, un estudioso británico de la gestión privada, quién en 1972 escribió una obra titulada *The Naked Manager* (El Manager Desnudo), en la que propala la idea de que la superioridad del gestor privado sobre el funcionario público emana de la ascendencia del mundo empresarial.

Gelinier (1967), adelantando ideas de la nueva gestión pública, propone la orientación de la administración pública hacia el mercado y la noción del "ciudadano-usuario". La gestión pública la define a partir de las relaciones con los usuarios, sobre la base de eficiencia y las relaciones "costo-eficacia".

Messenet, como Gelinier (1975), recuerdan el origen anglosajón del *management* y el contagio intelectual provocado en Francia. Messenet propone que la nueva gestión pública trascienda la racionalización de la función central de dirección, pues su tesis consiste en que ella aumenta la racionalización y se aplica adecuadamente a la función central de dirección, pues su tesis consiste en que ella aumenta la racionalización y se aplica adecuadamente a las decisiones. Messenet dedica el capítulo tercero de su obra al estudio de la introducción de los modelos de gestión privada dentro de la administración pública, y pone el acento en la descentralización y en el manejo con base en una idea de misión. Igualmente destaca el papel relevante de la información y la informática, así como del presupuesto, el control de gestión y la administración de recursos humanos. Adelantando las nociones de orientación hacia el cliente, Messenet explora las relaciones entre la gestión y el público, y de manera abreviada traza las

líneas originales del concepto de nueva gestión pública, concluyendo que la renovación de la gestión pública sólo se efectuará por la vía de la adopción de las técnicas del management privado.

4.2.6 Administración Pública.

La administración pública representa la situación permanente del Estado y tiene responsabilidades a largo plazo, mientras que el marketing está atento al mercado en un momento determinado de su funcionamiento y tiene objetivos a corto plazo. La primera se basa en la lógica política y la segunda, en la lógica económica. Sin embargo, los autores Laufer y Burlaud juzgan que la administración pública y el mercado son menos opuestos de lo que se piensa, pues este último consiste esencialmente en una relación entre el mercado y su público. (Paranteau, 1994, p. 2).

4.2.7 El Management Público.

En el management público el administrador se convierte en un gestor (gestionnaire) de programas, cuya función es el contacto con el público.

La Nueva Gestión Pública ha sido clasificada por Longo (2000) dentro de varios modelos, entendiendo por modelo un compendio de valores, políticas e instrumentos que generan una propuesta de intervención que sirve para diagnosticar la realidad y expresar posibles soluciones, estos modelos son:

Modelo eficientista. El modelo eficientista tiene su fuente de inspiración en el management científico y técnico de principios de siglo cuyo emblema es la cadena de montaje. Su aplicación al sector público supone la reproducción del viejo esquema maquinal de la burocracia industrial, a través de la medida exhaustiva de recursos, procesos y resultados, la planificación estricta de actividades y el dimensionamiento óptimo de los recursos. Este es el management que está detrás de múltiples iniciativas de medición y evaluación del rendimiento,

sistemas de presupuestación y control, reingeniería de procesos administrativos, mejora en la distribución de recursos humanos, entre otros.

Modelo contractualista. El segundo recibe el nombre de contractualista y tiene detrás el modelo de la organización divisional de la gran empresa y las teorías económicas de la organización basadas en la relación principal agente. Su lógica es la separación de los roles planificador y productor, sustituyendo la coordinación jerárquica por una coordinación contractual con competencia entre proveedores que dispondrían de autonomía de gestión, Esto favorece la adaptación a los entornos específicos de los diferentes centros de actividad pública. Longo (2000).

Modelo servicial. Consiste en un conjunto de reflexiones que se agruparon a principios de los ochenta en el movimiento de la cultura organizativa y la gestión de las empresas de servicios como categoría diferenciada de organización productiva. El énfasis de este movimiento está, al revés que en los anteriores, en la gestión de los intangibles organizativos (la cultura, el conocimiento) y la reivindicación de la gestión relacional no jerárquica (redes, alianzas y relaciones con proveedores y clientes), como clave de eficacia y eficiencia.

Modelos contemporáneos de gestión pública. Un modelo consiste en un grupo de símbolos y reglas operativas. Símbolo es una orden para hacer surgir de la memoria una cosa o evento determinados, o bien, un conjunto específico de cosas o eventos, en tanto que las reglas operativas son los instrumentos mediante los cuales los modelos realizan directamente la producción del conocimiento. Esencialmente, el modelo es una construcción racional, cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio. Longo (2000).

4.2.8 Tendencias de la Nueva Gestión Pública.

Tendencias de la Nueva Gestión Pública. Los rasgos generales de la nueva gestión pública, presentan una filosofía gerencial dominante en la agenda de la administración pública, cuyo origen es el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, para después extenderse hacia

Canadá, Estados Unidos de América y varios países más. En los tres primeros países se le conoce como el modelo Whitehall, por reunir a naciones que propagan la cultura anglosajona. Internacionalmente se están presentando nuevas tendencias de manejo del Estado las cuales van dirigidas primordialmente a mejorar el servicio que este presta a la sociedad enfocándolo desde el punto de vista del cliente. Guerrero (2001).

El modelo posburocrático. El modelo posburocrático parte del uso común de términos como cuenta, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, empoderamiento (empowerment) y flexibilidad. Estos términos están siendo utilizados por quienes, tratando de mejorar las operaciones gubernamentales en Estados Unidos de América, aceptan explícitamente que el paradigma burocrático ya no es la fuente más relevante de las ideas y las argumentaciones acerca de la gestión pública.

Movimientos mundiales en Gerencia Pública. Los reformadores de la gerencia pública han realizado análisis en todos los países a todos los niveles del gobierno en naciones tan diversas como Estados Unidos, Suecia, países bajos, Reino Unido, Japón, Finlandia, Australia y Nueva Zelanda entre otros y basados en estos estudios han definido cuales son los principales movimientos mundiales en torno a la transformación de la gerencia pública, los cuales se presentan a continuación:

4.2.9 Gobierno Empresarial.

El gobierno empresarial. El gobierno empresarial se está gestando dentro de un panorama, en el que los regímenes emergen bajo una visión inédita del mundo administrativo en los Estados Unidos, donde nuevos entes aparecen por doquier, menos en el gobierno burocrático, cuando esos entes son el único remedio para sus males. Sin embargo, hay esperanzas en favor de que el gobierno asuma una reforma hacia nuevos estilos administrativos, porque lenta, silente y quietamente emergen otras clases de instituciones públicas que son frugales, descentralizadas e innovadoras. (Guerrero, 2001).

En suma, la empresa privada está animada por la competencia, mientras que los gobiernos recurren a los monopolios. Sin embargo, no siendo el gobierno una empresa, ello no obsta para que no se pueda transformar en más empresarial. Cualquier institución pública o privada puede ser empresarial, del mismo modo que como cualquier institución puede ser burocrática. (Guerrero, 2001).

4.2.10 El Modelo de Gerencia Pública en Colombia.

Teniendo en cuenta el rápido ritmo de cambio del entorno socioeconómico vivido en los últimos años del siglo XX, los primeros años del siglo XXI y el turbulento actuar de la economía colombiana en el mismo período, se puede ver la imperiosa necesidad de que la administración pública colombiana desarrolle la capacidad de adaptarse rápidamente a estos cambios sin que se vea afectada la calidad del servicio que presta a la comunidad y empleando este vertiginoso desarrollo como una oportunidad para mejorarlo. (Guerrero, 2001).

4.2.11 Capacitación de Servidores Públicos.

La capacidad de aprender es una capacidad que deben suplir obligatoriamente todas las empresas modernas, especialmente la empresa pública, es indispensable que las Entidades Estatales puedan identificar las variables que afectan su desarrollo y que adicionalmente identifiquen claramente las diversas interacciones que se presentan entre ellas para comprender los cambios que se generan en su interior. (Guerrero, 2001).

4.2.12 La Racionalidad de la Administración Pública.

El manejo gerencial de los recursos del Estado. Las organizaciones, al igual que los individuos, tienen necesidades, y existe una compatibilidad potencial entre las necesidades de la organización y las necesidades individuales, aplicando esta afirmación a las entidades estatales, podemos decir que la mayor efectividad se logrará en la medida en que la administración pública se estructure de manera tal que los servidores públicos que la compongan puedan satisfacer a

través de sus labores, las necesidades de la comunidad y por ende las necesidades individuales de sus componentes. (Guerrero, 2001).

Por otra parte, se espera que el gerente público, sea un gerente integral en todos los aspectos, capaz de conducir a la administración pública por los caminos del éxito, empleando herramientas administrativas y financieras de avanzada y formulando políticas económicas que permitan obtener el máximo beneficio de los recursos del Estado al mínimo costo. (Guerrero, 2001).

4.2.13 Estrategias y Competitividad en la Gerencia Pública.

Este modelo de planeación estratégica, eficientemente utilizado, permitirá a los gerentes públicos obtener excelentes resultados contando con el compromiso total de sus subordinados. La creación constante de ventajas comparativas y la evolución consistente de las estructuras fundamentales en el desarrollo de nuevas formas de operar con la integración de tecnologías adecuadas unidas al desarrollo integral de los individuos es un síntoma inequívoco del desarrollo de la actividad empresarial. El reconocimiento de que los cambios deben asimilarse y capitalizarse inmediatamente y deben representar el logro de mejores y duraderos niveles de desempeño y bienestar organizacional es fundamental en el mundo actual y debe ser aplicado eficientemente en todas las entidades estatales a fin de garantizar su permanencia en la estructura orgánica del Estado. (Guerrero, 2001).

4.2.14 Niveles de Productividad en la Gerencia Pública.

El Estado colombiano tiene la imperiosa necesidad de convertir sus entidades en entes productivos ya que es la productividad la que genera excedentes para el crecimiento de las organizaciones y de las personas que lo componen y como tal, las entidades estatales deben afrontar el reto de generar excedentes públicos que beneficien a la sociedad. En general, todas las entidades y organismos del Estado, desde el punto de vista productivo contienen una serie de elementos o funciones cuya interacción logra el objetivo de producir servicios públicos.

4.2.15 El Cliente.

La comunidad ha sido desde siempre el componente fundamental del Estado, aunque en realidad se encuentra fuera de este, su presencia se da como un elemento constitutivo del mismo, es decir, a través de sus necesidades y expectativas, las cuales definen las características de los servicios que el Estado y su organización producirán, por lo tanto, el cliente, es de vital importancia para la productividad de las entidades estatales y como tal éstas deben adaptarse rápidamente a sus exigencias.

4.2.16 Características Particulares del Servicio.

El servicio basándose en la transformación de las necesidades del cliente y traduciéndolas a especificaciones se deben establecer las características particulares del servicio: los recursos, principios, igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, eficiencia, contradicciones, valoración ambiental y publicidad.

Todos estos principios deben ser desarrollados mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. El Estado como tal, debe someterse a estos principios orientadores para desarrollar la Función administrativa; en primer lugar, debe velar porque todas las actuaciones de sus funcionarios estén realizadas sin discriminaciones de ninguna índole, es decir la prestación de los servicios por parte del Estado debe realizarse para satisfacer los servicios públicos básicos con la única condición de que sean prestados a ciudadanos colombianos o residentes en el país.

4.2.17 Indicadores de Gestión.

Un indicador se define como la relación entre las variables Cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio, generadas por el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, índices, unidades, series, estadísticas. Pueden definirse, además, como las unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las

variables clave de una organización, mediante su comparación con sus correspondientes referentes internos y externos. (Puentes, 2005).

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso en una entidad estatal; igualmente, son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las entidades estatales:

Sistema de información gerencial, el cual proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano, las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.

Sistema de apoyo para la decisión el cual ayuda a los gerentes públicos en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas; parte del proceso insiste en determinar los factores y considerar cuál es la formación necesaria.

Los indicadores deben ser definidos para monitorear los factores clave de éxito, para posteriormente ser agrupados y analizados por el responsable del mismo, quien deberá determinar el nivel de desarrollo y cumplimiento total o parcial de la meta establecida, facilitando la toma de decisiones haciendo replanteamientos oportunos con planes de mejoramiento que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este proceso será llevado a cabo en cada nivel de decisión (estratégico, táctico y operativo), donde se establecerá la relación en forma vertical dejando claras las responsabilidades a cada nivel, para optimizar los recursos.

Adicionalmente es indispensable que contengan, como mínimo, los siguientes elementos:

- a) Nombre: debe ser identificado claramente y definir su objetivo y utilidad.
- b) Forma de cálculo: se deben tener claramente enunciadas las fórmulas matemáticas que garanticen el valor real de los factores analizados.
- c) Unidades: la manera de expresar el valor de un indicador debe tener una unidad de medida.
- d) Glosario: el indicador debe estar documentado para precisar los factores que se relacionan con su cálculo. (Puentes, 2005).

4.2.18 Tipos de Indicadores de Gestión.

Según su actividad, en las entidades estatales deben construirse diversos tipos de indicadores de gestión, entre los cuales se pueden citar: (Puentes, 2005, p. 36).

- a) Puntuales, los cuales hacen referencia a situaciones específicas dentro del accionar de la Administración. Acumulados, tienen como fin presentar datos de periodos consecutivos.
- b) De control, permiten evidenciar el cumplimiento de objetivos y metas propuestos.
- c) De alarma, se constituyen en banderas rojas necesarias para tomar prontas decisiones tendientes a corregir desviaciones que afecten el desarrollo del cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- d) De planeación, permiten medir con claridad el estado de avance de los objetivos planeados
- e) De eficacia, miden el grado con el que se alcanzaron los objetivos y metas globales de la organización. El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- f) De eficiencia, muestran la razón de rendimiento obtenido teniendo en cuenta los recursos utilizados. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto.
- g) Permanentes, normalmente miden el grado del servicio prestado por la administración pública a la comunidad en cumplimiento a su misión.
- h) Estratégicos, miden los resultados obtenidos en cumplimiento de planeación de alto nivel del Estado.
- i) Tácticos, muestran los resultados del cumplimiento de los objetivos por parte de las diferentes entidades que conforman el Estado
- j) Operativos, representan la medición del desempeño de las áreas funcionales que conforman las entidades públicas.

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la drástica reducción de la incertidumbre y de la subjetividad y en un consecuente incremento de la efectividad de la Entidad Estatal y el bienestar de los servidores públicos, entre otras, se consideran las siguientes ventajas: (Puentes, 2005).

- a) Se motiva a los miembros de la entidad para alcanzar metas-reto y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- b) Se estimula y promueve el trabajo en equipo.
- c) Se contribuye al desarrollo y crecimiento tanto personal y del equipo, como de la entidad dentro del Estado.
- d) Se genera un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

4.2.19 Modelo de Gestión Pública de Servicio.

El autor Lescano (2014), plantea elementos para gestionar conceptos estratégicos, para facilitar la comprensión de los pasos a seguir y el cuidado que la entidad debe considerar en el proceso de gestión de servicios. Lo cual ofrece etapas claves como son: análisis de operaciones y selección del blanco objetivo. Es decir, conocer con exactitud hacia dónde dirigir y quienes son los beneficiarios. Así mismo, es relevante saber en qué ejes se está apuntando para establecer la capacidad de determinar una posición favorable de lo deseado y lograr los resultados de manera eficaz y eficiente buscados.

La fase de resultados y alertas, después de la detección, evaluación y monitoreo de los contactos se debe tener la capacidad de identificar las necesidades de la comunidad, en cada uno de los ejes fundamentales; de ahí, que será necesario conocer oportunamente el resultado de los esfuerzos realizados; buscando de esta manera solucionar con rapidez y eficacia las eventualidades. Por tanto, si existen acciones u omisiones que han derivado en problemas para la comunidad se activará la alerta roja que buscará soluciones ágiles y oportunas.

A continuación, se ilustra el modelo general de decisiones y acciones en gestión de servicios (ver figura 1).

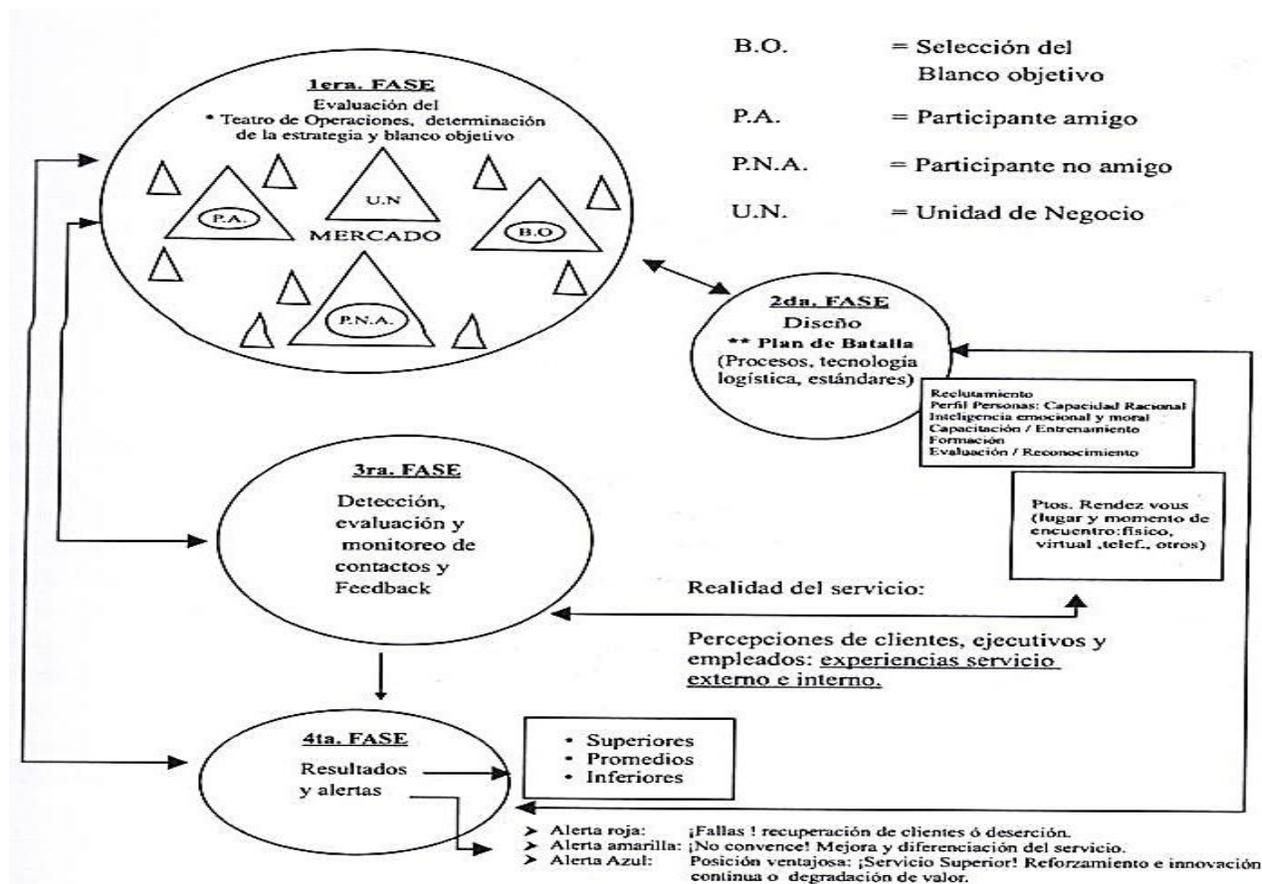


Figura 1. Modelo general de decisiones y acciones en gestión de servicios- Dyas.
Fuente: (Lescano, 2014, p. 29).

4.3 Marco Conceptual

Administración pública: las definiciones más usuales de administración pública la vinculan a un proceso, a una institución o a un organismo, tanto del estado como de la clase dominante. Así, encontramos las siguientes: a) es la dirección y operación de los negocios públicos de todos los niveles del Gobierno, incluyendo el internacional"; b) "Es la función administrativa encargada de dirigir y aplicar la ley como ha sido declarada por la rama legislativa e interpretada por la judicial del Gobierno", c) "Es una institución del Estado que, como centro del poder, participa en la organización y el ejercicio de poder de las clases dominantes". EAN (2004).

Asentamientos humanos: establecimiento de personas con un patrón de relaciones de convivencia común en un área determinada, considerando dentro de ella sus componentes naturales y sus obras físicas o materiales. Cuando se establecen nuevos conglomerados, la clasificación del tipo de asentamientos estará dada por su sujeción a las regulaciones legales de los terrenos; así, existen asentamientos regulares e irregulares. Otra clasificación está determinada por el tipo de área: rural y urbana. Ortega (1999).

Benchmarking: investigación que permite identificar aspectos en los cuales se puede mejorar con respecto a otras organizaciones que realizan prácticas que las colocan en posición de liderazgo. EAN (2004).

Bienestar de la población: la aplicación del concepto bienestar de la población, como parte de las actividades de una comunidad, se debe referir a los problemas sociales de los individuos; de ello que no puede ser tratado en términos de "habitantes estadísticamente promedio". El término debe estar relacionado con los niveles de existencia y de hábitat de los distintos grupos de la población. Esta vinculación debe tener un grado de correlación entre los intereses de los distintos grupos y los objetivos generales de desarrollo. Se consideran como variables mínimas de bienestar de la población: a) educación, b) salud, c) alimentación, d) vivienda y e) empleo. Ortega (1999).

Calidad de vida: existen diversas acepciones sobre el concepto calidad de vida, las que corresponden a diversos puntos de vista: social, económico, político, filosófico, etc. Este concepto ha de referirse a las diferentes condiciones económicas, políticas, culturales, sociales y ecológicas de existencia del ser humano. El concepto de calidad de vida es de muy amplia significación, tiene aspectos cuantitativos y cualitativos mutuamente relacionados.

Competitividad: concepto que determina la capacidad de una organización para competir y alcanzar un desempeño exitoso. Ortega (1999).

Desarrollo urbano: la aplicación del concepto significa el proceso de transformación de las zonas urbanas orientado a su adaptación material para la realización de las necesidades

colectivas de la vida humana. Implica modificaciones a las características económicas y riesgosas para propiciarle a la población aumentos en su nivel de bienestar. Este proceso comprende crecimiento del producto *per cápita*, cambio en las estructuras productivas, disponibilidad de servicios sociales, ocupación y distribución racional del espacio y distribución de los beneficios del crecimiento. El desarrollo urbano pretende entonces, el equilibrio entre los aspectos físicos, económicos y sociales. De ello que sea conceptualizado en forma integral. Ortega (1999).

Eficacia: se deriva del latín *efficax*, *efficacia*: que realiza, que produce efecto. Así, significa la fuerza o poder para obrar. En planeación, básicamente en las tareas de evaluación, se denomina análisis de eficacia el que tiene como propósito evaluar las acciones o políticas que pretenden lograr un objetivo o meta del plan. Ortega (1999).

Eficiencia de la administración pública: la eficiencia de la administración pública se mide en el sentido de mejorar la relación entre el costo de un servicio y el beneficio que recibe el usuario, la oportunidad, cantidad, cobertura, calidad y grado de satisfacción del destinatario; en otros términos, la administración pública no busca ganancias, sino la obtención de mejores resultados, con los recursos escasos disponibles, en función del tiempo, calidad y productividad, al menor costo, es decir, alcanzar la mayor rentabilidad social. La eficiencia, en general, está relacionada con la obtención de resultados, utilizando la menor cantidad de recursos posible, usualmente medidos en términos de ganancias, expresadas en dinero o en tasas de crecimiento financiero del capital del inversionista, que busca la mayor rentabilidad sobre sus bienes patrimoniales. EAN (2004).

