

**Plan de mejoramiento estratégico en la prestación de los servicios de la Administración  
Municipal del Carmen de Chucuri**

**José Isidro Fagua Preciado**

**Dra. Ived Milena Suarez  
Director Proyecto de Grado**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad)  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios  
Administración de Empresas  
Socha  
2014**

**Plan de mejoramiento estratégico en la prestación de los servicios de la Administración  
Municipal del Carmen de Chucuri**

**José Isidro Fagua Preciado**

**Dra. Ived Milena Suarez  
Director Proyecto de Grado**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad)  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios  
Administración de Empresas  
Socha  
2014**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Director

---

Jurado

---

Jurado

Duitama, abril 2014

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso por su inmenso amor

A mi esposa Belcy Riaño por su motivación constante

A mis hijas del Alma Jesica y Margie quienes son mi alegría y motivo de lucha.

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus más caros agradecimientos a.

Dios nuestro o Señor, a la Dra. Ived Milena Suarez por su más caro compromiso y dedicación al acompañamiento y asesoría de este producto como Directora de proyecto de investigación del CEAD de Socha.

Dra. Olga Yaneth Manta y Myriam Nocua Valderrama, jurados de proyecto de la Unad Duitama por sus aportes y sugerencias para la depuración de esta investigación.

Dra. Juana Isabel Manrique Coordinadora del Ceres Socha por su impulso continuo al deseo de logro.

Docentes que permitieron con su dedicación y apoyo dar por culminado de manera satisfactoria este capítulo académico.

Dr. Alfonso Díaz Montañez, Alcalde del Carmen de Chucuri.

Dr. Pablo Beltrán, Secretario de desarrollo social como a los funcionarios de la Alcaldía y la bella comunidad del Carmen de Chucuri por su paciencia, aportes y cariño que permitieron el buen desarrollo y la efectividad de este trabajo Muchas gracias

## Contenido

	Pág.
1. INTRODUCCION	
2. SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA	
2.1 Selección del tema	18
2.1.1 Objeto de Estudio.	19
2.1.2 Línea de Investigación.	19
2.1.3 Tipo de Estudio	19
2.1.4 Espacio	19
2.1.5 Tiempo	20
2.1.6 Población	20
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
3.1 Planteamiento del problema	21
3.2 Identificación del problema	22
3.3 Sistematización del problema	22
4. OBJETIVOS	24
4.1 Objetivo General	24
4.2 Objetivos específicos	24
5. JUSTIFICACION	25
5.1 Justificación teórica	25
5.2 Justificación metodológica	25
5.3 Justificación práctica	25
6. MARCO DE REFERENCIA	27
6.1 Marco teórico	27
6.1.1 La teoría administrativa	27
6.1.2 Organización y funcionamiento de los municipios en Colombia	33
6.1.3 La atención y el servicio al cliente	35

6.1.4 Servicio al cliente	36
6.1.5 El cliente o usuario.	36
6.2 Marco institucional	36
6.3 Marco conceptual	39
6.4 Marco jurídico	40
6.5 Marco referencial del contexto del Municipio del Carmen de Chucuri	43
7. HIPÓTESIS DE TRABAJO	44
7.1 Hipótesis del trabajo	44
7.2 Operacionalización de variables	44
8. ASPECTOS METODOLOGICOS	46
8.1 Tipo de estudio	46
8.2 Método de investigación	46
8.3 Fuentes de información	46
8.4 Población y muestra	47
8.4.1 Determinación de Muestras	47
8.4.2 Cálculo de la muestra para indagar a usuarios del Municipio.	49
8.5 Tratamiento de la información	50
8.6 Presentación de resultados de las encuestas aplicadas	51
9. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA ADMINSTRACION MUNICIPAL DEL CARMEN DE CHUCURI	81
9.1 Políticas Administrativas	81
9.1.1. Estilo Gerencial	81
9.1.2 Organización de la empresa.	81
9.1.3 Manejo del Recurso Humano.	82
9.1.4 Manejo Legal	83
9.2 Políticas de prestación de servicios	83
9.2.1 Prestación de servicio y atención al cliente	83
9.2.2 Logística e infraestructura	84
9.2.3 Flujos de procesos en prestación de servicios.	84
9.2.4 Seguimiento y control Interno de la Entidad.	85

9.3 Políticas medio ambientales	85
9.3.1 Protección y conservación del medio ambiente	85
9.3.2 Medio Ambiente Laboral	86
9.4 MATRIZ DOFA	86
9.4.1 Matriz DOFA de la gestión Administrativa del Municipio del Carmen	89
9.4.2 Matriz DOFA para prestación del servicio y atención al cliente.	92
9.4.4 Matriz DOFA general.	98
10. PLAN DE MEJORAMINETO ESTRATEGICO EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DEL CARMEN DE CHUCURI.	103
10.1 Reconocimiento y descripción de aspectos básicos	103
10.1.1 Caracterización del Servicio	103
10.1.2 Delimitación y descripción del mercado	104
10.1.3 Marco Lógico de la propuesta de mejoramiento.	106
10.2 Filosofía y lineamientos de acción.	108
10.2.1 Misión.	108
10.2.2 Visión.	108
10.2.3 Principios de acción.	109
10.2.4 Objetivo.	110
10.3 Políticas propuestas	110
10.3.1 Políticas en la Gestión Administrativa y de Personal.	110
10.3.2 Políticas de Prestación de Servicio y Atención al Cliente.	110
10.3.3 Políticas en la Gestión Medio Ambiente.	111
10.4 Objetivos propuestos.	111
10.4.1 Objetivos en la gestión administrativa y de personal.	111
10.4.3 Objetivos en la Gestión Medio Ambiente	111
10.5 Estrategias propuestas.	111
10.5.1 Estrategias de la gestión administrativa y de personal.	112
10.6. Indicadores para medir la gestión empresarial	114

10.6.1 Indicadores de gestión administrativa y de personal	114
10.6.2 Indicadores de prestación de servicio y atención al cliente	116
10.6.3 Indicadores en la Gestión Financiera	116
10.7 Cronograma propuesto para el mejoramiento empresarial	116
10.8 Presupuesto maestro de la propuesta de mejoramiento empresarial	122
11. CONOGRAMA DE TRABAJO	126
12. PRESUPUESTO	127
CONCLUSIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de variables	45
Tabla 2. El organigrama funcional de la entidad esta	51
Tabla 3. El manual de funciones de la entidad es	52
Tabla 4. Tiene otras responsabilidades no contempladas en el manual de	53
Tabla 5. El manual de procedimientos administrativos es	53
Tabla 6. Es adecuado, organizado y funcional el control interno	54
Tabla 7. El sistema de información permite controlar la gestión de la entidad	55
Tabla 8. Conoce el plan de desarrollo	56
Tabla 9. Como ha concebido el plan de desarrollo	57
Tabla 10 El presupuesto del Municipio para desarrollar proyectos	58
Tabla 11 En relación a cantidad, la entidad cuenta con el recurso humano de	58
Tabla 12. En relación a calidad, la entidad cuenta con el recurso humano de	59
Tabla 13, La contratación de personal es	60
Tabla 14. Los programas de capacitación son definidos en tiempo temáticos	61
Tabla 15. Del siguiente listado exponga las necesidades de formación	62
Tabla 16. El nivel de compromiso del personal para con el desarrollo de la	65
Tabla 17. Las instalaciones para prestar el servicio son	66
Tabla18. Para prestar los servicios al usuario en cantidad y calidad	67
Tabla 19. Los planes y programas de contingencia ambiental para garantizar	68
Tabla. 20 La entidad cumple con las normas legales que regulan la	69
Tabla 21. Ha solicitado algún servicio en las oficinas de la administración	70
Tabla 22. Cómo considera el servicio que le brindan los funcionarios de las	70
Tabla 23. Cree que existan fallas en la prestación del servicio por parte	71
Tabla 24. Cuáles son las fallas más reiteradas en prestación del servicio	72
Tabla 25. Conoce usted el plan de desarrollo del municipio	73
Tabla 26. Como considera la ejecución del plan de desarrollo	74