Eficiencia social: en este tipo de eficiencia, la racionalidad radica no solamente en el cumplimiento de programas planteados, de acuerdo con un costo socialmente aceptable, sino a que el producto final venga efectivamente a mejorar el bienestar de la gran mayoría, en especial de los más necesitados. Su medición o estimación resulta sumamente complicada pero muy relevante. Ortega (1999).

El servicio: es la razón que justifica la existencia de la administración pública, que ha de estar a disposición de la sociedad y responder satisfactoriamente a sus necesidades. EAN (2004).

Financiamiento público: son los recursos financieros o de capital que el Gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestal o proveniente de un superávit presupuestario. Puede ser contratado en el interior (acreedores nacionales) o en el exterior (acreedores extranjeros). En este caso existen dos tipos básicos: *a)* financiamiento bruto, que es el importe de los empréstitos adquiridos para financiar los gastos públicos ya sean de operación o de inversión, y *b)* financiamiento neto, que es el monto del financiamiento bruto después de restarle los adeudos de ejercicios fiscales y la amortización de la deuda. (Tezenas du Monteeel, 1972, p. 149).

Laissez faire-Laissez passer: término francés que literalmente significa: "dejad hacer, dejad pasar". Esta expresión fue acuñada y difundida por la escuela fisiocrática (siglo XVIII), identificando económicamente a la doctrina basada en la proposición de no intervención en los asuntos económicos de la sociedad, es decir, dejar el libre juego del mercado a un orden de armonía natural. Esta corriente tuvo amplia influencia en el siglo XIX. Las nuevas corrientes neoclásicas a inicios del siglo XX han considerado como necesaria la intervención del Estado en la economía. Hoy día, las principales escuelas se pronuncian por las ventajas de una economía planificada en donde el Estado dirigiría el empleo de los recursos económicos en interés de la sociedad en su conjunto. (Scheifler, 1969. p. 163).

Municipio: se deriva del latín *munus*: oficio, tarea, y *capere*: tornar. Es un vocablo de variada significación tanto histórica como lingüística. En sentido histórico el municipio era la ciudad principal cuyos pobladores podían gozar de los derechos de la ciudad de Roma. Hoy día, el municipio es la base o célula soberana de la división territorial y de la organización política y administrativa de los estados miembros de la federación. Es, entonces, la unidad política y administrativa menor del país. Dentro del municipio existen localidades de diferente tamaño; la sede del Gobierno municipal es generalmente la más importante. La cabecera municipal es la localidad sede del Gobierno y rige los intereses vecinales de sus habitantes por un ayuntamiento. Ortega (1999).

Necesidades sociales: significa la ausencia o falta de lo necesario, consecuentemente miseria o pobreza. Específicamente son bienes o servicios básicos a los cuales no se tiene acceso. Señalan

las Naciones Unidas (1972) que las necesidades han de clasificarse en categorías según el tipo, la intensidad, la ubicación (grupo de edad, grupo de ingresos, emplazamiento geográfico), y lo que es más difícil, según la respuesta más probable a la acción. (Roll, 1973, p. 118).

Organismo público: término adaptado la biología a las ciencias sociales. Significa cualquier forma de organización social o pública para conservar el sistema y actuar en forma coordinada en relación con el medio en relación con el medio. La función de la planificación generalmente recae en algún tipo de organismo especializado cuya naturaleza y funciones influyen decididamente en la calidad y eficiencia del mecanismo de planificación. EAN (2004).

Planificación urbana: la planificación urbana y regional, según Lasuén (1976) se visualiza ya como el medio adecuado para obtener una mejor calidad de vida; así se desprende de la enumeración de los temas que dentro de ella se consideran esenciales. En el sumario citado de Hansen, estos temas son: a) establecimiento de las estructuras óptimas del sistema urbano, especialmente concentrada en la determinación de si las grandes áreas metropolitanas son excesivamente grandes o no y de las correspondientes políticas correctoras; b) determinación del tamaño óptimo de la ciudad y de las medidas para garantizar su implantación; c) desarrollo de zonas subdesarrolladas y reconversión de zonas obsoletas; d) corrección de los impactos regionales de las políticas sectoriales, y e) descentralización de las decisiones políticas.

Utilidad pública: es el aprovechamiento directo o indirecto de la utilidad por parte de la población que integra una colectividad nacional. Es una condición de la utilidad pública que ninguna persona pueda ser privada de ella debido a que representa un bien común de naturaleza material o moral. Ortega (1999).

5. Metodología

5.1 Enfoque de Investigación

Correspondió el enfoque cualitativo, cuantitativo (mixto). Según Ñaupás, Mejía, Novoa & Villagómez (2014), establece que el enfoque mixto permite la relación del sujeto – objeto en el acto de conocimiento existe inevitablemente una realidad objetiva y subjetiva. Sus ventajas requieren de un trabajo multidisciplinario, que contribuye a que se organicen equipos de investigadores con diversos intereses, deberes y metodología lo cual refuerza la posibilidad de producir investigaciones con mayor consistencia epistemológica. El fundamento filosófico se basa en la realidad buscando alternativas de solución prácticas y trabajables para realizar la investigación en un proceso de complementación.

Los autores citados anteriormente señalan que para un informe de investigación mixta debe abarcar tanto la investigación cualitativa y cuantitativa, en la concepción, recolección, análisis, explicación e integración de datos; el informe debe incluir los procedimientos de validación cualitativos cuantitativos y mixtos; los estudios mixtos son mucho más que informar dos enfoques de investigación deben vincularlas y conectarlas analíticamente. Su aplicación se lleva a cabo en ciencias sociales bajo el enfoque mixto.

Por otra parte Hernández, et al (2006), señalan que el enfoque mixto permite analizar las cualidades de ambos enfoques que investigan cualidades que resultan valiosas y que han realizado aportaciones notables al avance de la ciencia permitiendo obtener mejores resultados en el proceso de investigación. También permite utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas, mostrando confiabilidad en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con patrones de comportamiento en la población seleccionada.

La investigación se centra en lo cualitativo y cuantitativo mixto, teniendo en cuenta que contribuye significativamente a la recolección de datos en forma programática, las investigadoras lograron tener contacto directo con los participantes conociendo e identificando los puntos

fuerzas y débiles que presentan con relación con la temática abordada; permitiendo de esta forma profundidad en la información obtenida riqueza interpretativa e indagación fresca.

5.2 Tipo de Estudio

Para el tipo de estudio se relacionó la investigación descriptiva. Méndez (2013), la investigación descriptiva, establece, según el nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociaciones entre variables; por esto es posible establecer las características demográficas de la población, identificar formas de conducta y actividades de las personas, establecer comportamientos concretos. Es por ello, que como instrumentos, se utilizan encuestas y entrevistas.

Según Bermúdez y Rodríguez (2013), la investigación descriptiva 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 clientes o contratantes.

En síntesis, la investigación descriptiva, se llevó a cabo, si se tiene en cuenta que a través del trabajo de campo, se logró conocer e identificar de forma actual y real los comportamientos, situaciones, actividades, relacionadas con la problemática abordada.

5.3 Método de Investigación

Correspondió al método inductivo. Méndez (2013), expresa que el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada. Es decir, la inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas.

5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Las fuentes son hechos o documentos a los que se acudieron por parte de las autoras y que permitieron obtener información. Las técnicas fueron los medios que se emplearon para la recolección de la información.

5.4.1 Fuentes Primarias.

Se refirió a aquellos datos producto de la aplicación de instrumentos por parte del investigador: entrevista a funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de Granada, encuestas a funcionarios de la Administración pública, incluye comunidad del municipio, estadísticas, porcentajes, censos.

5.4.2 Fuentes Secundarias.

Se recurrió a toda fuente de información existente que permita obtener información sobre el estudio (Libros, internet, revistas, prensa, antecedentes).

5.5 Población

Correspondió al municipio de Granada – Meta

5.6 Muestra

La muestra se llevó a cabo con funcionarios públicos de la Alcaldía y 97 a la comunidad en general del municipio con la finalidad de conocer e identificar sus inquietudes, sugerencias y opiniones respecto a la temática de estudio. Aplicando para ello la siguiente fórmula estadística por criterio de las autoras: (Torres, 2005).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

Z = Nivel confianza 95% = 1.96

p = 50%

q = 50%

d = Margen de error 5%.

n = 97 población finita de ajuste para la muestra.

5.7 Instrumentos para el Análisis de la Información

Obtenidos los resultados, se procedió al procesamiento de la información, acorde con las encuestas aplicadas. Utilizando para ello: figuras y tablas estadísticas porcentuales, mediante el sistema Excel y Word.

6. Resultados

6.1 Establecer las Competencias de la Gerencia para Mejorar la Capacidad de Atención al Usuario

6.1.1 Encuesta a Funcionarios Públicos.

Encuesta dirigida a los funcionarios públicos del municipio de Granada – Meta. Con la finalidad de conocer e identificar los elementos básicos, que le permita cumplir los objetivos, como entidad prestadora de servicios.

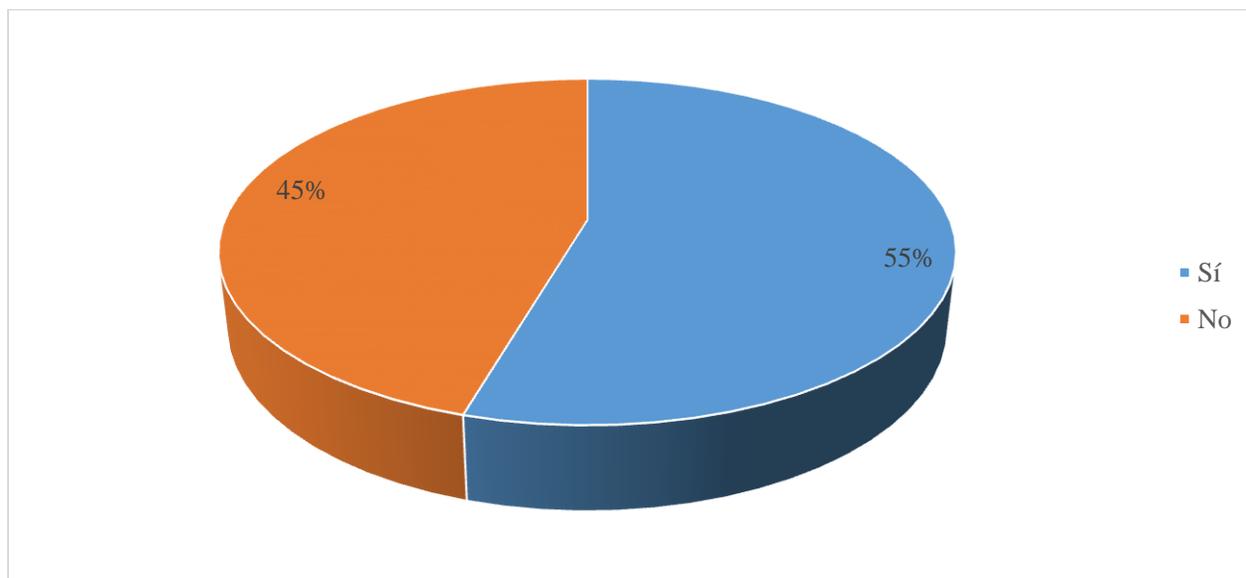


Figura 2. ¿Se considera usted elemento responsable de llevar a cabo lineamientos sobre la gerencia pública municipal encaminada al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad directiva y toma de decisiones en la administración local?

Fuente: el estudio (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿Se considera usted elemento responsable de llevar a cabo lineamientos sobre la gerencia pública municipal encaminada al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad directiva y toma de decisiones en la administración local? Los encuestados manifiestan: si, el 55% y no, el 45%.

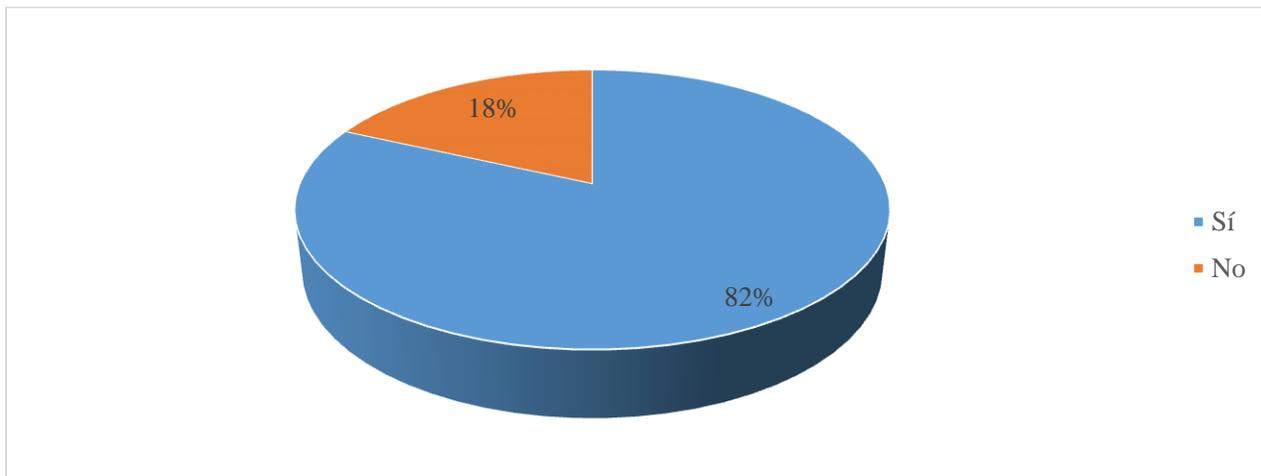


Figura 3. ¿Tiene usted claro que el concepto gerencia, conlleva a rescatar y resaltar el papel del funcionario público como tomador de decisiones?

Fuente: el estudio (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Tiene usted claro que el concepto gerencia, conlleva a rescatar y resaltar el papel del funcionario público como tomador de decisiones? Los encuestados manifiestan: sí, el 82% y no, el 18%.

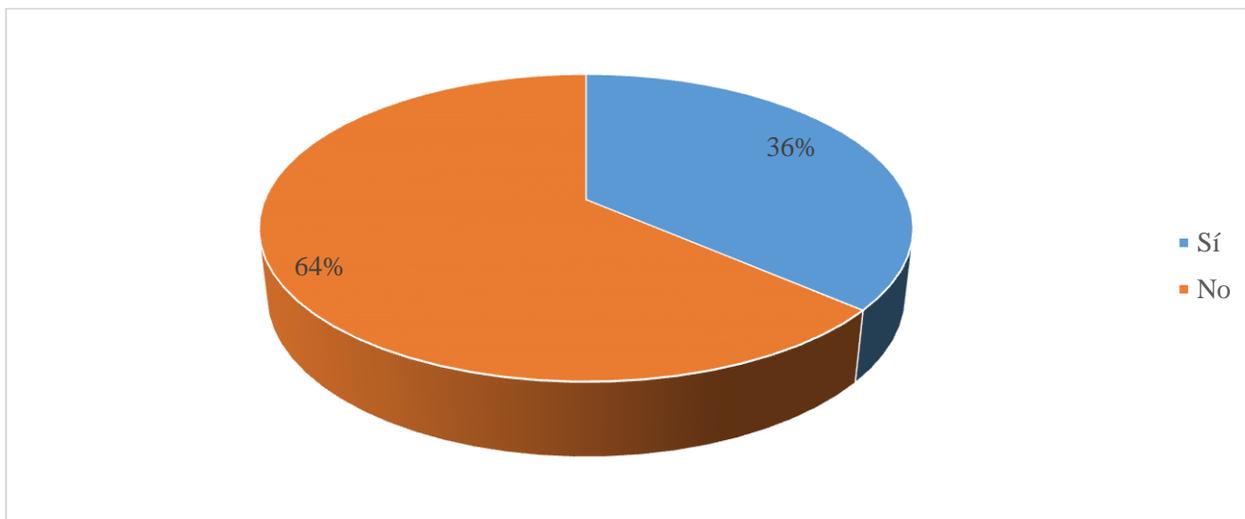


Figura 4. ¿Percibe usted que el municipio cumple con la misión de propender por el desarrollo y brindar óptimos servicios a un determinado grupo humano?

Fuente: el estudio (2018).

En cuanto a la pregunta ¿Percibe usted que el municipio cumple con la misión de propender por el desarrollo y brindar óptimos servicios a un determinado grupo humano? Los encuestados manifiestan: si, el 36%; no, el 64%.

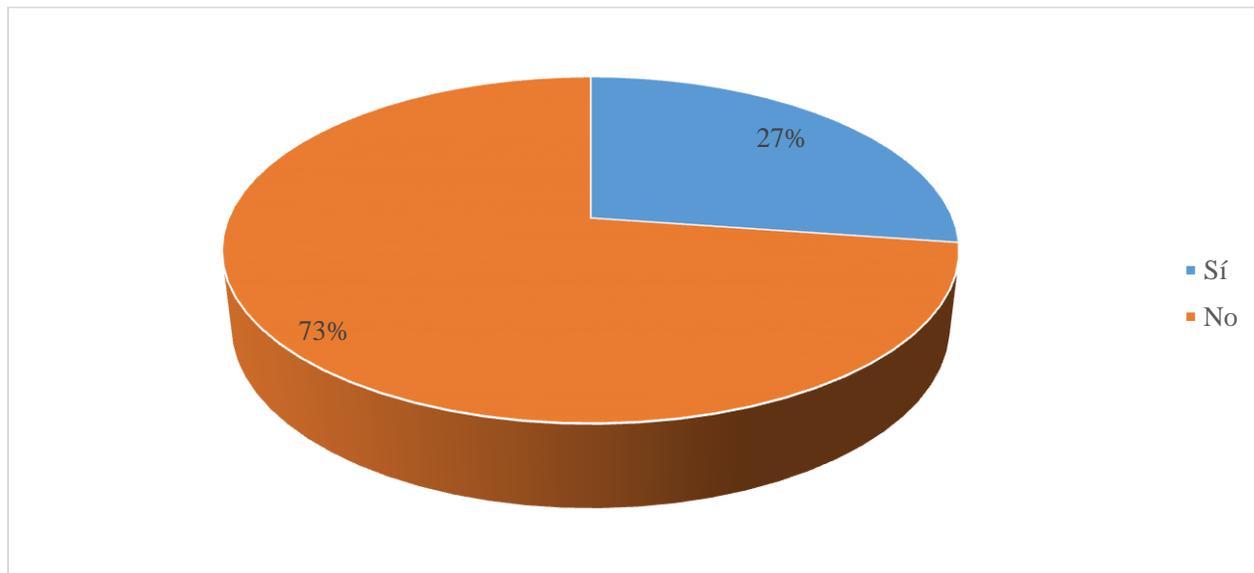


Figura 5. ¿Como funcionario público, contribuye a conseguir, dirigir y aplicar recursos humanos, financieros y materiales para atender los requerimientos de la comunidad dentro del contexto de condicionantes tecnológicas, políticas, sociales, económicas, legales y ambientales?
Fuente: el estudio (2018).

Con respecto a la pregunta ¿Como funcionario público, contribuye a conseguir, dirigir y aplicar recursos humanos, financieros y materiales para atender los requerimientos de la comunidad dentro del contexto de condicionantes tecnológicas, políticas, sociales, económicas, legales y ambientales? Los encuestados manifiestan: sí, el 27%; no, el 73%.

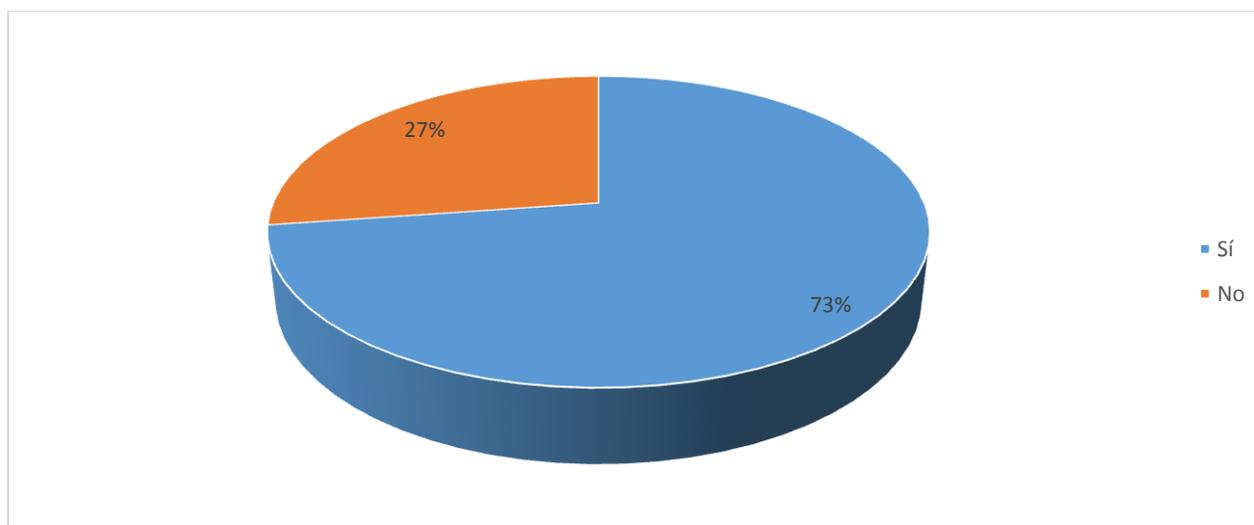


Figura 6. ¿Facilita su conocimiento sobre todo a los directivos municipales quienes tienen dificultades para acceder a la visión gerencial del municipio?
Fuente: el estudio (2018).

En relación a la pregunta ¿Facilita su conocimiento sobre todo a los directivos municipales quienes tienen dificultades para acceder a la visión gerencial del municipio? Los encuestados manifiestan: sí, el 73%; no, el 27%.

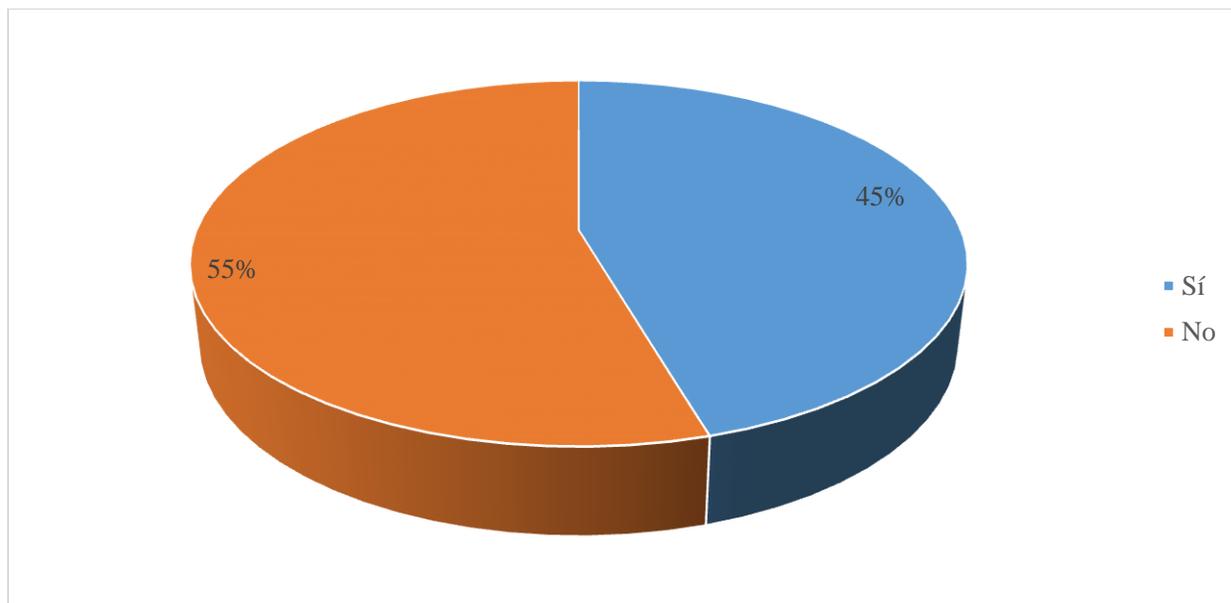


Figura 7. ¿Posee claro conocimiento que tener una visión gerencial del municipio significa asumir la administración como entidad prestadora de servicios, la cual, con escasos recursos debe mostrar altos rendimientos para satisfacer a los socios, quienes son a la par los clientes: las comunidades y los usuarios de los servicios públicos?

Fuente: el estudio (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿Posee claro conocimiento que tener una visión gerencial del municipio significa asumir la administración como entidad prestadora de servicios, la cual, con escasos recursos debe mostrar altos rendimientos para satisfacer a los socios, quienes son a la par los clientes: las comunidades y los usuarios de los servicios públicos? Los encuestados manifiestan: sí, el 45%; no, el 55%.

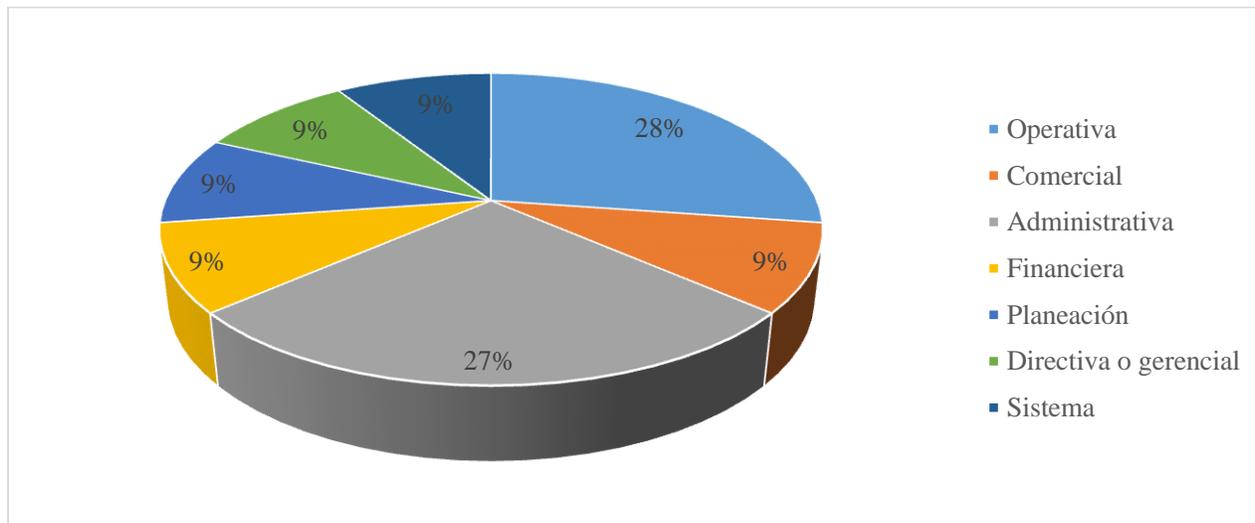


Figura 8. ¿A cuál de las siguientes áreas como servidor público corresponde?

Fuente: el estudio (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿A cuál de las siguientes áreas como servidor público corresponde? Los encuestados manifiestan: operativa, el 28%; comercial, el 9%; administrativa, el 27%; financiera, el 9%; planeación, el 9%; directiva o gerencial, el 9%; sistema, el 9%.

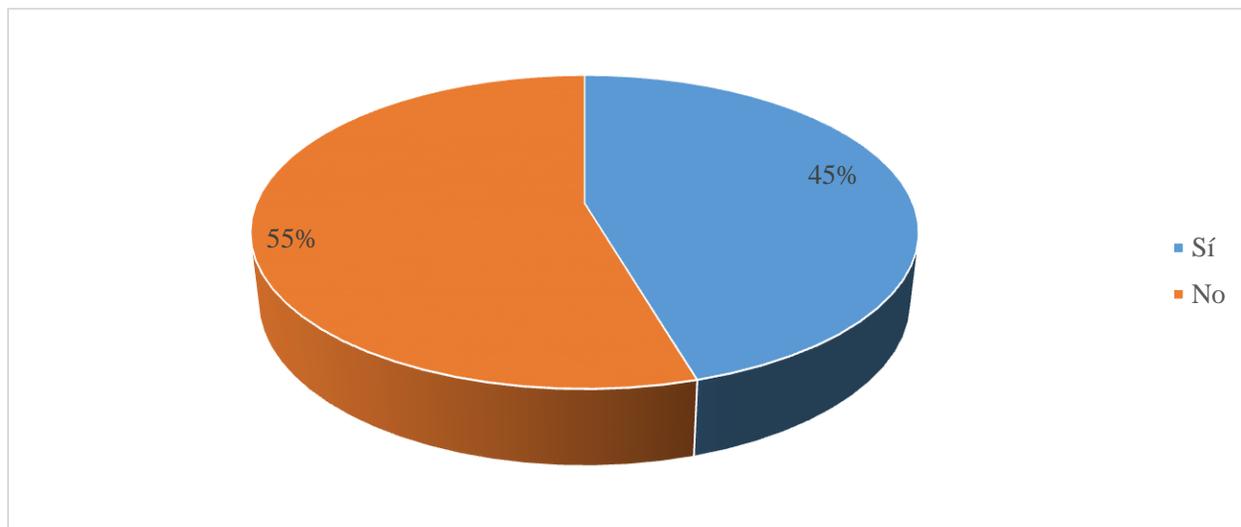


Figura 9. ¿Recibe capacitación y desarrollo periódicamente para potencializar y responder las necesidades de la comunidad?

Fuente: el estudio (2018).

En la pregunta ¿Recibe capacitación y desarrollo periódicamente para potencializar y responder las necesidades de la comunidad? Los encuestados manifiestan: sí, el 45%; no, el 55%.

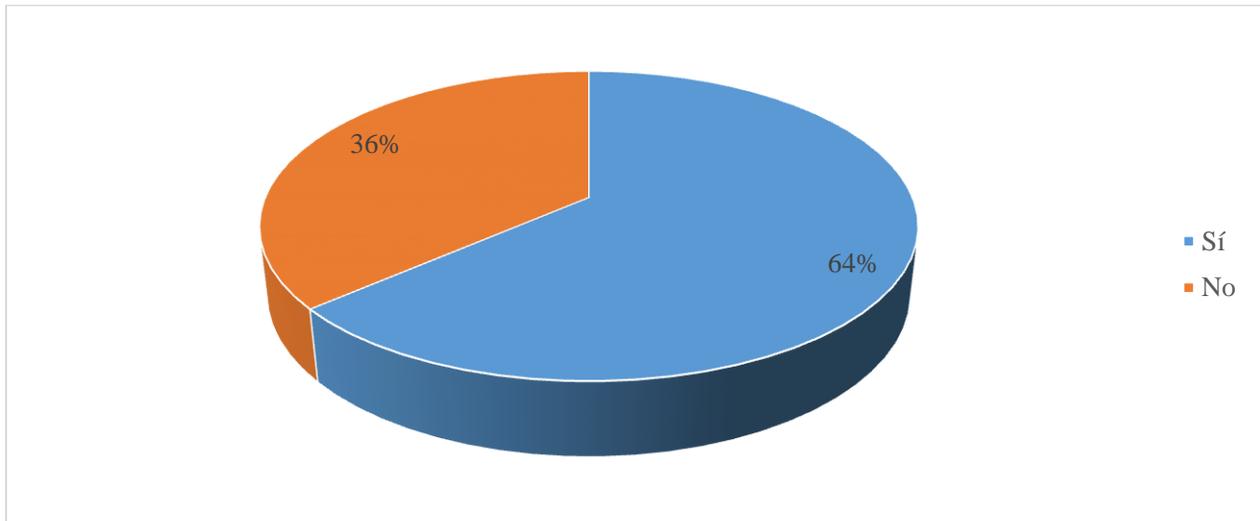


Figura 10. ¿Ayuda usted a identificar problemas y a proponer alternativas de solución en el área que se desempeña?

Fuente: el estudio (2018).

Con respecto a la pregunta ¿Ayuda usted a identificar problemas y a proponer alternativas de solución en el área que se desempeña? Los encuestados manifiestan: sí, el 64%; no, el 36%.

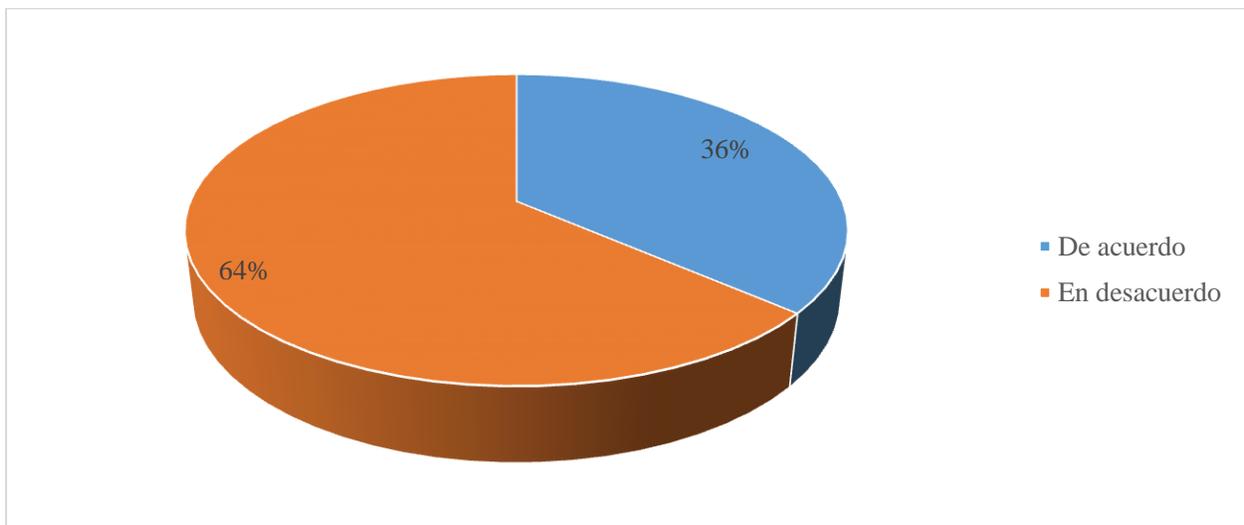


Figura 11. ¿Está de acuerdo que la gente es el elemento más importante de la entidad y de allí que amerite un tratamiento especial y un examen exhaustivo para determinar el por qué de ciertos comportamientos negativos y buscar las estrategias y los mecanismos para volverlos positivos?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Está de acuerdo que la gente es el elemento más importante de la entidad y de allí que amerite un tratamiento especial y un examen exhaustivo para determinar el por qué de ciertos comportamientos negativos y buscar las estrategias y los mecanismos para volverlos positivos? Los encuestados manifiestan: De acuerdo, el 36%; en desacuerdo, el 64%.

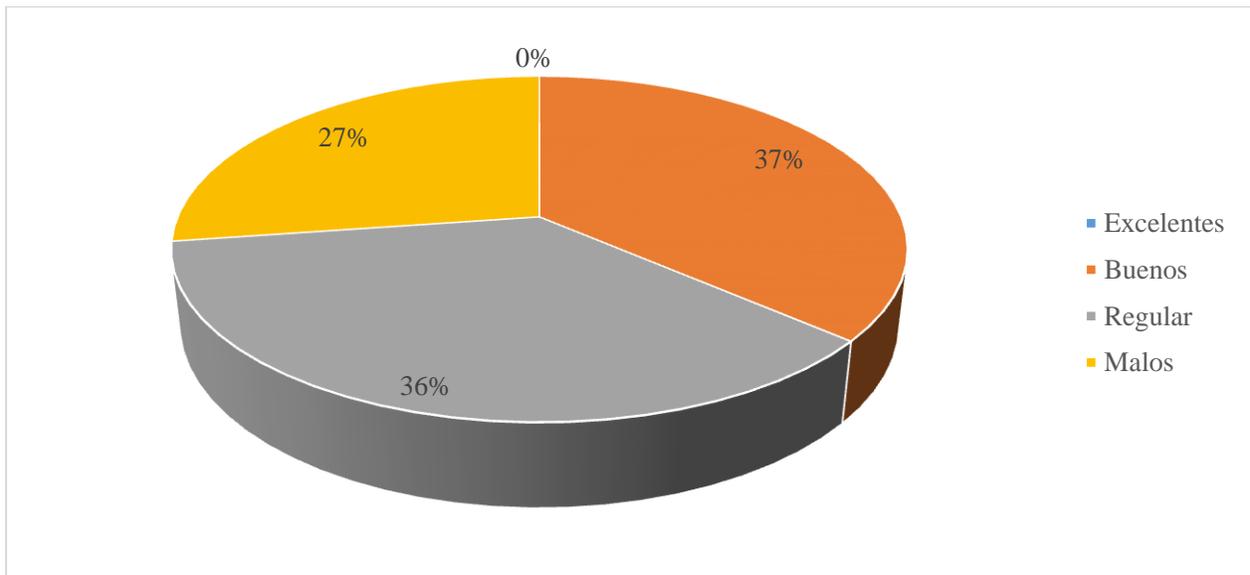


Figura 12. ¿Cómo califica usted la cobertura y calidad de los servicios públicos en el municipio?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Cómo califica usted la cobertura y calidad de los servicios públicos en el municipio? Los encuestados manifiestan: buenos, el 37%; regular, el 36%; malos, el 27%.

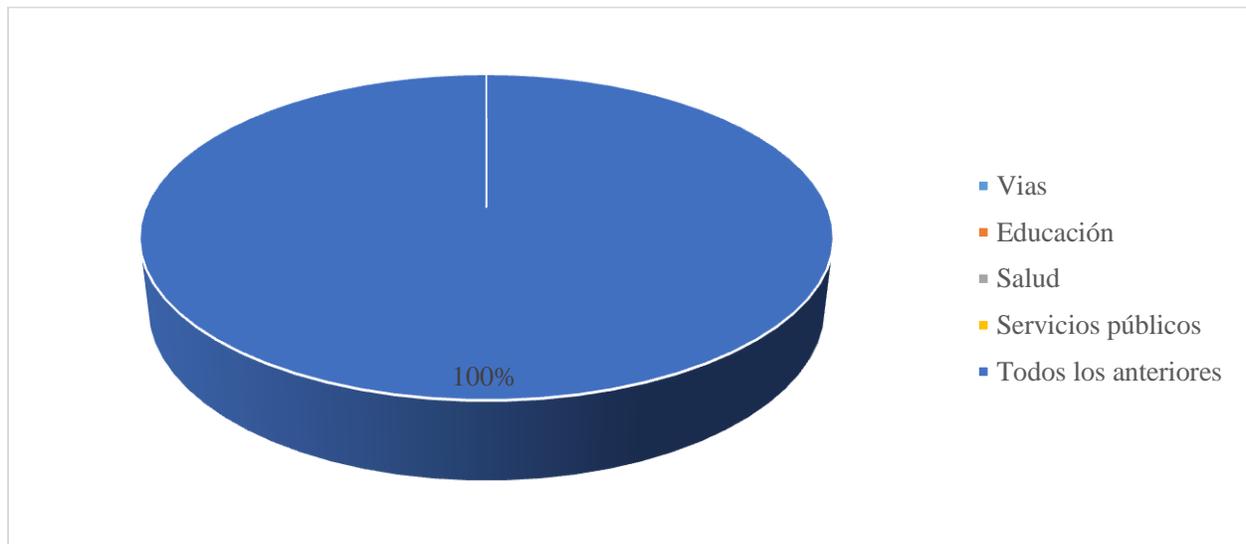


Figura 13. ¿De la innovación en infraestructura, cuáles sectores considera usted que son de mayor prioridad a nivel municipal?
Fuente: el estudio (2018).

Con respecto a la pregunta ¿De la innovación en infraestructura, cuáles sectores considera usted que son de mayor prioridad a nivel municipal? Los encuestados manifiestan: todos los anteriores, el 100% (Vías, educación, salud, servicios públicos).

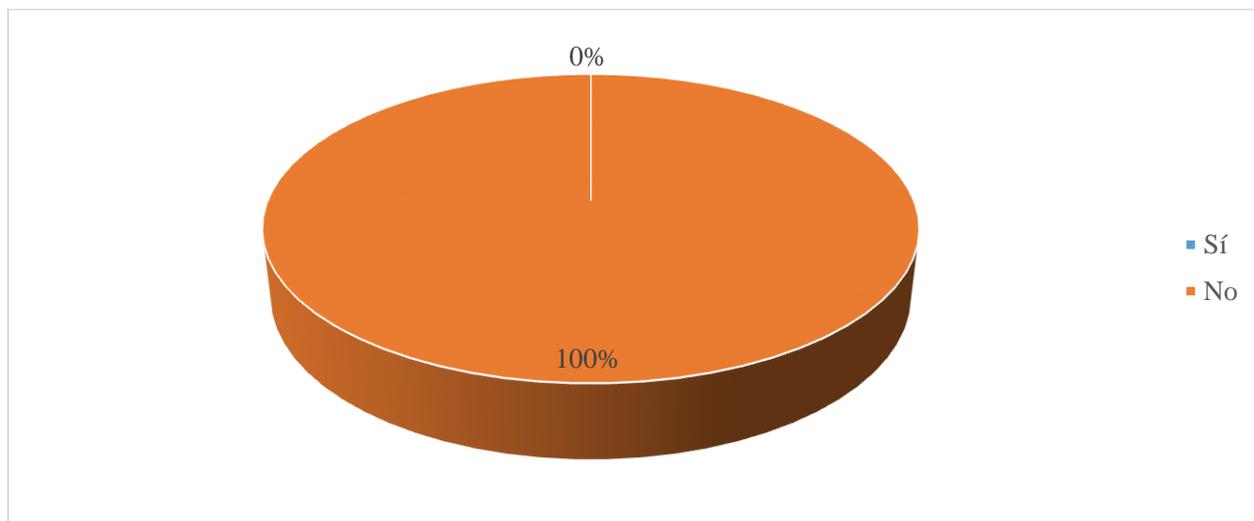


Figura 14. ¿La administración municipal motiva al funcionario público, para que rinda en su cargo?
Fuente: el estudio (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿La administración municipal motiva al funcionario público, para que rinda en su cargo? Los encuestados manifiestan en un 100% que no.

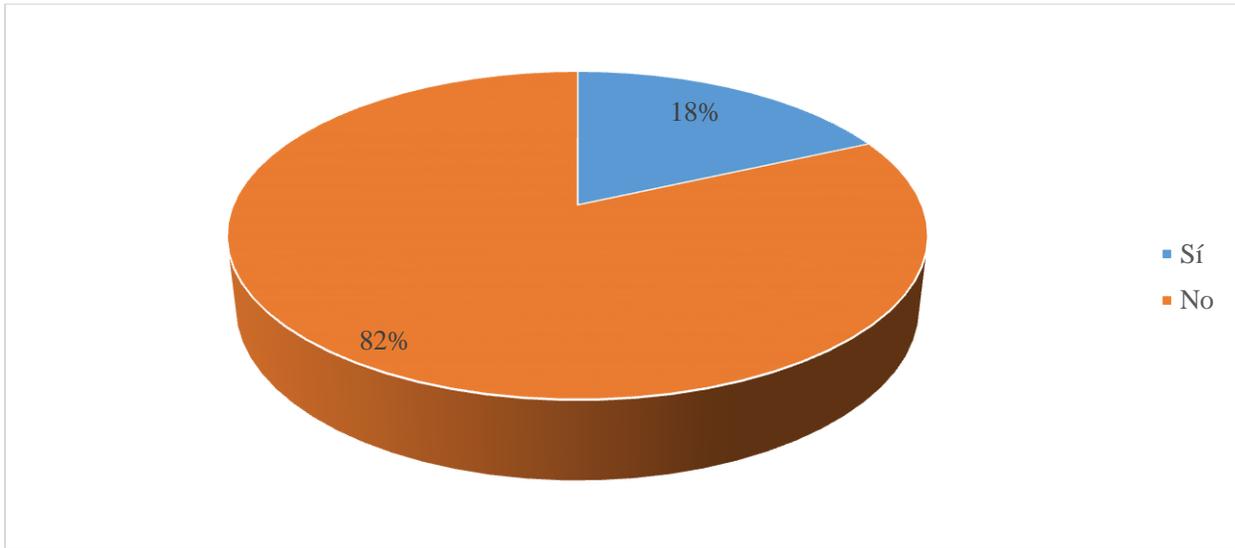


Figura 15. ¿Cree usted, que se lidera el cambio en la administración municipal?

Fuente: el estudio (2018).

En cuanto a la pregunta ¿Cree usted, que se lidera el cambio en la administración municipal? Los encuestados manifiestan: sí, el 18% y no, el 82%.

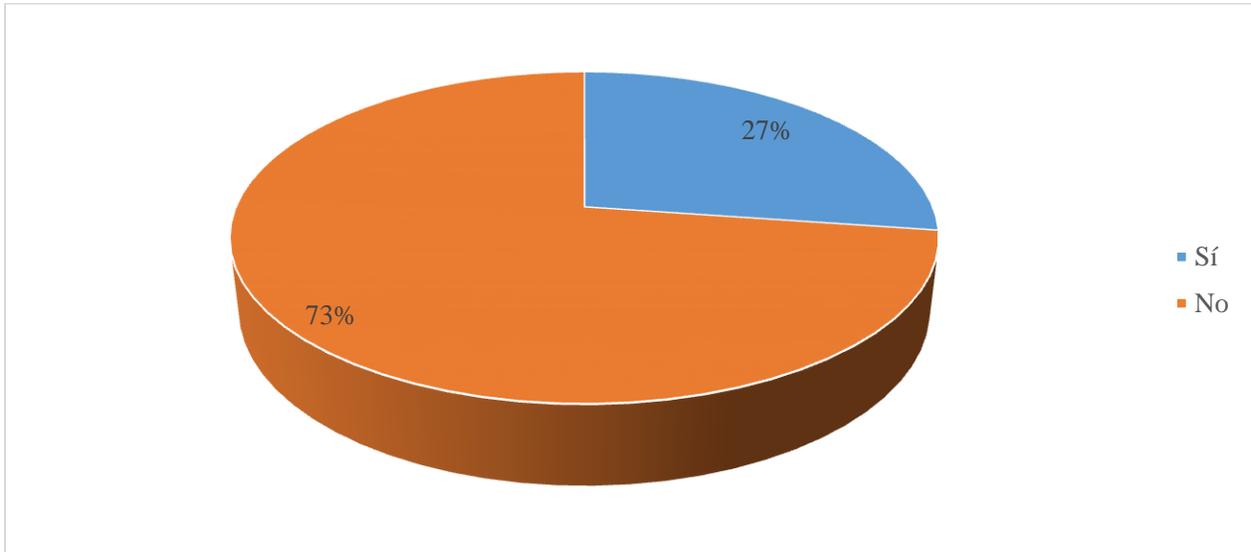


Figura 16. ¿En su cargo o área funcional, se genera liderazgo, poder y autoridad para ser más eficaz, eficiente y máxima productividad de los servicios?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿En su cargo o área funcional, se genera liderazgo, poder y autoridad para ser más eficaz, eficiente y máxima productividad de los servicios? Los encuestados manifiestan: sí, el 27%; no, el 73%.

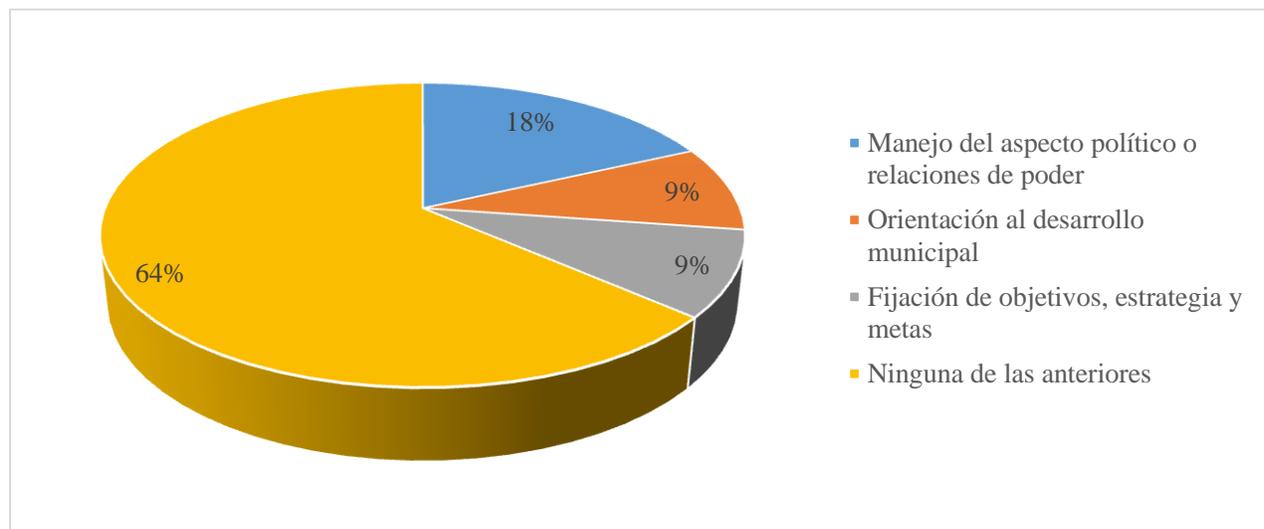


Figura 17. ¿Cree usted que el papel de la gerencia municipal cumple con los siguientes aspectos?

Fuente: el estudio (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree usted que el papel de la gerencia municipal cumple con los siguientes aspectos? Los encuestados manifiestan: manejo del aspecto político o relaciones de poder, el 18%; orientación al desarrollo municipal, el 9%; fijación de objetivos, estrategia y metas, el 9%; ninguna de las anteriores, el 64%.

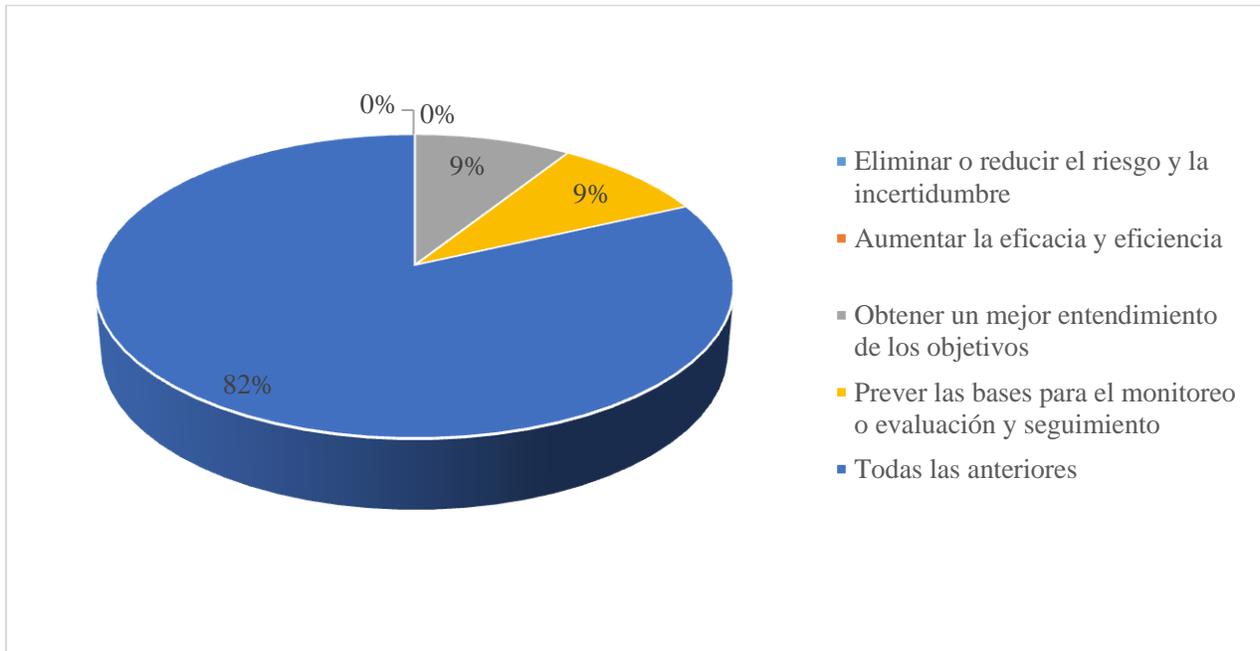


Figura 18. ¿Considera usted que la planificación como proceso e instrumento gerencial, es necesaria para?

Fuente: el estudio (2018).

En relación a la pregunta ¿Considera usted que la planificación como proceso e instrumento gerencial, es necesaria para? Los encuestados manifiestan: obtener un mejor entendimiento de los objetivos, el 9%; prever las bases para el monitoreo o evaluación y seguimiento, el 9%; todas las anteriores, el 82%.

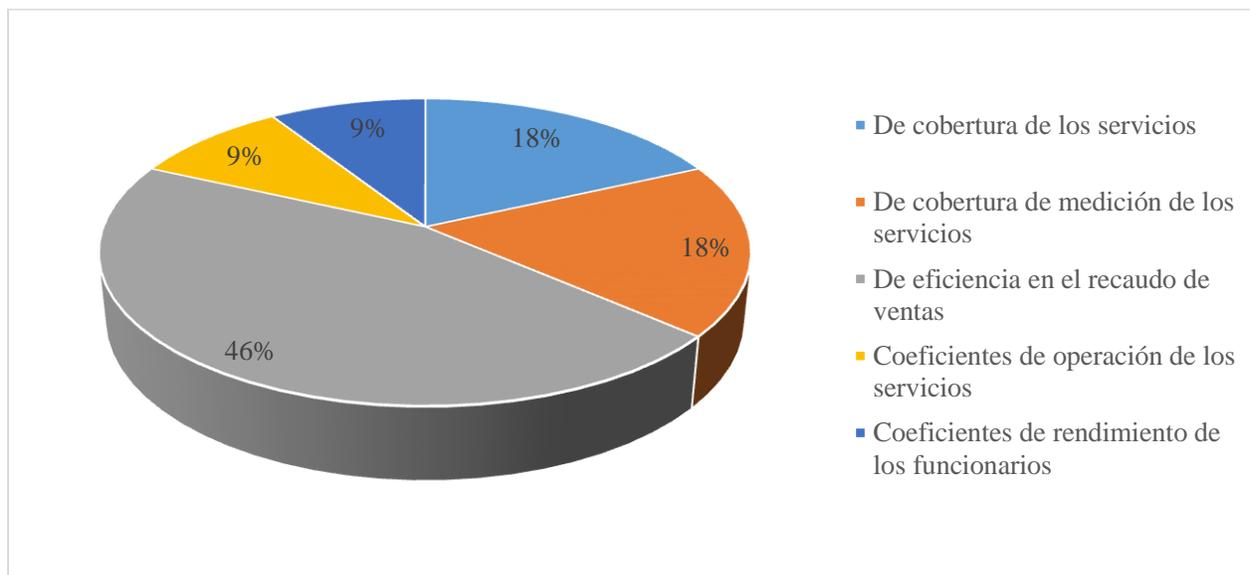


Figura 19. ¿Cuál o cuáles indicadores de gestión utiliza el municipio?

Fuente: el estudio (2018).

Con respecto a la pregunta ¿Cuál o cuáles indicadores de gestión utiliza el municipio? Los encuestados manifiestan: de cobertura de los servicios, el 18%; de cobertura de medición de los servicios, el 18%; de eficiencia en el recaudo de ventas, el 46%; coeficientes de operación de los servicios, el 9%; coeficientes de rendimiento de los funcionarios, el 9%.

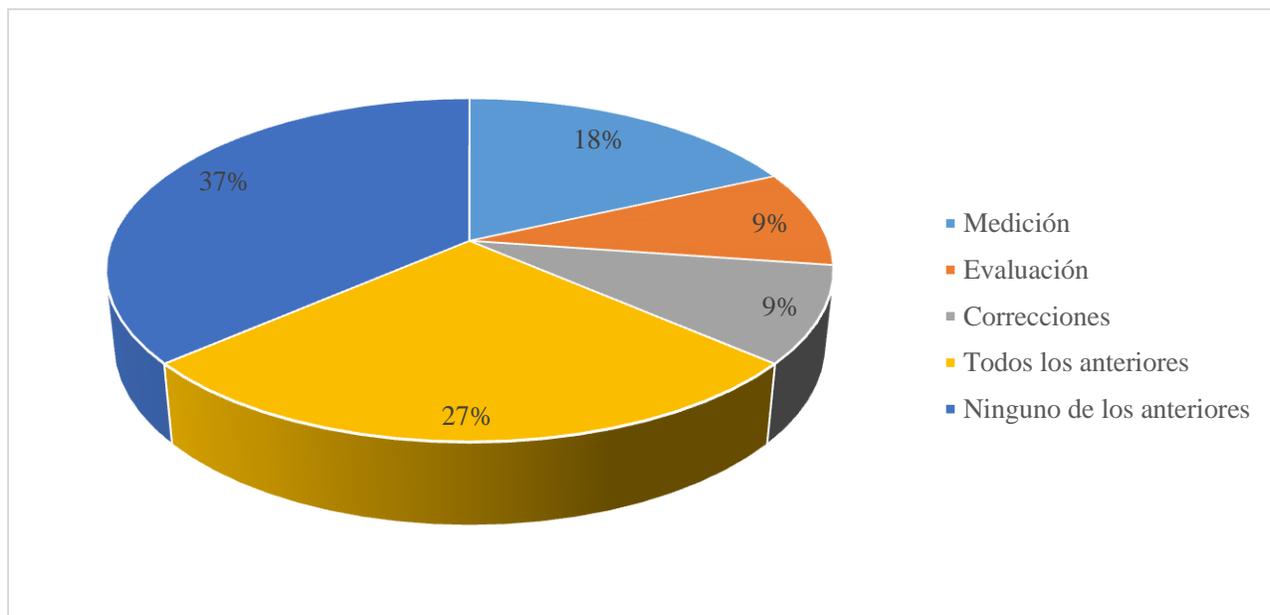


Figura 20. ¿Se lleva a cabo la función de control y seguimiento a partir de los siguientes pasos?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Se lleva a cabo la función de control y seguimiento a partir de los siguientes pasos? Los encuestados manifiestan: medición, el 18%; evaluación, el 9%; correcciones, el 9%, todos los anteriores, el 27%; ninguno de los anteriores, el 37%.

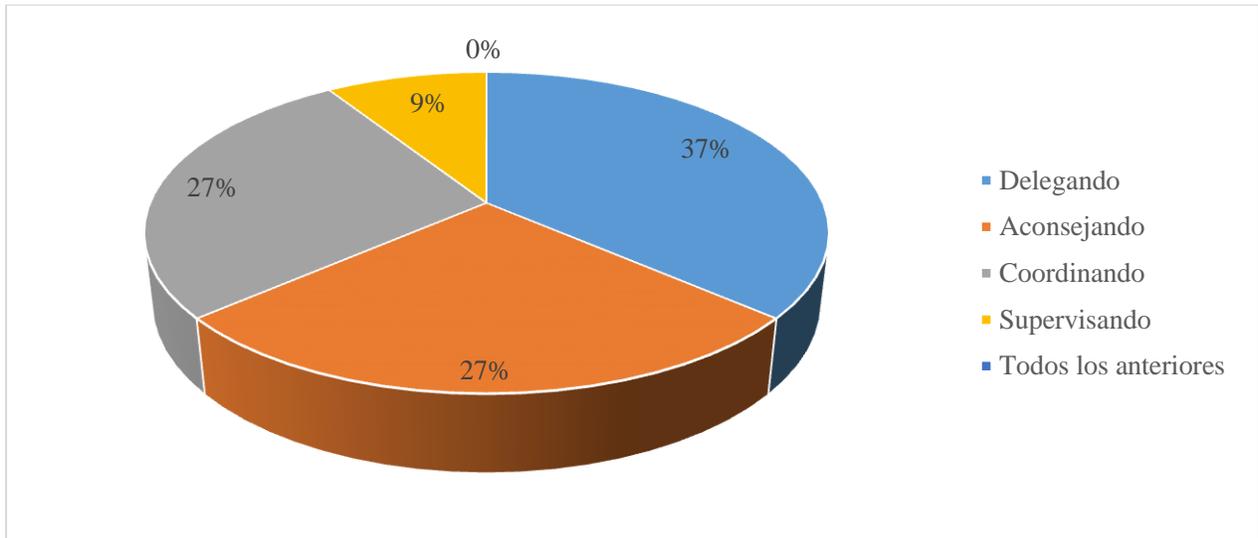


Figura 21. ¿En la función de dirección, se concreta mediante las siguientes acciones?

Fuente: el estudio (2018).

En la pregunta ¿En la función de dirección, se concreta mediante las siguientes acciones? Manifiestan: delegando, el 37%; aconsejando, el 27%; coordinando, el 27%; supervisando, el 9%.

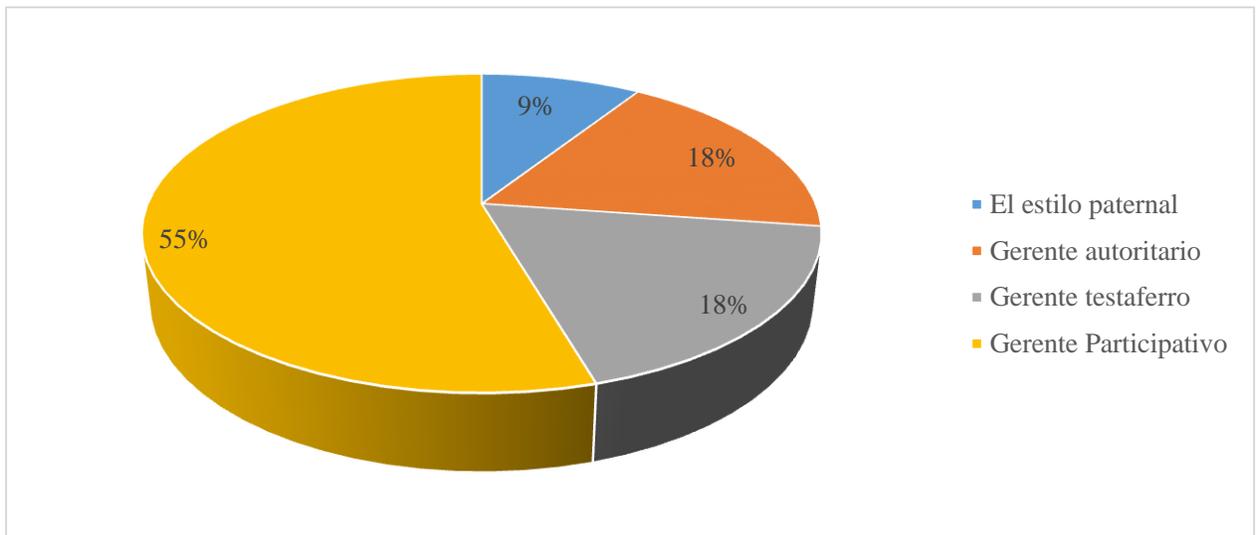


Figura 22. ¿Cuál de las siguientes manifestaciones del estilo gerencial, percibe a nivel municipal?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Cuál de las siguientes manifestaciones del estilo gerencial, percibe a nivel municipal? Los encuestados manifiestan: el estilo paternal, el 9%; gerente autoritario, el 18%; gerente testafarro, el 18%, gerente participativo, el 55%.

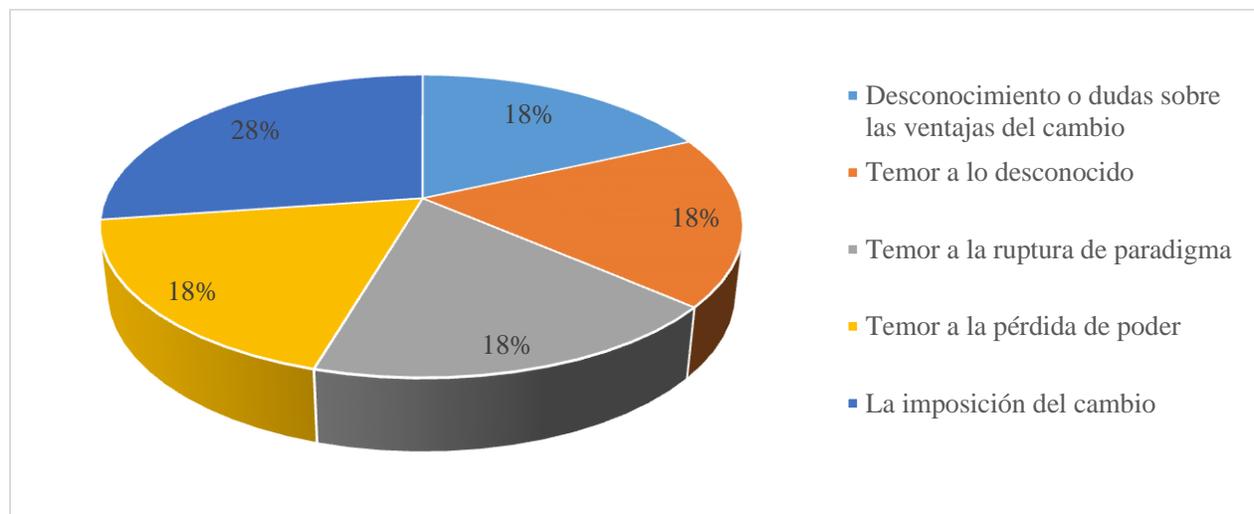


Figura 23. ¿Existe a nivel municipal funcionario resistentes al cambio, debido a las siguientes causas?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Existe a nivel municipal funcionario resistentes al cambio, debido a las siguientes causas? Los encuestados manifiestan: desconocimiento o dudas sobre las ventajas del cambio, el 18%; temor a lo desconocido, el 18%;temor a la ruptura de paradigma, el 18%, temor a la pérdida de poder, el 18%; la imposición del cambio, el 28%.

6.1.2 Encuesta a la Comunidad.

Encuesta dirigida a la comunidad en general. Con el propósito de conocer el nivel de satisfacción con respecto a los diferentes servicios, calidad y mejora continua que presta el municipio.

Las edades de los encuestados oscilan entre 23 y 64 años.

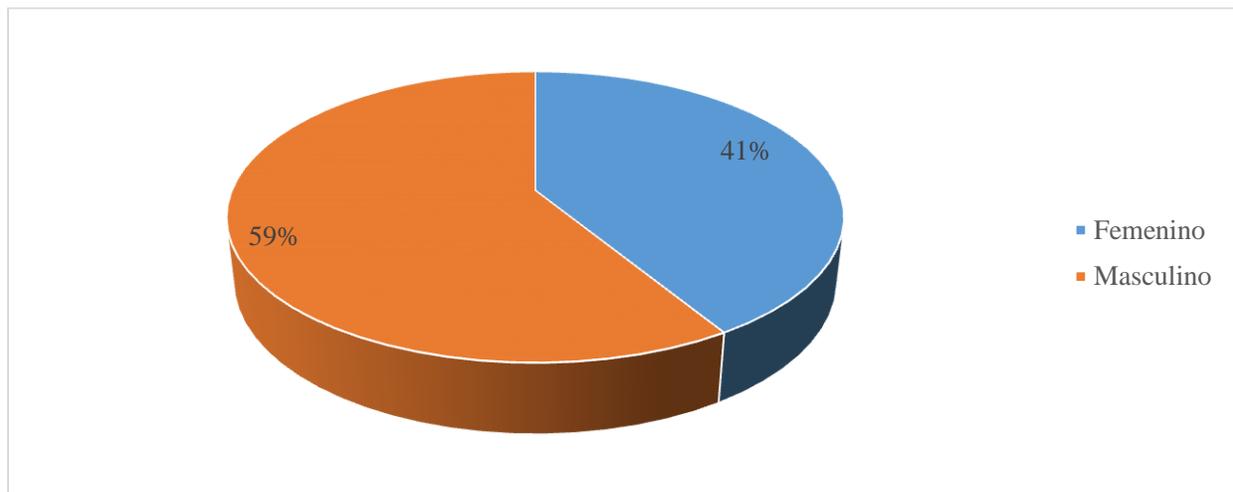


Figura 24. Sexo.
Fuente: el estudio (2018).

El sexo de la comunidad encuestada corresponde al 41% femenino y el 59% masculino.

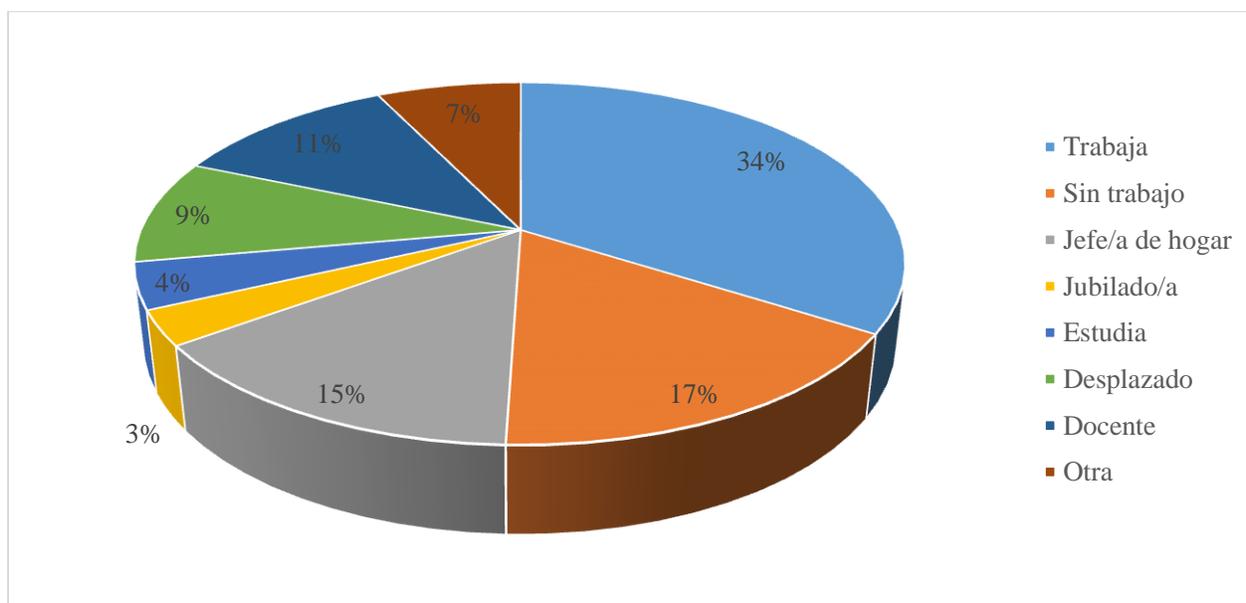


Figura 25. Actividad principal del encuestado.
Fuente: el estudio (2018).

En cuanto a la actividad principal del encuestado, el 34% manifiesta trabajar; sin trabajo, el 17%.

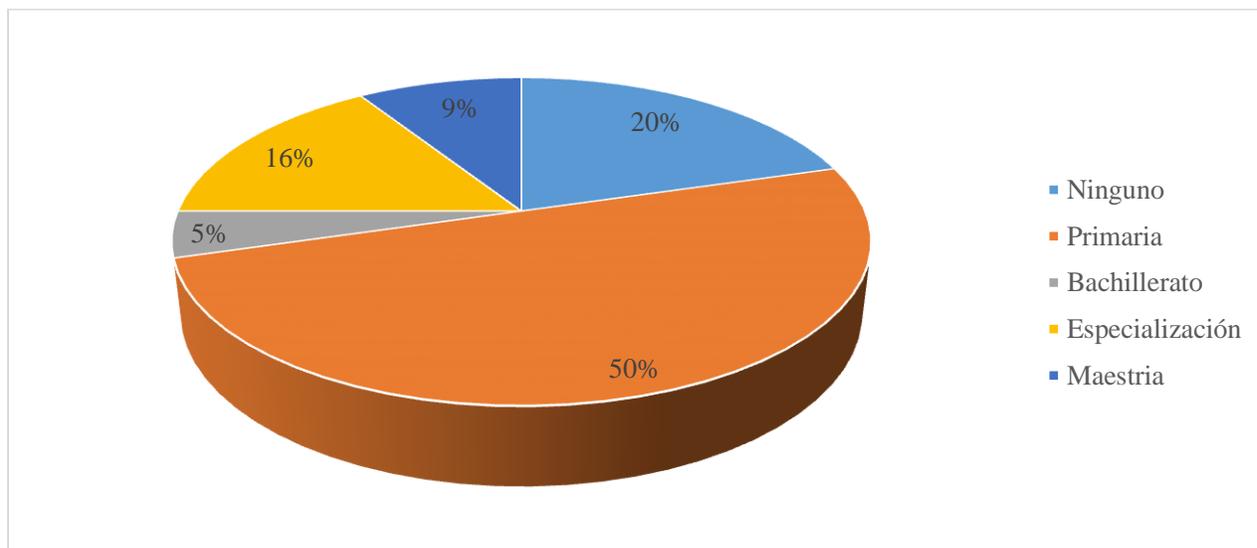


Figura 26. ¿Cuál es el último nivel de estudios que usted aprobó?

Fuente: el estudio (2018).

Con respecto a la pregunta ¿Cuál es el último nivel de estudios que usted aprobó? La comunidad encuestada manifiesta: ninguno, el 20%; el 50% primaria; el 5% bachillerato; especialización, el 16% y Maestría, el 9%.

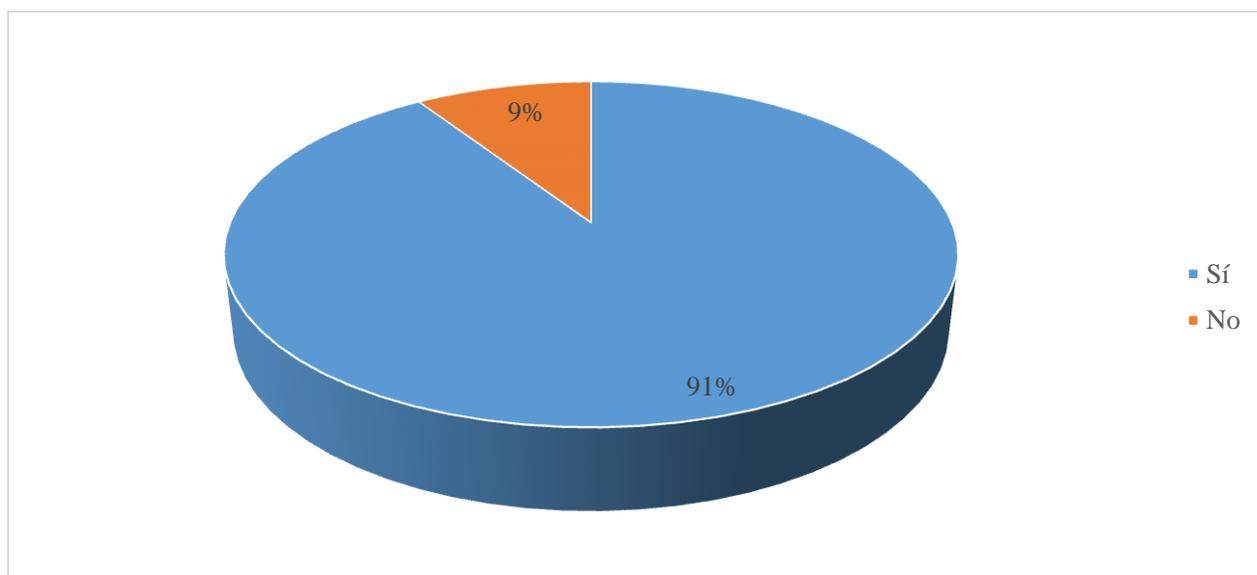


Figura 27. ¿Conoce usted el nombre del Alcalde?

Fuente: el estudio (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿Conoce usted el nombre del Alcalde? El 91% de los encuestados manifiesta que sí; y el 9% no.

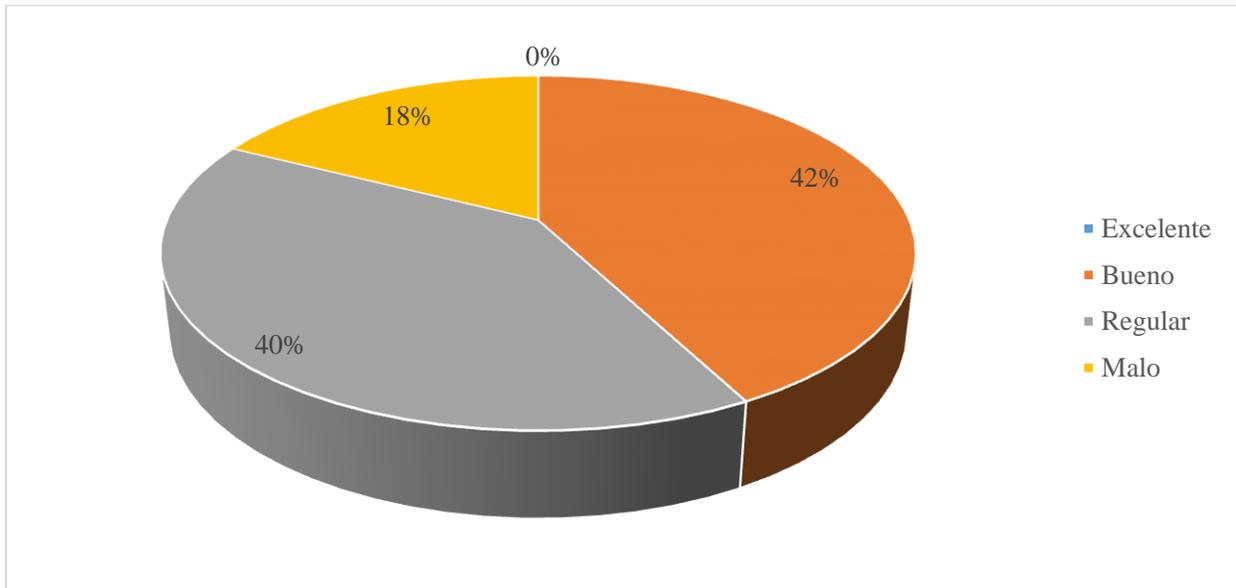


Figura 28. ¿Cuál es la percepción del trabajo que la Alcaldía realiza?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Cuál es la percepción del trabajo que la Alcaldía realiza? La comunidad encuestada manifiesta: bueno, el 42%; regular, el 40%; malo, el 18%.

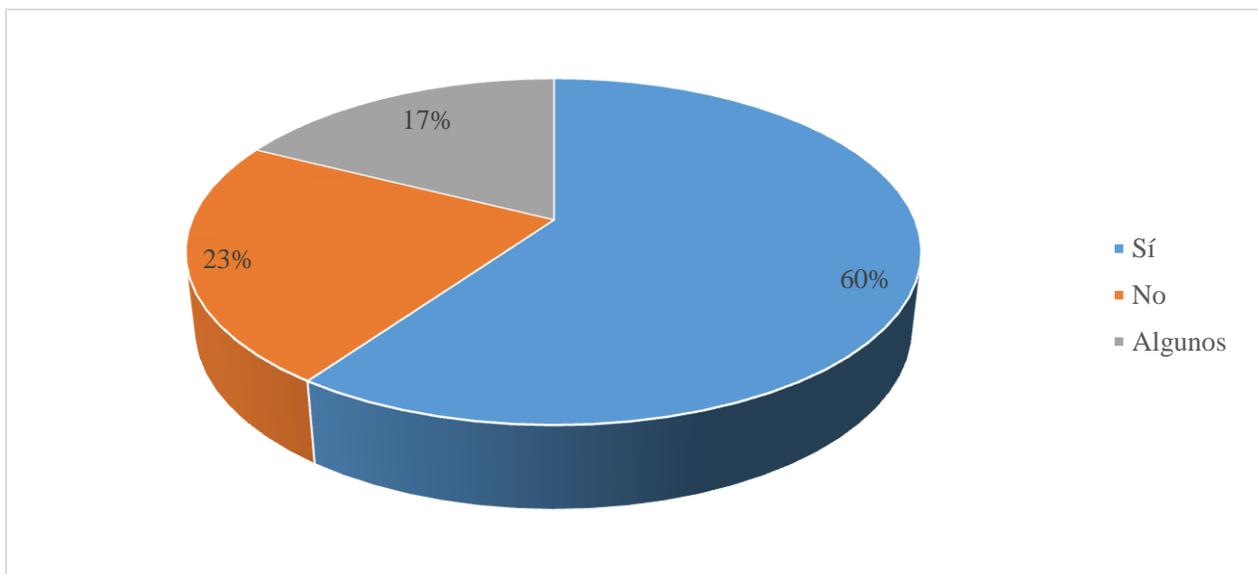


Figura 29. ¿Se beneficia usted de los servicios públicos ofrecidos por la Alcaldía municipal?

Fuente: el estudio (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Se beneficia usted de los servicios públicos ofrecidos por la Alcaldía municipal? Los encuestados manifiestan: sí, el 60%; no, el 23% y algunos, el 17%.

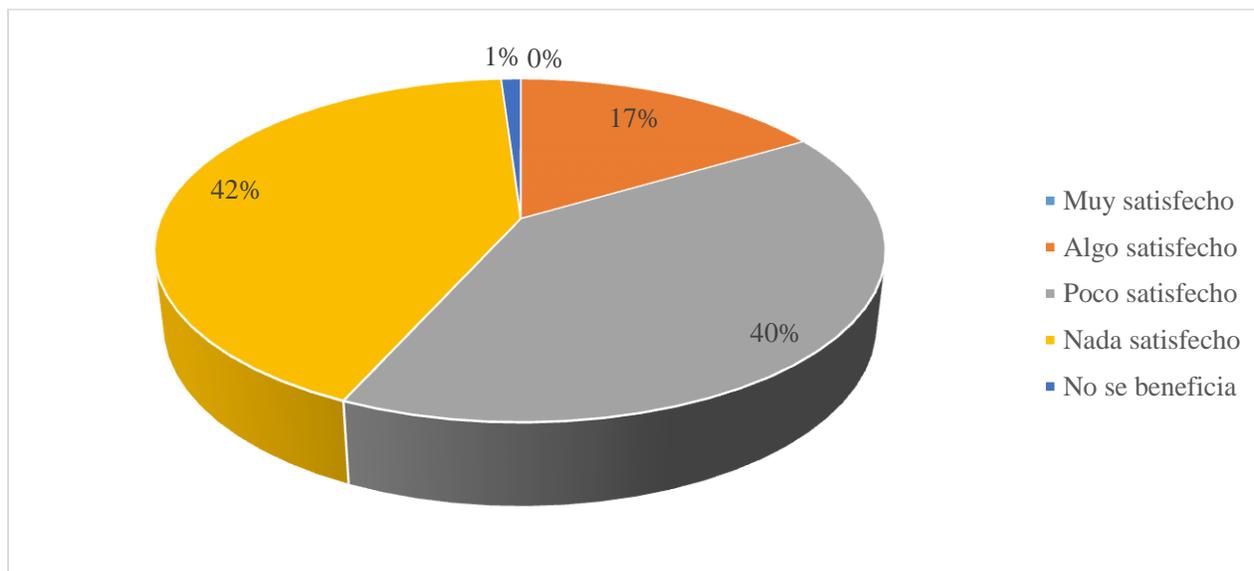


Figura 30. ¿De los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal, qué tan satisfecho está usted con la prestación de estos servicios?

Fuente: el estudio (2018).

En cuanto a la pregunta ¿De los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal, qué tan satisfecho está usted con la prestación de estos servicios? Los encuestados manifiestan: algo satisfecho, el 17% poco satisfecho, el 40%; nada satisfecho, el 42% y no se beneficia, el 1%.

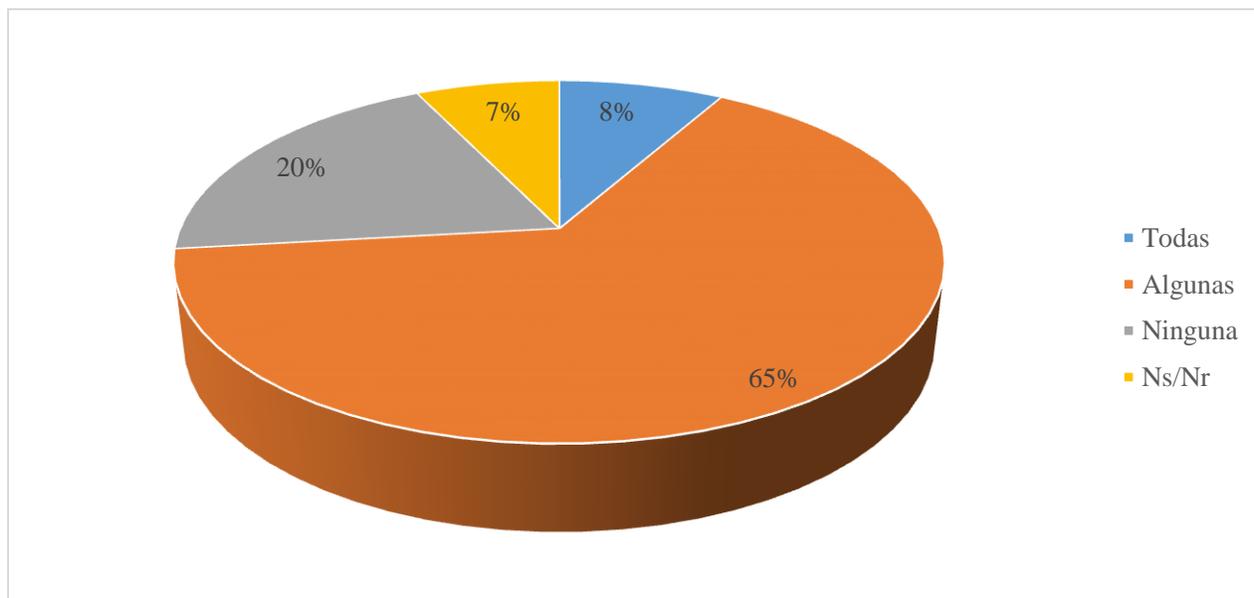


Figura 31. ¿Cree usted que la Alcaldía y el Concejo Municipal están cumpliendo con las promesas hechas en la campaña electoral?

Fuente: el estudio (2018).

Con respecto a la pregunta ¿Cree usted que la Alcaldía y el Concejo Municipal están cumpliendo con las promesas hechas en la campaña electoral? Los encuestados manifiestan: todas, el 8%; algunas, el 65%; ninguna, el 20% y no sabe / no responde 7%.

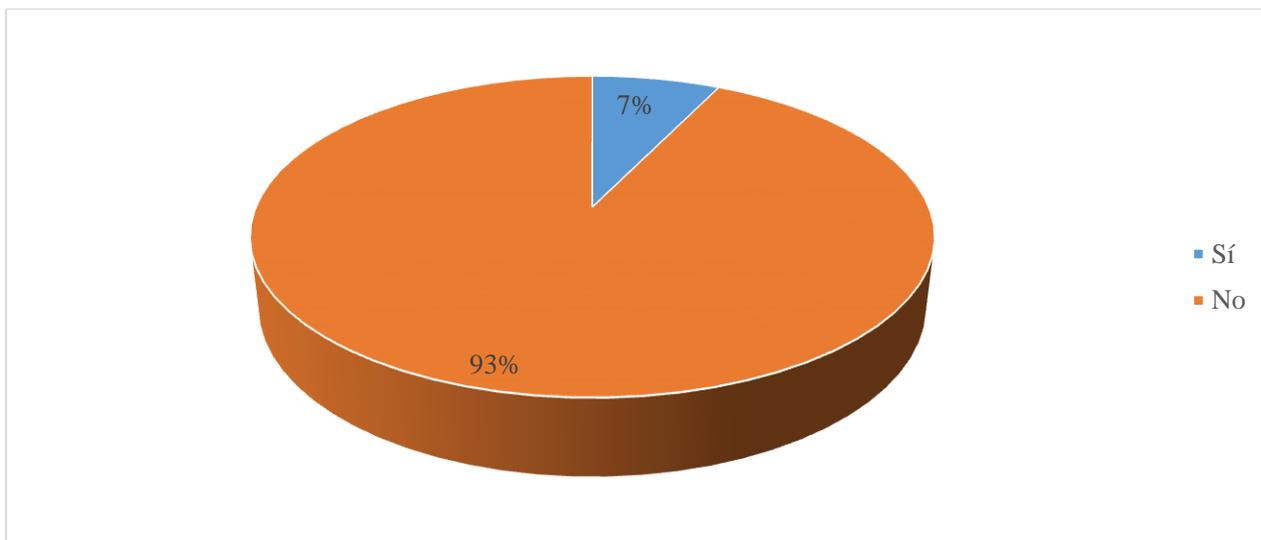


Figura 32. ¿Conoce usted en qué se ha gastado el presupuesto de la Alcaldía?

Fuente: el estudio (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Conoce usted en qué se ha gastado el presupuesto de la Alcaldía? Los encuestados manifiestan: sí, el 7%; no, el 93%.

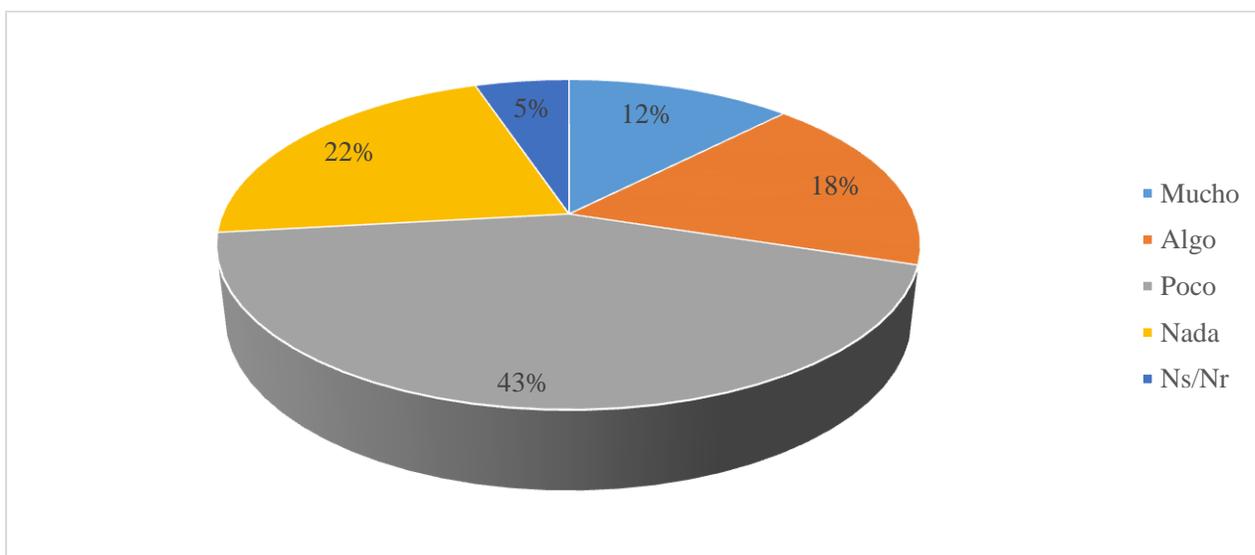


Figura 33. ¿Qué tanto ha hecho el Alcalde por resolver sus necesidades?

Fuente: el estudio (2018).

En relación a la pregunta ¿Qué tanto ha hecho el Alcalde por resolver sus necesidades? Los encuestados manifiestan: mucho, el 12%; algo, el 18%; poco, el 43%; nada, el 22%; Ns/Nr, el 5%.

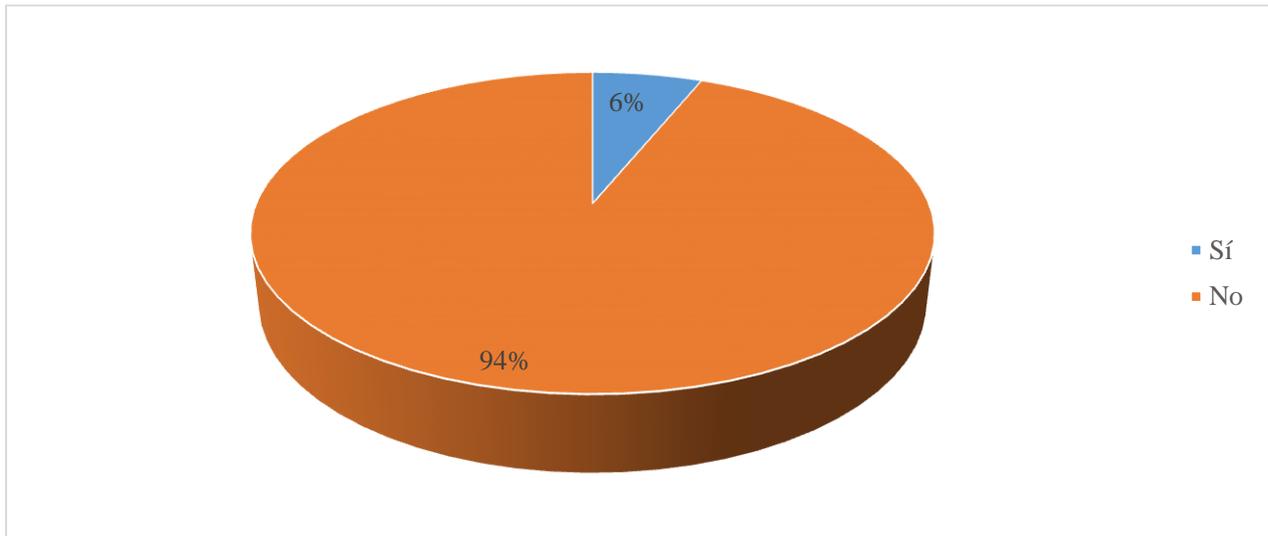


Figura 34. ¿El funcionario público le genera confianza?
Fuente: el estudio (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿El funcionario público le genera confianza? Los encuestados manifiestan: sí, el 6%; no, el 94%.

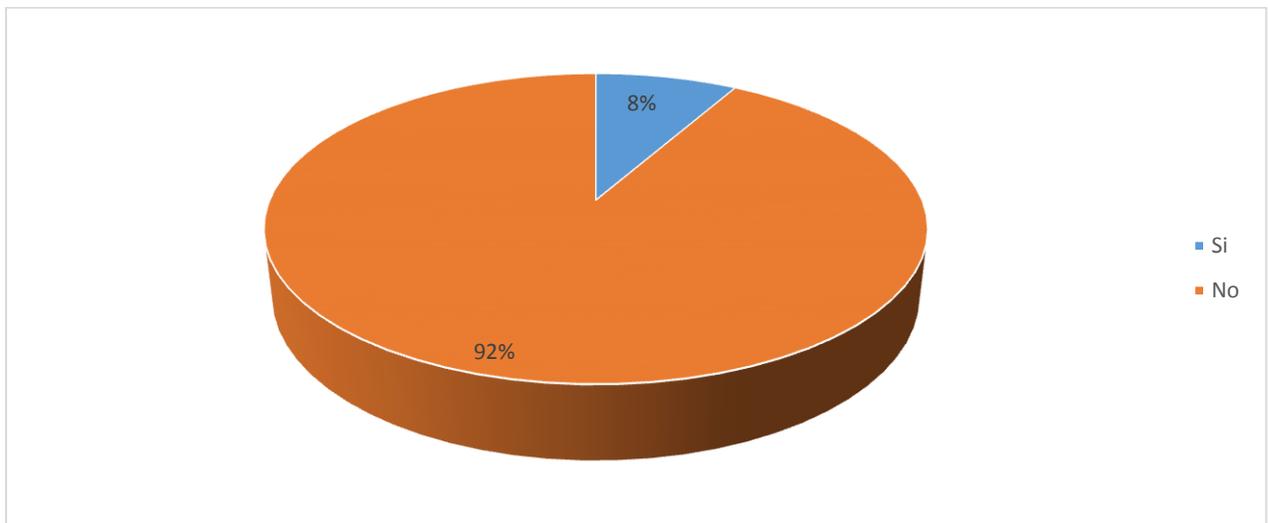


Figura 35. ¿Está usted contento con la labor de los funcionarios públicos?
Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Está usted contento con la labor de los funcionarios públicos? Los encuestados manifiestan: si, el 8% y no, el 92%.

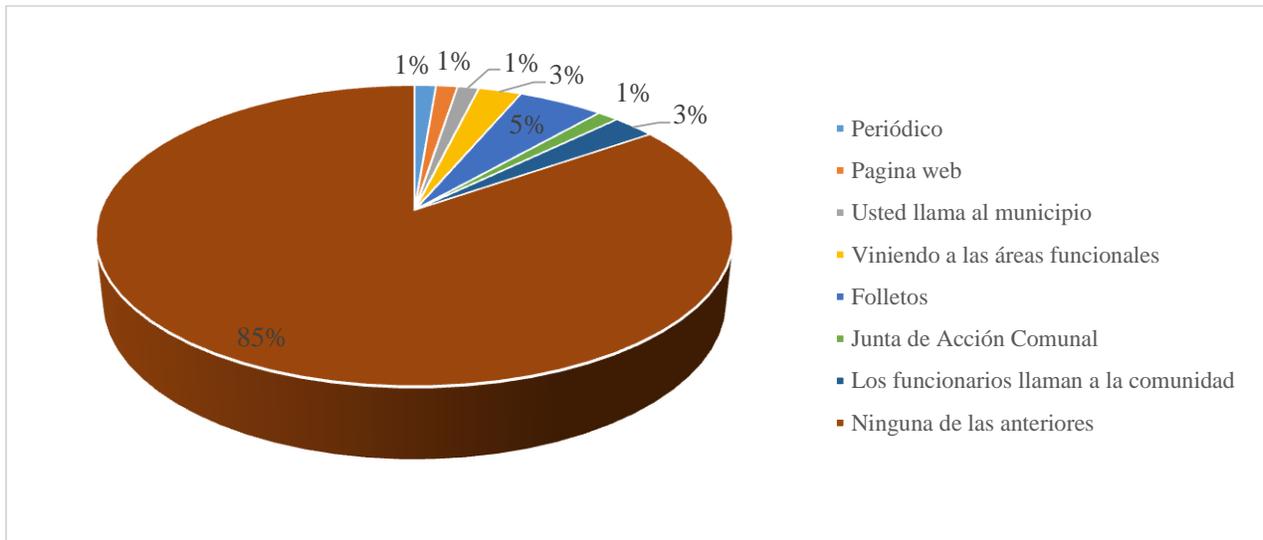


Figura 36. ¿Por qué medio recibe la información acerca de los servicios públicos ofrecidos por el municipio de Granada?

Fuente: el estudio (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Por qué medio recibe la información acerca de los servicios públicos ofrecidos por el municipio de Granada? Los encuestados manifiestan: Periódico, el 1%; página web, el 1%; usted llama al municipio, el 1%; viniendo a las áreas funcionales, el 3%; folletos, el 5%; Junta de Acción Comunal, el 1%; los funcionarios llaman a la comunidad, el 3%; ninguna de las anteriores, el 85%.

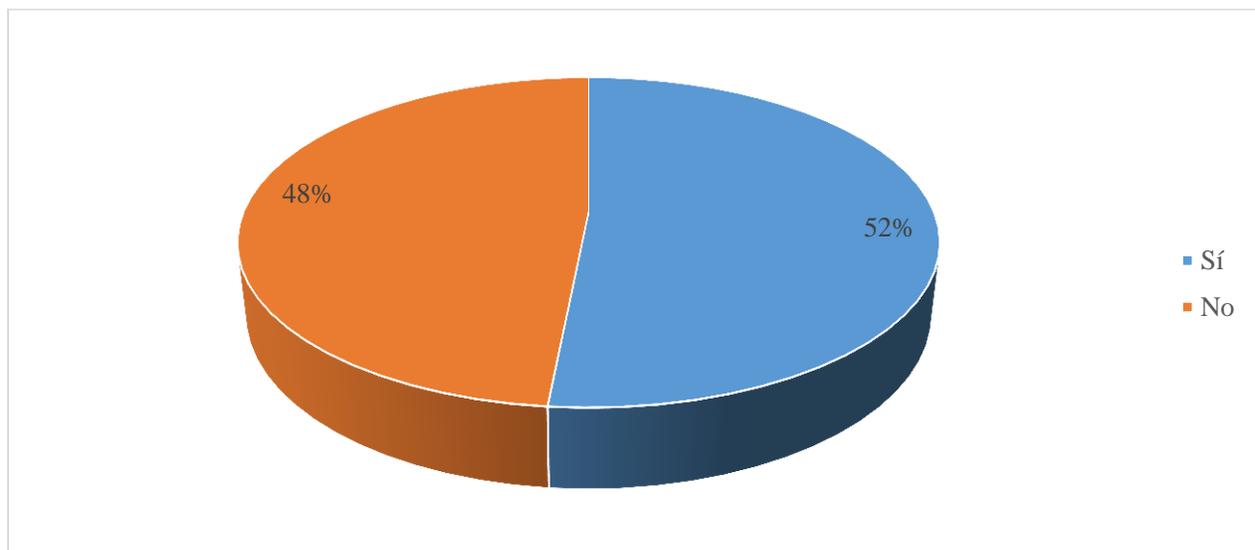


Figura 37. ¿El funcionario municipal conoce lo que debe hacer?

Fuente: el estudio (2018).

Con respecto a la pregunta ¿El funcionario municipal conoce lo que debe hacer? Los encuestados manifiestan: sí, el 52%; no, el 48%.

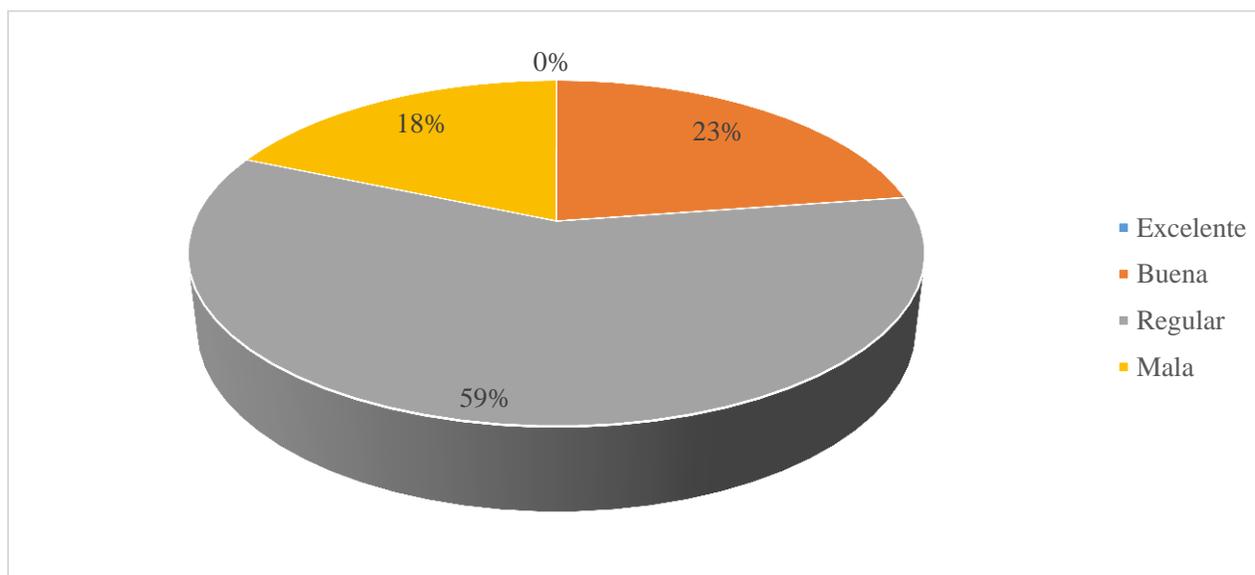


Figura 38. ¿Calidad del servicio que ha entregado el municipio?

Fuente: el estudio (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿Calidad del servicio que ha entregado el municipio? Los encuestados manifiestan: buena, el 23%; regular, el 59%; mala, el 18%.

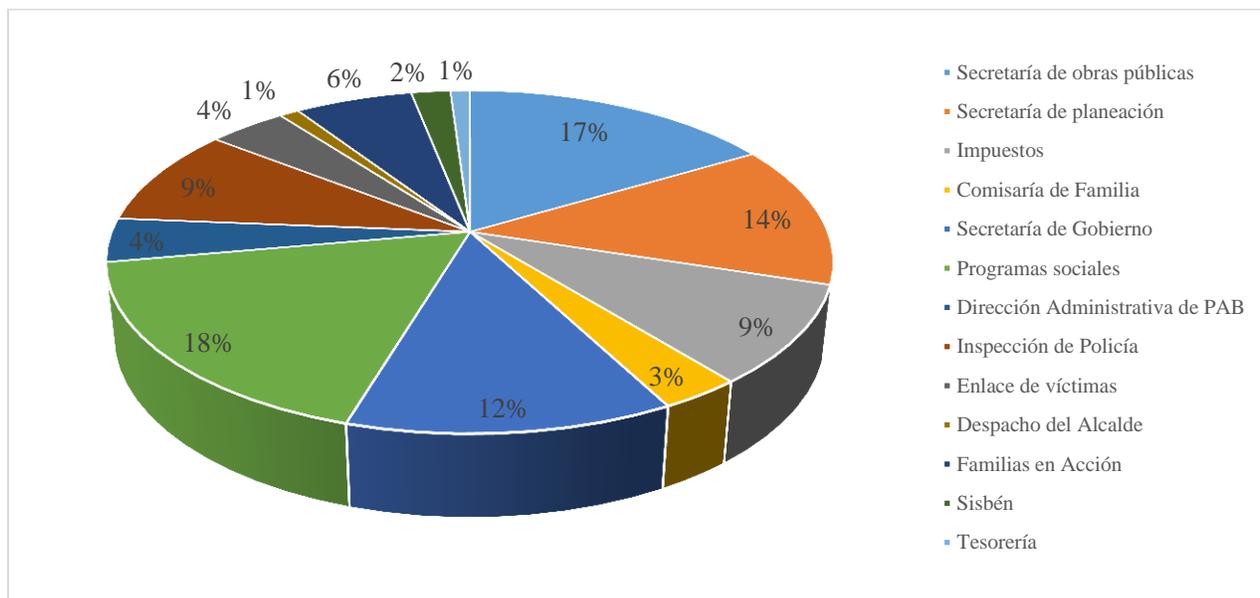


Figura 39. ¿En qué área del municipio fue atendido?

Fuente: el estudio (2018).

En relación con la pregunta ¿En qué área del municipio fue atendido? Los encuestados manifiestan: Secretaría de Obras Públicas, el 17%; Secretaría de Planeación, el 14%; Impuestos, el 9%; Comisararía de Familia, el 3%; Secretaría de Gobierno, el 12%; Programas sociales, el 18%; Dirección Administrativa de PAB, el 4%; Inspección de Policía, el 9%; enlace de víctimas, el 4%; despacho del Alcalde, el 1%; Familias en Acción, el 6%; Sisbén, el 2%; tesorería, el 1%.

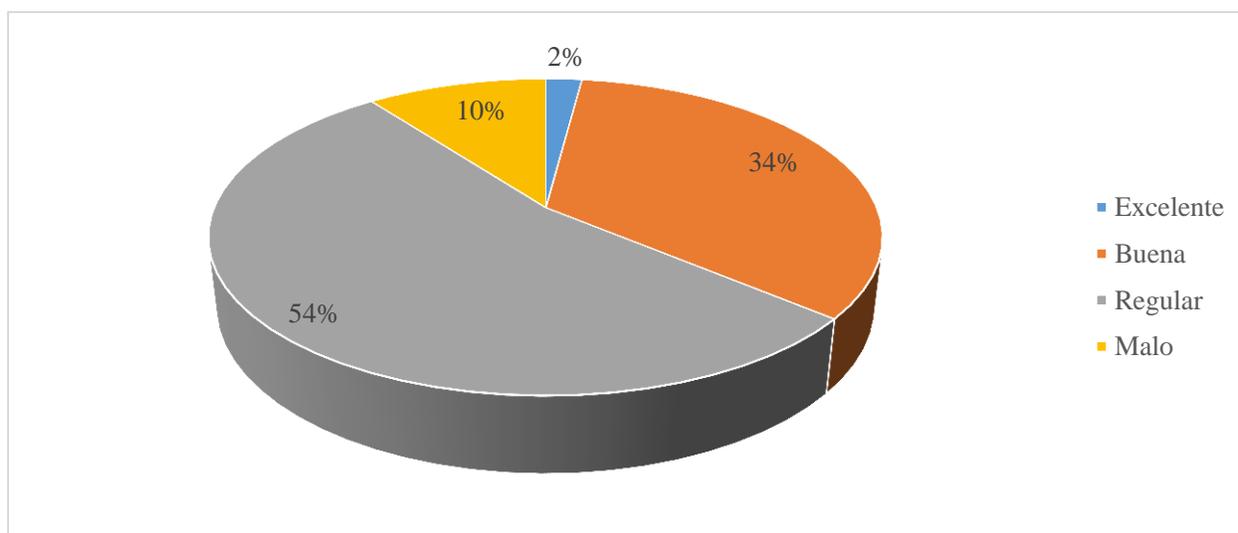


Figura 40. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la persona que lo atendió?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la persona que lo atendió? Los encuestados manifiestan: Excelente, el 2%; buena, el 34%; regular, el 54% y malo, el 10%.

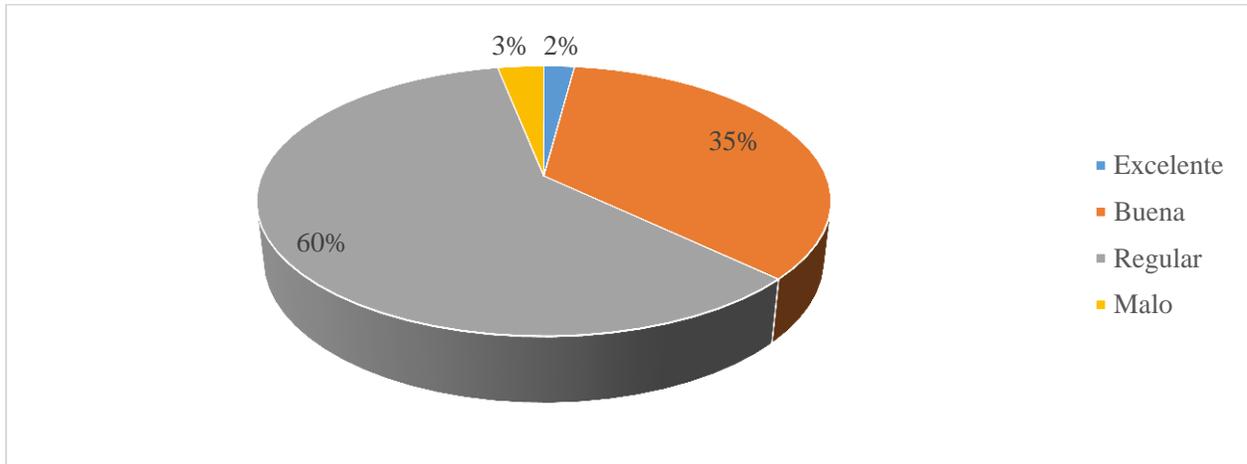


Figura 41. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a la información que recibió frente a su solicitud o diligencia?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a la información que recibió frente a su solicitud o diligencia? Los encuestados manifiestan: Excelente, el 2%; buena, el 35%; regular, el 60%; malo, el 3%.

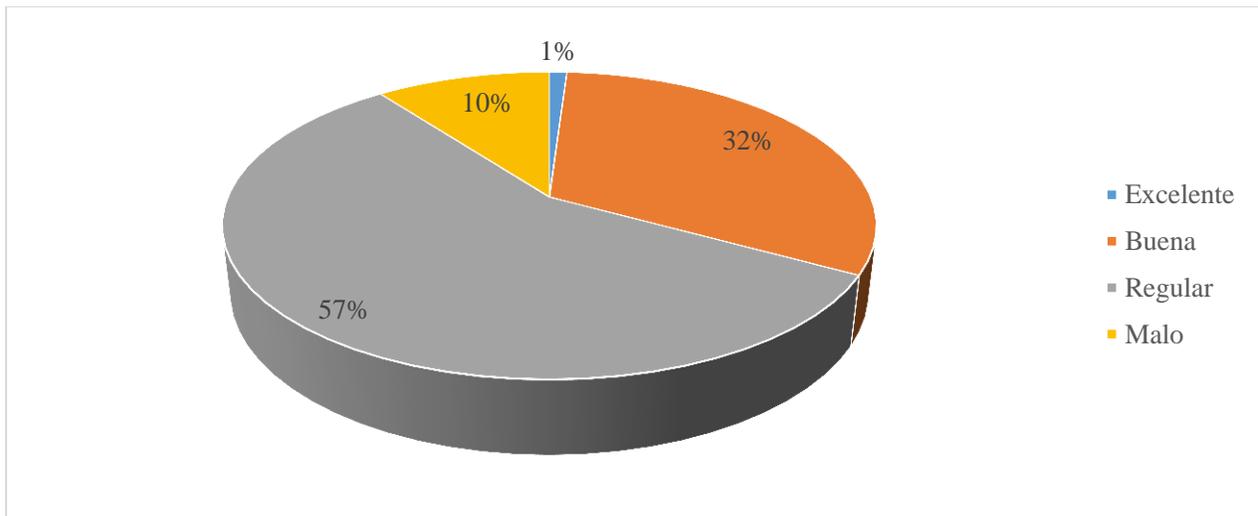


Figura 42. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el servicio recibido en cuanto a la rapidez de respuesta?

Fuente: el estudio (2018).

Con respecto a la pregunta ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el servicio recibido en cuanto a la rapidez de respuesta? Los encuestados manifiestan: Excelente, el 1%; buena, el 32%; regular, el 57%; malo, el 10%.

6.1.3 Análisis e Interpretación de las Encuestas a los Servidores Públicos y Comunidad.

La encuesta aplicada a los 11 funcionarios públicos permite reflexionar sobre la importancia de la gerencia pública pertinente para el municipio; si se tiene en cuenta que la administración debe generar no solo expectativa sino cumplimiento de necesidades.

En este orden de ideas, se puede evidenciar que los funcionarios públicos consideran mejorar en los siguientes aspectos:

- a) Desarrollar y fortalecer la capacidad directiva, conducentes a la toma de decisiones administrativas.
- b) Poseer claro, la conceptualización de gerencia rescatando y resaltado el papel del funcionario público como su tomador de decisiones.
- c) Cumplir en un alto porcentaje de los aspectos corporativos institucionales (misión, visión, principios y valores).
- d) Cumplimiento de la normatividad legal vigente para sus efectos positivos y benéficos.
- e) Desarrollarse a escala local y regional, cuestionando siempre las formas y naturaleza de su financiamiento.
- f) La administración debe centrarse en lo local teniendo en cuenta responsabilidades en materia de educación, vivienda, salud, ingresos, pobreza, empleo y competitividad, entre otros.
- g) Llevar a cabo la implementación adecuada del municipio orientadas a esquemas de regulación, equidad, distribución, inversión social y dinámica tributaria.
- h) Las finanzas públicas municipales deben plantear procesos prácticos y técnicos que le permita beneficiar a la comunidad en general.

La encuesta dirigida a la comunidad presentó una participación activa y dinámica entre mujeres y hombres, en edades de 23-64 años; quienes realizan entre otra las siguientes actividades: trabajan, desempleados, jefes de hogar, jubilados, estudian, desplazados, adolescentes e independientes, también se destacan que el nivel académico a nivel de comunidad requiere de un apoyo institucional que le permita a los individuos ser guía, dinamizadores, orientadores y por ende un talento humano que ayude a potencializar y crecimiento y desarrollo local.

La comunidad o socios del municipio se consideran fuente de poder; por ello la institucionalidad debe prestar las mejores condiciones de planeación, administración, finanzas públicas, higiene y seguridad, incluye la protección del medio ambiente, entre otros.

Por otra parte, la comunidad debe conocer que los recursos materiales, el manejo de la información y comunicación, junto con los recursos humanos juegan un papel de relevancia para ser eficaz, eficiente y efectivo, el cumplimiento de objetivos y metas.

6.2 Identificar las Variables Involucradas en el Enfoque Integral de los Servicios Públicos Ofrecidos por el Municipio de Granada

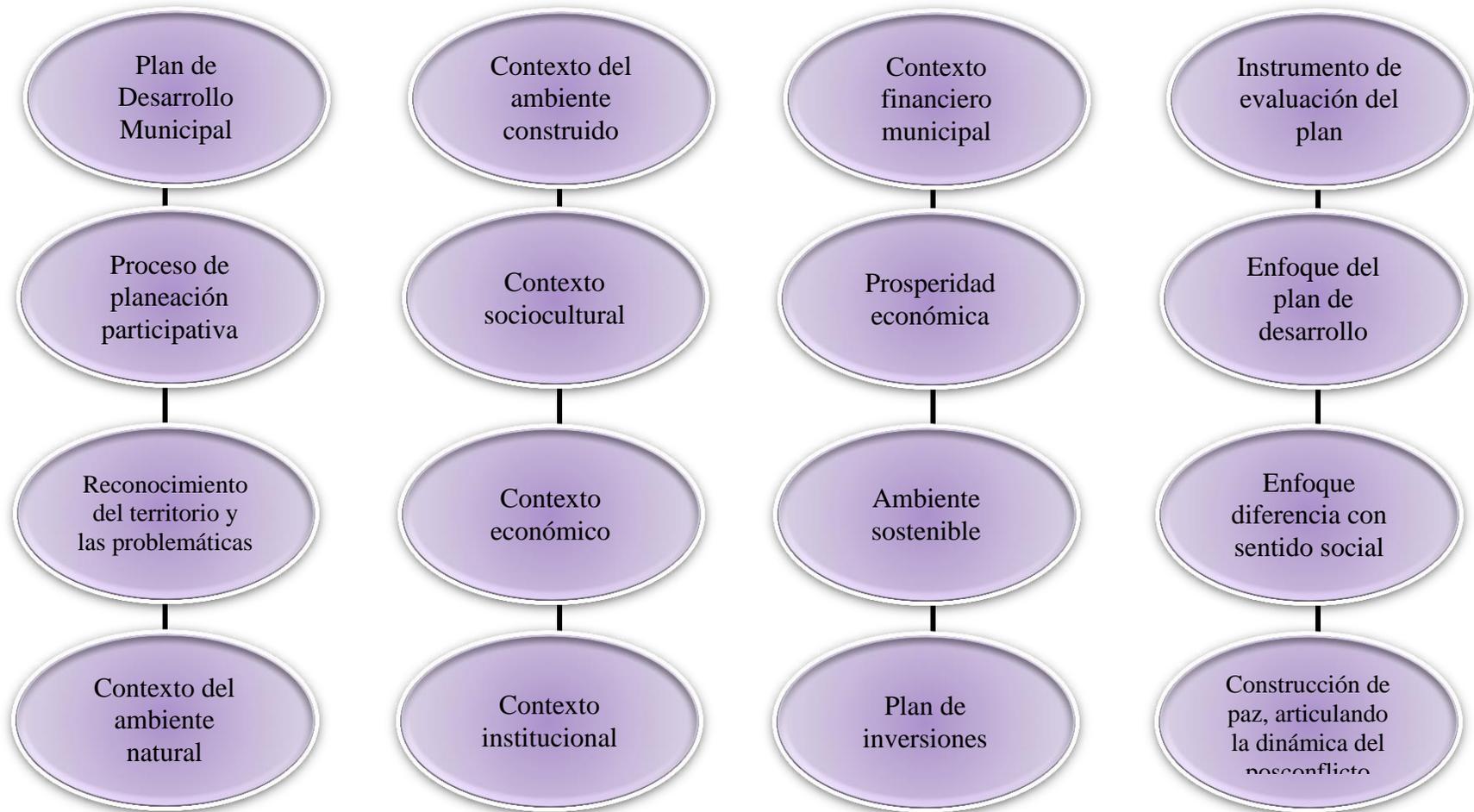


Figura 43. Variables involucradas en el enfoque integral de los servicios públicos ofrecidos por el municipio de Granada.

Fuente:

(Los

autores,

2018).

Interpretación: identificar las variables involucradas en el enfoque integral de los servicios públicos a nivel del contexto municipal permite conocer las problemáticas y proponentes de las soluciones que aportarán a la construcción del desarrollo municipal; conformada por una parte estratégica que represente (misión, visión, objetivos, políticas y metas) como también estrategias de forma organizada como resultado de un proceso de priorización, identificación de competencias y articulación con el nivel nacional y departamental. Incluye además un componente de un plan de inversión a mediano y corto plazo aterrizado en la planeación del desarrollo local, disponibilidad presupuestal municipal, los compromisos de gestión de financiación con otros niveles u organismos.

Los aspectos anteriormente mencionados y en general las variables involucradas en el enfoque de servicios públicos: enmarcan el plan de desarrollo como la carta de navegación y el principal instrumento de planeación para la promoción del desarrollo integral. Donde es un instrumento político y técnico construido de forma democrática y pluralista donde se concretan las decisiones, acciones, medios y recursos para promover el bienestar de la población, garantizar los derechos humanos y fortalecer la democracia participativa.

La adecuada ejecución del plan de desarrollo municipal permite identificar oportunidades y prevenir problemas; por ello debe contener (diagnóstico, componente estratégico y plan de inversiones).

Por otra parte, se mencionó el reconocimiento del contexto poblacional, que consiste (en su tamaño, crecimiento, distribución, estructura y grupos sociales). En cuanto al contexto del ambiente natural relaciona medio ambiente de recursos naturales, gestión de riesgo de desastres, ordenamiento territorial y minero.

En cuanto al ambiente del contexto construido tiene que ver con: infraestructura vial y transporte, de servicios públicos domiciliarios, pública y equipamiento social e institucionales e infraestructura económica.

Pasando al contexto institucional tiene que estructura administrativa, desempeño integra, índice de gobierno abierto, estadísticas de seguridad y resolución de conflictos e infraestructura de las TIC.

Con respecto al contexto financiero municipal presenta: la parte estratégica, principios, valores, visión y misión del plan de desarrollo; ejes, dimensiones, programas y metas. Incluye prestación de servicios con calidad y optimización.

En cuanto a la prosperidad económica relaciona el impulso del desarrollo y la seguridad con energía y alumbrado público, promoción y gestión del desarrollo rural agropecuario mejoramiento de la movilidad a nivel municipal y fomento de la cultura y seguridad vial.

Con respecto a la creación de un ambiente sostenible se establezca de manera generalizada una ciudad verde y sostenible, consolidándola de manera cómo una ciudad ordenada pacífica y segura.

6.3 Estrategias de Gerencia Pública Orientadas al Mejoramiento del Servicio ofrecido por la Alcaldía del Municipio de Granada

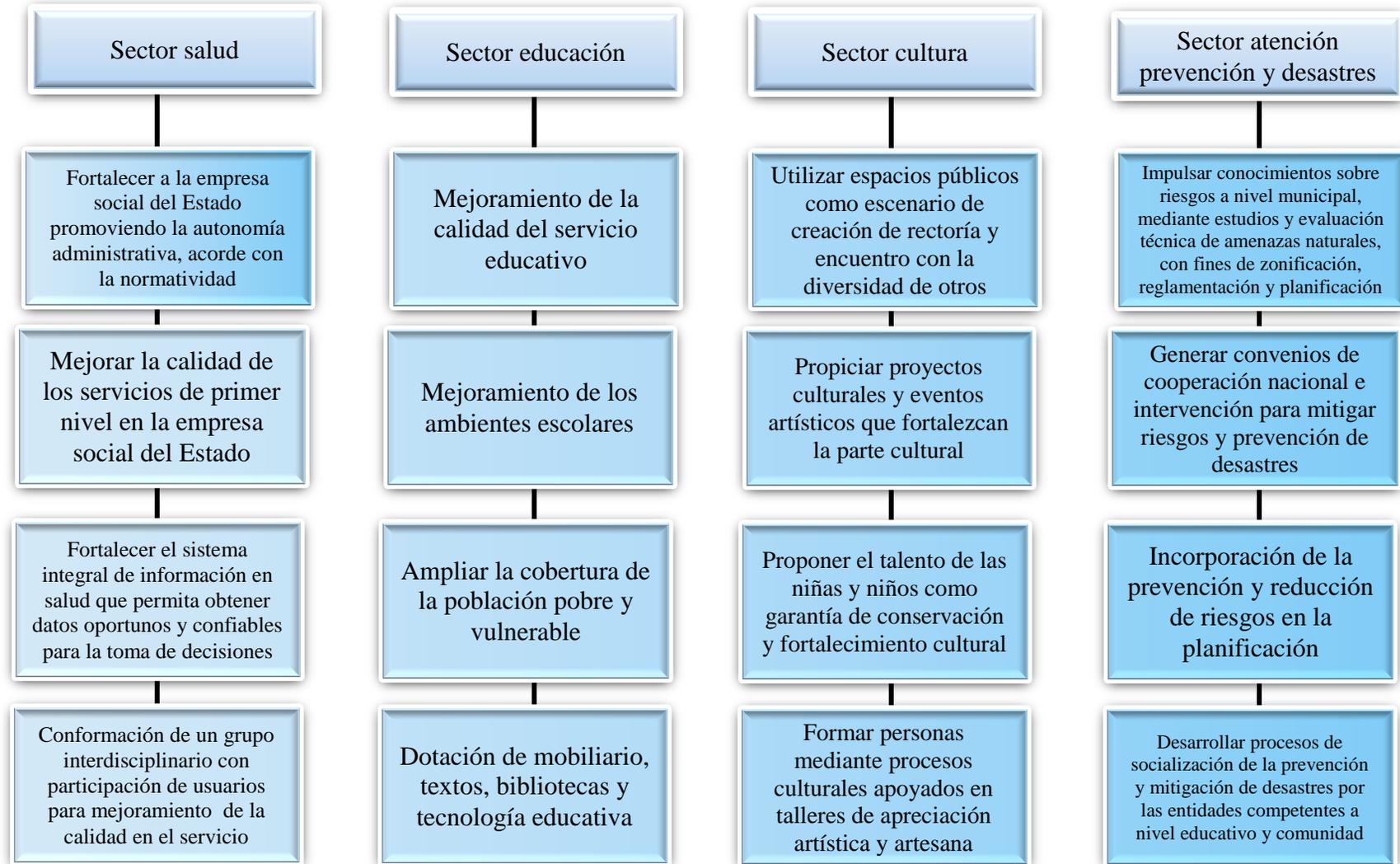


Figura 44. Estrategias de gerencia pública orientadas al mejoramiento del servicio ofrecido por la Alcaldía de Granada 1.
 Fuente: (Los autores, 2018).

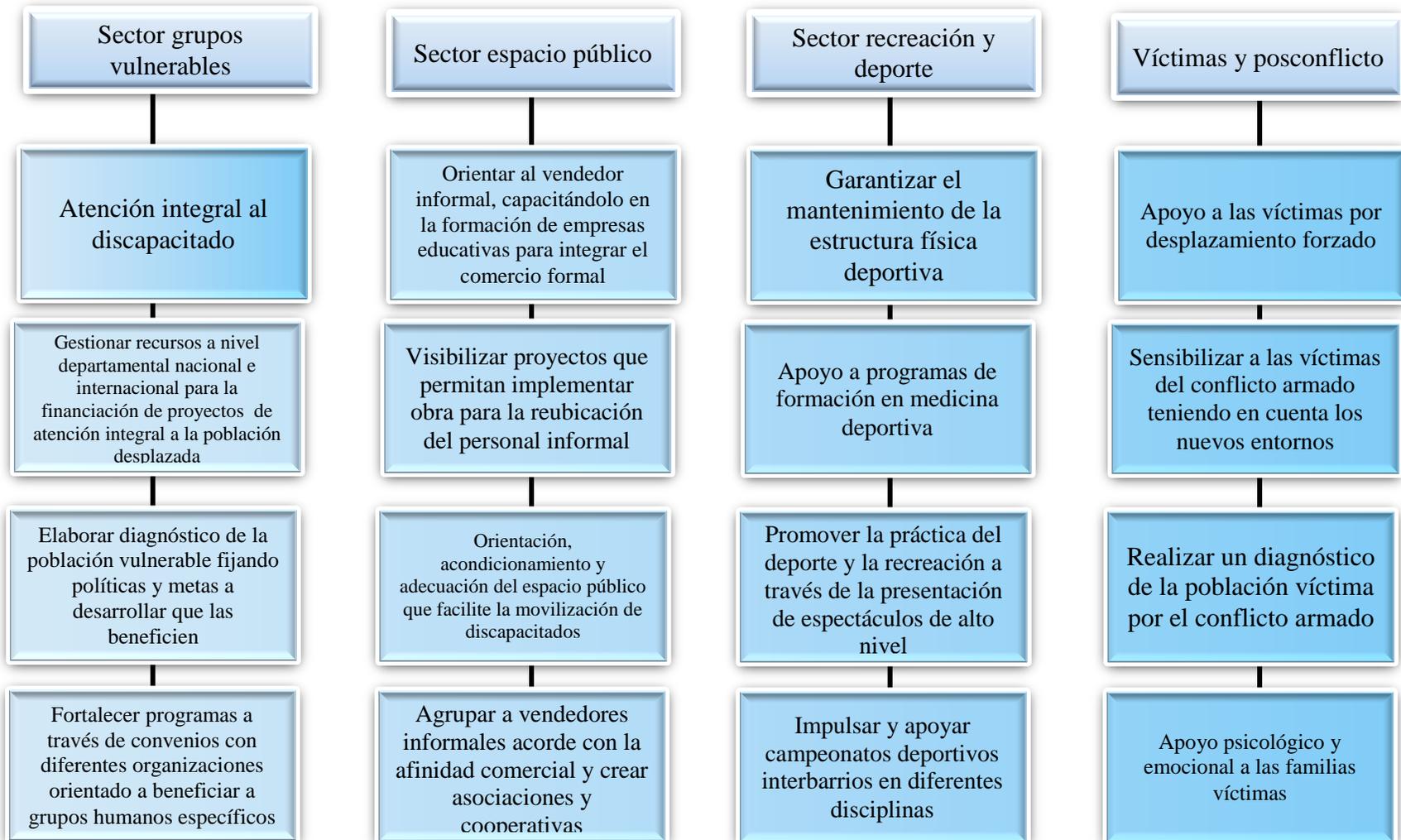


Figura 45. Estrategias de gerencia pública orientadas al mejoramiento del servicio ofrecido por la Alcaldía de Granada 2.
 Fuente: (Los autores, 2018).

7. Conclusiones

Para lograr establecer competencias de la gerencia y mejorar la capacidad de atención al usuario; lo cual permitió conocer e identificar la edad y sexo de los participantes, actividad laboral, nivel de estudio, percepción del trabajo realizado por el municipio; de qué manera se beneficia de los servicios públicos, y su satisfacción de los mismos; así mismo, si tiene conocimiento del presupuesto municipal y qué tanto ha realizado el Alcalde para cumplir o resolver sus necesidades; como también qué tanta confianza generan los funcionarios públicos; los medios por la cual recibe acerca de los servicios públicos; calidad de los servicios áreas o ejes transversales de mayor cobertura a nivel municipal, nivel de satisfacción por parte del funcionario que lo atendió y que tanto fue de rápido y ágil la respuesta con los servicios que solicita en las dependencias del municipio.

La encuesta a los funcionarios públicos, permitió conocer la responsabilidad gerencial municipal, papel del funcionario en la toma de decisiones; cumplimiento de los aspectos institucionales, conocimiento de los directivos y la visión gerencial del municipio; áreas de servicios públicos, identificación de problemas y resolución de los mismos; calificación de la cobertura y calidad de servicios públicos a nivel municipal; liderazgo en el cambio en la administración municipal, aplicación de indicadores de gestión, funciones de control y dirección.

La encuesta aplicada a los 11 funcionarios públicos permite reflexionar sobre la importancia de la gerencia pública pertinente al municipio; si se tiene en cuenta que la administración debe generar no solo expectativa sino cumplimiento de necesidades. Por otra parte, es importante indicar que la función pública debe ir más allá de la aplicación de preceptos legales. La norma es muy importante pero no debe ser un limitante sino un medio para agilizar y facilitar la misión municipal. Así mismo, el factor político es connatural al Estado y por tanto no se le puede dejar de lado en la toma de decisiones. Por esta razón el funcionario público antes que ser enemigo del factor político tiene la responsabilidad de buscar la forma de conciliar

intereses, mostrando claramente las ventajas y desventajas, o mecanismos de compensación en el ámbito político de sus propuestas.

En este orden de ideas, se puede evidenciar que los funcionarios públicos consideran mejorar en los siguientes aspectos:

- a) Desarrollar y fortalecer la capacidad directiva, conducentes a la toma de decisiones administrativas.
- b) Poseer claro, la conceptualización de gerencia rescatando y resaltado el papel del funcionario público como su tomador de decisiones.
- c) Cumplir en un alto porcentaje de los aspectos corporativos institucionales (misión, visión, principios y valores).
- d) Cumplimiento de la normatividad legal vigente para sus efectos positivos y benéficos.
- e) Desarrollarse a escala local y regional, cuestionando siempre las formas y naturaleza de su financiamiento.
- f) La administración debe centrarse en lo local teniendo en cuenta responsabilidades en materia de educación, vivienda, salud, ingresos, pobreza, empleo y competitividad, entre otros.
- g) Llevar a cabo la implementación adecuada del municipio orientadas a esquemas de regulación, equidad, distribución, inversión social y dinámica tributaria.
- h) Las finanzas públicas municipales deben plantear procesos prácticos y técnicos que le permita beneficiar a la comunidad en general.

La encuesta dirigida a la comunidad presentó una participación activa y dinámica entre mujeres y hombres, en edades de 23-64 años; quienes realizan entre otra las siguientes actividades: trabajan, desempleados, jefes de hogar, jubilados, estudian, desplazados, adolescentes e independientes, también se destacan que el nivel académico a nivel de comunidad requiere de un apoyo institucional que le permita a los individuos ser guía, dinamizadores, orientadores y por ende un talento humano que ayude a potencializar y crecimiento y desarrollo local.

La comunidad o socios del municipio se consideran fuente de poder; por ello la institucionalidad debe prestar las mejores condiciones de planeación, administración, finanzas públicas, higiene y seguridad, incluye la protección del medio ambiente, entre otros.

Por otra parte, la comunidad debe conocer que los recursos materiales, el manejo de la información y comunicación, junto con los recursos humanos juegan un papel de relevancia para ser eficaz, eficiente y efectivo, el cumplimiento de objetivos y metas.

Finalmente, se proponen estrategias de gerencia pública, que permitan orientar el servicio ofertado; teniendo en cuenta los sectores salud, educación, vivienda, cultura, atención y prevención de desastres, vulnerabilidad, espacio público, sector recreación y deportes y por ende víctimas y posconflicto.

Recomendaciones

- a) El municipio es ante todo una entidad prestadora de servicios. Por ende, el funcionario público cuando atiende a la comunidad no le está haciendo ningún favor. Está cumpliendo con su trabajo por el que recibe una paga y del cual debería derivar satisfacción.

- b) 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 la comunidad.

- c) Un buen gerente, finalmente, es aquel que sabe poner todas las condiciones adversas a su favor para lograr los objetivos que ha trazado para su entidad. El ejecutivo que se escuda en el factor político, en la ley, en el medio ambiente, en la incapacidad de su gente, en la falta de recursos, etc., para disculpar su fracaso, no está haciendo otra cosa que reconociendo su mediocridad.

Referencias Bibliográficas

Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*, Los Angeles, University of California Press.

Bermúdez, L. T. & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe ediciones.

Castañeda Fiquitiva, L. O. (2014). *La nueva gestión pública: orientación hacia el rendimiento y una administración pública progresiva*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Economía. Bogotá, D.C. Colombia.

Dane (2012-2015). PDM 2012-2015 y las Secretarías de Agricultura, Educación y Salud Departamental. Pat 2007-2009 de Cormacarena.

Escuela de Administración de Negocios (EAN) (2004). *Formamos profesionales empresarios*. Guía de estudio. Bogotá, D.C. Colombia.

Fayol, H. (1931). *Administration Industrielle et Générale*. Paris : Dunod.

Fonseca Ruíz, H. X. (2011). *Constitución Política Nacional – actualizada y comentada*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Fondo Educativo Panamericano.

Garzón Flórez, C. A. (2004). *Administración pública*. Bogotá, D.C. Colombia: Escuela Superior de Administración Pública ESAP.

Gelinier (1967). *El Secreto de las Estructuras Competitivas (Le Secret des Structures Compétives)*.

Grupos de gerencia Pública. (2008). Universidad Pontificia Bolivariana- sede Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*. 16(19). Medellín Colombia.

Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de Gestión pública. *Revista UNAM*, 2 (3). México.

Hellriegel, D., Jakson, S. E. & Slocum, J. J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Editorial Thomson.

Hernández, et al. (2013). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Junta Central de Planificación de Cuba (1975) planificación económica en Cuba", en: *La planificación del desarrollo en América Latina*. Selección de García D' Acuña, FCE, Lecturas II. México.

Koenin, H. O. (1983). El papel de presidente, la gestión pública, su situación actual, estudio introductorio de Enrique Cabrea Mendoza.

Lasuén, J. R. (1976). *Cuadernos de economía*. México.

Lescano Duncan, L. (2014). *La disciplina del servicio. Cómo desarrollar una nueva cultura orientada al cliente y enfocada en la persona*. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

Lévi Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Longo, F. (2000). *La nueva gestión pública en la Reforma del núcleo estratégico del gobierno: experiencias latinoamericanas*. Barcelona.

Medellín Torres, P. (1996). La gerencia pública en la perspectiva del cambio estructural. *Revista venezolana*, vol. 1 No. 2, pp. 204 - 206.

Méndez Álvarez, C. E. (2004). *Metodología*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación* cuarta Edición, México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Messenet, M. (1975). *La Nouvelle Gestion publique: pour un etat sans Burocratie*. París: Editions Hommes et Tecniques.

Messenet, M. (1975). *La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie*. Paris: Editions Hommes et Tecniques.

Mutis, G. (2008). Opinión – Liderazgo y gestión pública. *Portafolio*.

Ñaupas Paitán, H., Mejía, E., Nova Ramírez, E. y Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

ONU (1977). Administración de programas y proyectos de desarrollo; algunas cuestiones importantes. Naciones Unidas. ST/TAO/M/*5. Nueva York.

Ortega Blake, A. (1999). Diccionario de planificación económica. México, D.F.: Editorial Trillas.

Osborne, D. y Gaebler, D. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Oyarce, H. (2014). *Gerencia estratégica. Comisión económica para América Latina*. Naciones Unidas. Documento de Gerencia Pública.

- Palacios Córdoba, M. L. (2004). *Gerencia pública moderna: es compatible aplicar los procedimientos de la gerencia privada indistintamente a la gerencia pública*. Escuela Superior de Administración Pública – Esap. Escuela de Alto Gobierno. Bogotá, D.C. Colombia.
- Paranteau, R. (1994). "Peut-on Parierde Management Public". ÉTHIER, (Géraró), Comp. L'Administration Publique, Québec. Presses de l'Université du Québec.
- Pardo, M. (2010). La Propuesta de Modernización Administrativa en México: Entre la tradición y el Cambio”, México: *Red de revistas científicas de américa latina, el caribe, España y Portugal*. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/29764881>
- República de Colombia (2002). Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía para el Desarrollo de un sistema de evaluación y control, Bogotá.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flórez, J. & García Jiménez, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Malaga, España. Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, N. (1978). El carácter actual de la planificación socia en América latina. *Revista Comercio Exterior*.
- Roll, E. (1973). *Historia de las doctrinas económicas*. México: FCE.
- Scheiflcr Amézaga, X. (1969). *Historia del pensamiento económico*. México Editorial Trillas.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Octava edición. Bogotá: 3R Editores.
- Tezenas du Monteel, H. (1972). *Dictionnaire del Sciences de la Gestión*, Mame, Paris, Francia.
- Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Legis.

Wildavsky, A. (1994). *The politics of the budgetary process*. Boston: Little, Brown.

Apéndices

Apéndice A. Generalidades municipio de Granada -Meta.

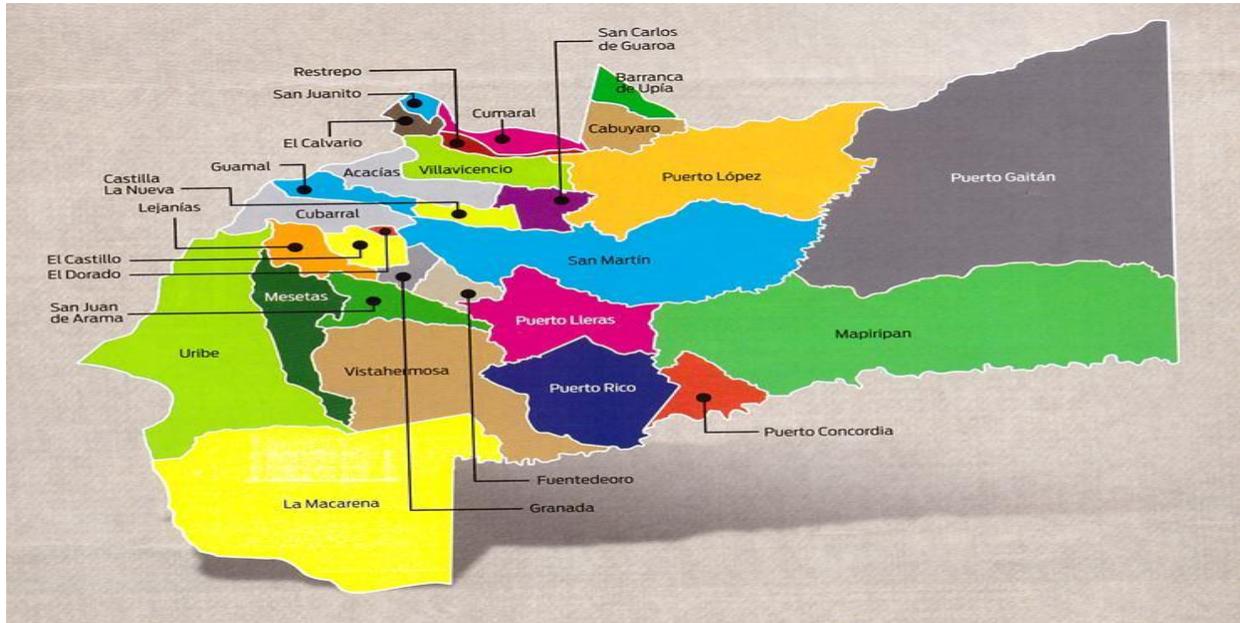


Figura 1. Generalidades y mapa político departamento del Meta.

Fuente: Gobernación del Meta (2016).

Municipio de granada:

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| Nombre oficial: | Granada. |
| Gentilicio: | Granadina/o. |
| Nit: | 892 099 243 – 5. |
| Código Dane: | 50313. |
| Categoría: | Sexta. |
| Año de fundación: | 1940. |
| Extensión: | 365 km ² . |
| Población: | 57.287. |
| Densidad demográfica: | 157 ha/km ² . |
| Temperatura media: | 29° C. |
| Distancia de referencia: | 87 Km. |

Reseña histórica: Según investigaciones arqueológicas, la presencia humana en el sector se remonta al año 810 después de Cristo. Con la llegada de los conquistadores europeos, los habitantes aborígenes se extinguieron. Gobernación del Meta (2016).

El pasado más reciente de esta jurisdicción, a la que se conoció primero como Boca de Monte, nos dice que fue en las primeras décadas de mil novecientos cuando don Pedro Castro construyó varias casas, y que el primero que compró uno de estos Inmuebles fue alguien llamado Francisco Mora. Poco a poco, el lugar se fue convirtiendo en posada para los viajeros que transitaban entre San Martín, San Juan y Uribe. Con la llegada de la petrolera Shell, hacia los años 30, arribaron los hermanos Asunción, Rosendo y Martín Viatela, quienes le compraron una casa al señor Castro y montaron el primer negocio, que se convirtió en próspera bodega. Luego llegó Leonardo Chinchilla y se instaló frente a los Viatela.

De inmediato el lugar recibió a más personas, que se establecieron y montaron negocios; así se recuerda a Emilio Mendoza, que, con permiso de las autoridades de San Martín, abrió un estancillo y trajo la primera mesa de billar. Los terrenos del caserío eran muy anegadizos, por lo que tuvieron que hacerle desagües alrededor. Lo que hoy es el parque principal antes era un nacedero de agua, que servía como bañadero público. Gobernación del Meta (2016).

Al parecer, hacia 1945 se estableció el primer puesto de policía, a cargo del comandante Calderón, quien, con el fin de ordenar el poblado, obligó a la comunidad a alinear las casas, acción que le dio orden al trazado de las calles. Por este entonces, el asentamiento tomó el nombre de Puerto Ariari.

La época de la violencia política de los años cincuenta trajo momentos difíciles, ya que hubo orden de desalojar el pueblo. Durante 15 días, los habitantes se ubicaron principalmente en San Martín, luego regresaron y el territorio continuó recibiendo más gentes, llegadas de diferentes lugares del país. En el periodo conocido con "paz intermedia" abrieron la agencia de la Caja Agraria. A finales de 1954, al caserío le dieron la categoría de corregimiento y luego, por decreto intendencial N. 299 de 1956, cobró vida municipal con el nombre de Nueva Granada. Gobernación del Meta (2016).

Alcalde: Juan Carlos Mendoza Rendón.

Límites:

Norte: municipio de San Martín

Oriente: municipios de San Martín y Fuentedeoro.

Sur: municipios de Lejanías y El Castillo

Occidente: municipios de Castilla La Nueva y Acacias

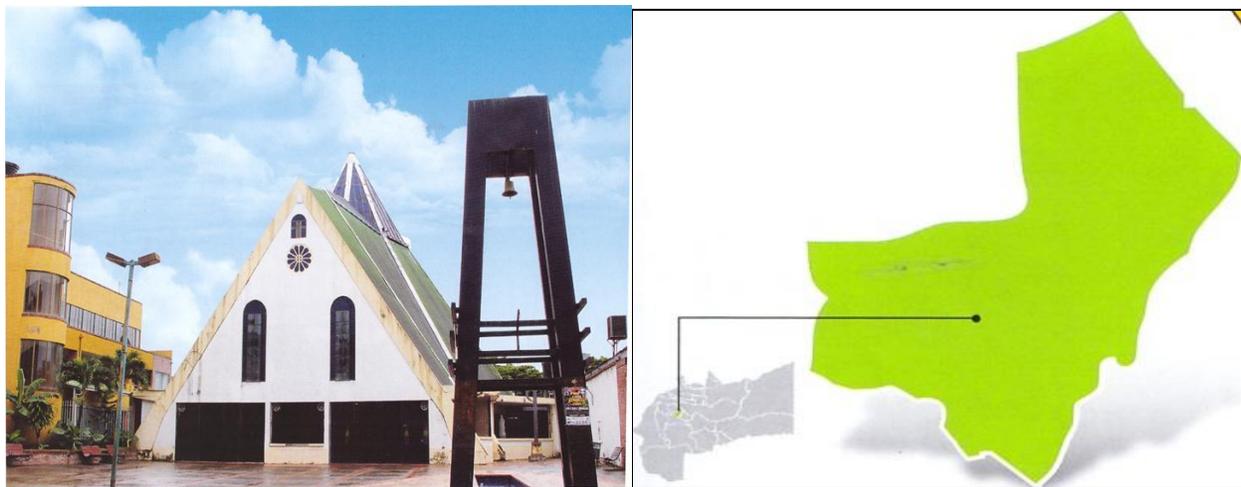


Figura 46. Municipio de Granada.

Fuente: Gobernación del Meta (2016).



Figura 47. Hospital Departamental de Granada

Fuente: Gobernación del Meta (2016).

Sector servicios: Se dedican a los envíos postales y giros en efectivo dentro del municipio, estos son principalmente: Servientrega, Efecty, Giro SIN e ínter Rapidísimo. Gobernación del Meta (2016).

Renglón financiero: Se encuentran 5 instituciones, a saber: Banco Agrario, Bancolombia, Banco de Bogotá (2 oficinas) y Banco Popular. Adicionalmente existen dos instituciones sin ánimo de lucro como Congente y la Fundación Mundo Mujer.

Sitios de interés: el puente el Alcaraván y el ecoturismo para recorrer sus bellos parajes, son sus principales atractivos. Cada año se celebran las particulares regatas en flotadores grandes o neumáticos de automotores pesados, a lo largo del río Ariari.

Parques: Bocademonte, de la Vida y los Camorucos, con su colección arqueológica y el monumento al coleo.

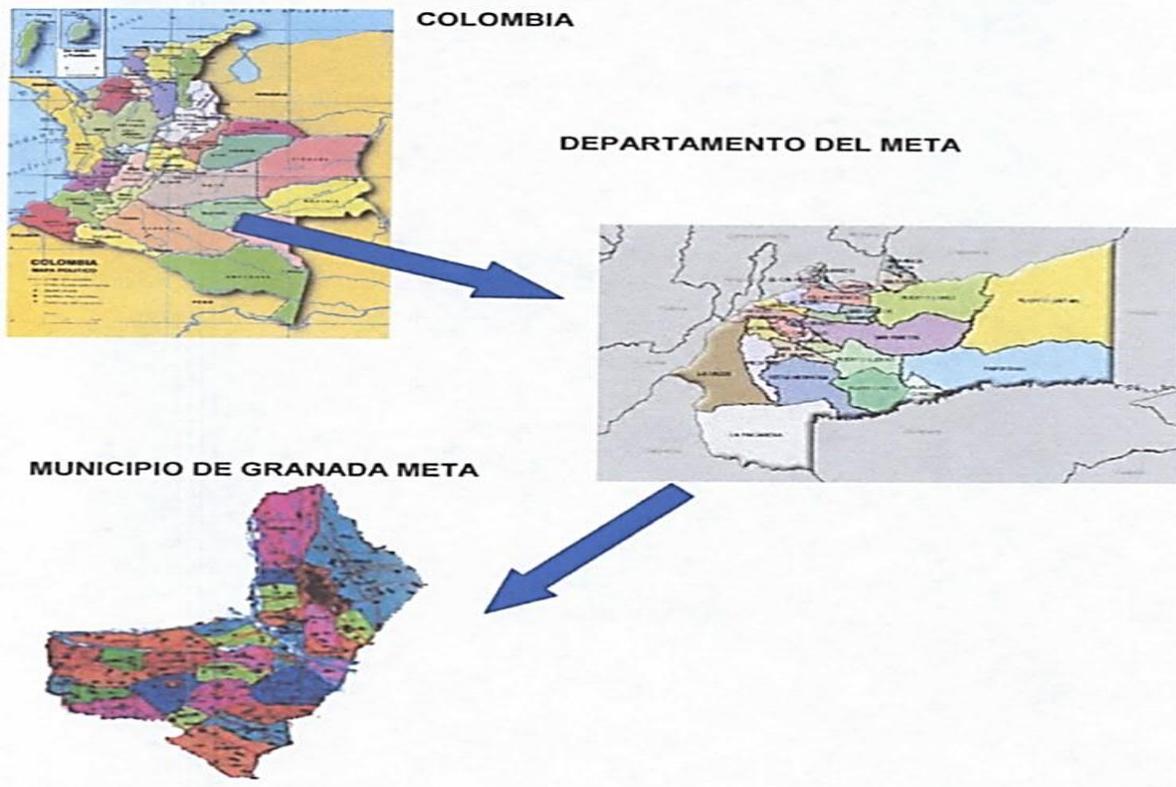


Figura 48. Localización proyecto.

Fuente: Secretaría de Interior y Convivencia Ciudadana. (2016).

Apéndice B. Encuesta a funcionarios públicos.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración Pública
Villavicencio – 2018

Objetivo: encuesta dirigida a los funcionarios públicos del municipio de Granada – Meta. Con la finalidad de conocer e identificar los elementos básicos, que le permita cumplir los objetivos, como entidad prestadora de servicios.

1. ¿Se considera usted elemento responsable de llevar a cabo lineamientos sobre la gerencia pública municipal encaminada al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad directiva y toma de decisiones en la administración local?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

2. ¿Tiene usted claro que el concepto gerencia, conlleva a rescatar y resaltar el papel del funcionario público como tomador de decisiones?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

3. ¿Percibe usted que el municipio cumple con la misión de propender por el desarrollo y brindar óptimos servicios a un determinado grupo humano?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

4. ¿Como funcionario público, contribuye a conseguir, dirigir y aplicar recursos humanos, financieros y materiales para atender los requerimientos de la comunidad dentro del contexto de condicionantes tecnológicas, políticas, sociales, económicas, legales y ambientales?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

5. ¿Facilita su conocimiento sobre todo a los directivos municipales quienes tienen dificultades para acceder a la visión gerencial del municipio?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

6. ¿Posee claro conocimiento que tener una visión gerencial del municipio significa asumir la administración como entidad prestadora de servicios, la cual, con escasos recursos debe mostrar altos rendimientos para satisfacer a los socios, quienes son a la par los clientes: las comunidades y los usuarios de los servicios públicos?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

7. ¿A cuál de las siguientes áreas como servidor público corresponde?

a. _____ Operativa.

b. _____ Comercial.

c. _____ Administrativa.

d. _____ Financiera.

e. _____ Planeación.

f. _____ Directiva o gerencial.

g. _____ Sistemas.

8. ¿Recibe capacitación y desarrollo periódicamente para potencializar y responder las necesidades de la comunidad?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

9. ¿Ayuda usted a identificar problemas y a proponer alternativas de solución en el área que se desempeña?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

10. ¿Está de acuerdo que la gente es el elemento más importante de la entidad y de allí que amerite un tratamiento especial y un examen exhaustivo para determinar el por qué de ciertos comportamientos negativos y buscar las estrategias y los mecanismos para volverlos positivos?

- a. _____ De acuerdo.
- b. _____ En desacuerdo.

11. ¿Cómo califica usted la cobertura y calidad de los servicios públicos en el municipio?

- a. _____ Excelentes.
- b. _____ Buenos.
- c. _____ Regular.
- d. _____ Malos.

12. ¿De la innovación en infraestructura, cuáles sectores considera usted que son de mayor prioridad a nivel municipal?

- a. _____ Vías.
- b. _____ Educación.

- c. Salud.
- d. Servicios públicos.
- e. Todos los anteriores.

13. ¿La administración municipal motiva al funcionario público, para que rinda en su cargo?

- a. Sí.
- b. No.

14. ¿Cree usted, que se lidera el cambio en la administración municipal?

- a. Sí.
- b. No.

15. ¿En su cargo o área funcional, se genera liderazgo, poder y autoridad para ser más eficaz, eficiente y máxima productividad de los servicios?

- a. Sí.
- b. No.

16. ¿Cree usted que el papel de la gerencia municipal cumple con los siguientes aspectos?

- a. Manejo del aspecto político o relaciones de poder.
- b. Orientación al desarrollo municipal.
- c. Fijación de objetivos, estrategias y metas.

17. ¿Considera usted que la planificación como proceso e instrumento gerencial, es necesaria para?

- a. Eliminar o reducir el riesgo y la incertidumbre.
- b. Aumentar la eficacia y eficiencia.
- c. Obtener un mejor entendimiento de los objetivos.

- d. ____ Prever las bases para el monitoreo o evaluación y seguimiento.
- e. ____ Todas las anteriores.

18. ¿Cuál o cuáles indicadores de gestión utiliza el municipio?

- a. ____ De cobertura de los servicios.
- b. ____ De cobertura de medición de los servicios.
- c. ____ De eficiencia en el recaudo de ventas.
- d. ____ Coeficientes de operación de los servicios.
- e. ____ Coeficientes de rendimientos de los funcionarios.

19. ¿Se lleva a cabo la función de control y seguimiento a partir de los siguientes pasos?

- a. ____ Medición.
- b. ____ Evaluación.
- c. ____ Correcciones.
- d. ____ Todos los anteriores.
- e. ____ Ninguno de los anteriores.

20. ¿En la función de dirección, se concreta mediante las siguientes acciones?

- a. ____ Delegando.
- b. ____ Aconsejando.
- c. ____ Coordinando.
- d. ____ Supervisado.
- e. ____ Todos los anteriores.

21. ¿Cuál de las siguientes manifestaciones del estilo gerencial, percibe a nivel municipal?

- a. ____ El estilo paternal.
- b. ____ Gerente autoritario.
- c. ____ El gerente testafarro.

d. _____ El gerente participativo.

22. ¿Existe a nivel municipal funcionario resistentes al cambio, debido a las siguientes causas?

a. _____ Desconocimiento o dudas sobre las ventajas del cambio.

b. _____ Temor a lo desconocido.

c. _____ Temor a la ruptura de paradigma.

d. _____ Temor a la pérdida de poder.

e. _____ La imposición del cambio.

Gracias por su apoyo y colaboración

Apéndice C. Encuesta a la comunidad.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración Pública
Villavicencio – 2018

Objetivo: encuesta dirigida a la comunidad en general del municipio de Granada – Meta. Con el propósito de conocer el nivel de satisfacción con respecto a los diferentes servicios, calidad y mejora continua que presta el municipio.

Edad: _____ años. Sexo: M _____ F _____

1. Actividad principal del encuestado.

- a. _____ Trabaja.
- b. _____ Sin trabajo.
- c. _____ Jefe/a de hogar.
- d. _____ Jubilado/a.
- e. _____ Estudia.
- f. _____ Desplazado.
- g. _____ Docente.
- h. _____ Otra ¿Cuál? _____

2. ¿Cuál es el último nivel de estudios que usted aprobó?

- a. _____ Ninguno.
- b. _____ Primaria.
- c. _____ Bachillerato.
- d. _____ Especialización.
- e. _____ Maestría.

3. ¿Conoce usted el nombre del Alcalde?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

4. ¿Cuál es la percepción del trabajo que la Alcaldía realiza?

a. _____ Excelente.

b. _____ Bueno.

c. _____ Regular.

d. _____ Malo.

5. ¿Se beneficia usted de los servicios públicos ofrecidos por la Alcaldía municipal?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

c. _____ Algunos.

6. ¿De los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal, qué tan satisfecho está usted con la prestación de estos servicios?

a. _____ Muy satisfecho.

b. _____ Algo satisfecho.

c. _____ Poco satisfecho.

d. _____ Nada satisfecho.

e. _____ No se beneficia.

7. ¿Cree usted que la Alcaldía y el Concejo Municipal están cumpliendo con las promesas hechas en la campaña electoral?

a. _____ Todas.

b. _____ Algunas.

c. _____ Ninguna.

d. _____ Ns/Nr.

8. ¿Conoce usted en qué se ha gastado el presupuesto de la Alcaldía?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

9. ¿Qué tanto ha hecho el Alcalde por resolver sus necesidades?

a. _____ Mucho.

b. _____ Algo.

c. _____ Poco.

d. _____ Nada.

e. _____ Ns/Nr.

10. ¿El funcionario público le genera confianza?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

11. ¿Está usted contento con la labor de los funcionarios públicos?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

12. ¿Por qué medio recibe la información acerca de los servicios públicos ofrecidos por el municipio de Granada?

a. _____ Periódico.

b. _____ Página web.

c. _____ Usted llama al municipio.

- d. ____ Viniendo a las áreas funcionales.
 - e. ____ Folletos.
 - f. ____ Junta de Acción Comunal.
 - g. ____ Los funcionarios llaman a la comunidad.
13. ¿El funcionario municipal conoce lo que debe hacer?
- a. ____ Sí.
 - b. ____ No.
14. ¿Calidad del servicio que ha entregado el municipio?
- a. ____ Excelente.
 - b. ____ Buena.
 - c. ____ Regular.
 - d. ____ Mala.
15. ¿En qué área del municipio fue atendido?
- a. ____ Secretarías de Obras Públicas.
 - b. ____ Secretaría de Planeación.
 - c. ____ Impuestos.
 - d. ____ Comisaría de Familia.
 - e. ____ Secretaría de Gobierno.
 - f. ____ Programas sociales.
 - g. ____ Dirección Administrativa de PAB.
 - h. ____ Inspección de Policía.
 - i. ____ Enlace de víctimas.
 - j. ____ Despacho del Alcalde.
 - k. ____ Familias en Acción.
 - l. ____ Sisbén.
 - m. ____ Tesorería.

16. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a la persona que lo atendió?

- a. _____ Excelente.
- b. _____ Buena.
- c. _____ Regular.
- d. _____ Malo.

17. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a la información que recibió frente a su solicitud o diligencia?

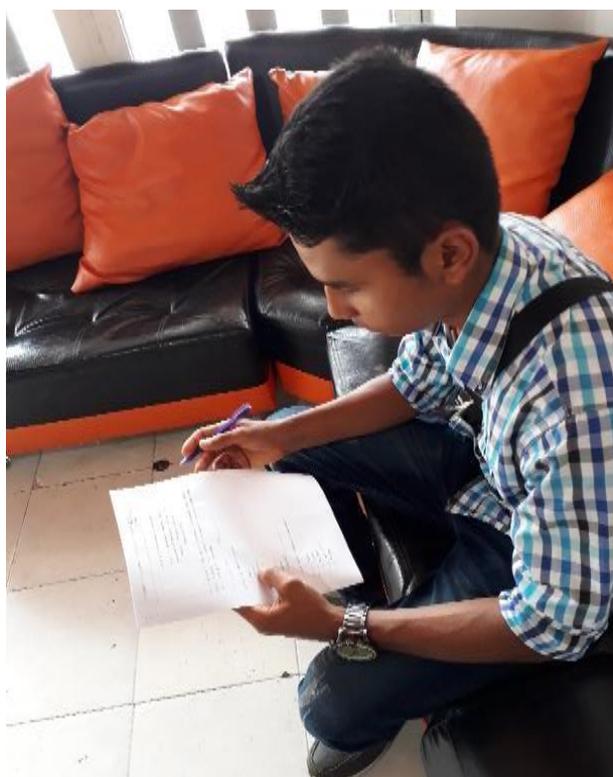
- a. _____ Excelente.
- b. _____ Buena.
- c. _____ Regular.
- d. _____ Malo.

18. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el servicio recibido en cuanto a la rapidez de respuesta?

- a. _____ Excelente.
- b. _____ Buena.
- c. _____ Regular.
- d. _____ Malo.

Gracias por su colaboración

Apéndice D. Registro fotográfico encuestas servidores públicos.



Apéndice E. Tomas fotográficas encuestas a la comunidad.





Apéndice F. Tomas fotográficas contexto.

Protesta de personas que habitan el barrio el paraíso por no contar con los servicios



públicos.

Afectación ola invernal Granada Meta



Recuperación de espacio publico



Reunión con personas del Barrio Ciudad Florida de Granada por inseguridad y jóvenes consumidores de sustancias alucinógenas.