Tabla 27. En la administración se cumplen las metas y expectativas de	75
Tabla 28. Considera usted que los funcionarios de las dependencias cumplen	76
Tabla 29. Considera usted que las dependencias existentes son necesarias	77
Tabla 30. Hace presencia la Alcaldía ante una emergencia	78
Tabla 31. Considera usted que es necesario que los funcionarios públicos	79
Tabla 32. Matriz D.O.F.A general (primera parte)	98
Tabla 33. Estrategias priorizadas de la matriz D.O.F.A	101
Tabla 34. Plan estratégico de mejoramiento para la Alcaldía del Carmen	122
Tabla 35. Presupuesto maestro de la propuesta. Precios corrientes de 2014	124
Tabla 36. Presupuesto general del proyecto de	124

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El organigrama funcional de la entidad esta	51
Figura 2. El manual de funciones de la entidad es	52
Figura 3. Tiene otras responsabilidades no contempladas en el manual	53
Figura 4. El manual de procedimiento administrativo es	54
Figura 5. El sistema d información permite controlar la Gestión	55
Figura 6. El sistema de información permite controlar	55
Figura 7. Conoce el plan de Desarrollo	56
Figura 8. Como ha concebido el Plan de Desarrollo	57
Figura 9. El presupuesto del Municipio, para desarrollar proyectos de	58
Figura 10. En relación a cantidad la entidad cuenta con el recurso humano	59
Figura 11. En relación a calidad, la Entidad cuenta con el recurso Humano	60
Figura 12. La contratación de personal es a	61
Figura 13. Los programas de capacitación son definidos en tiempo	62
Figura 14. Necesidad de formación en Administración y gestión	63
Figura15. Necesidad de formación en contratación	63
Figura 16. Necesidad de formación en Relaciones Humanas	64
Figura 17. Necesidad de formación en ética en el trabajo	64
Figura 18. Necesidad de formación en sistemas Internet	65
Figura19. El nivel de compromiso del personal para con el desarrollo	66
Figura 20. Las instalaciones para prestar el servicio son	66
Figura 21. Para prestar servicios al usuario en cantidad y calidad	67
Figura 22. Los planes y programas de contingencia	68
Figura 23. La entidad cumple con las normas legales	69
Figura 24. Ha solicitado algún servicio en las oficinas	70
Figura 25. Cómo considera el servicio que le brindan los	71
Figura 26. Existencia de fallas en la prestación del servicio	72

Figura 27. Cuales son La fallas más reiteradas en la prestación	73
Figura 28. Conoce usted el Plan de desarrollo del Municipio	74
Figura 29. Como considera la ejecución dl Plan de Desarrollo	75
Figura 30. En la administración se cumplen las metas y expectativas	76
Figura 31. Considera usted que los funcionarios de las diferentes	77
Figura 32. Considera usted que se podría implantar otra dependencia	78
Figura 33. Hace presencia la Alcaldía ante una emergencia	79
Figura 34. Considera Usted que es necesario que los funcionarios	80
Figura 35. Cronograma Propuesto para mejoramiento	117

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Encuesta dirigida a funcionarios de la administración Municipal del Carmen de Chucuri.

Anexo B. Encuesta dirigida a funcionarios de la Administración Municipal del Carmen de chucuri

Anexo C. Organigrama actual del Municipio del Carmen de Chucuri

Anexo D. Organigrama propuesto del municipio

## **RESUMEN**

El presente trabajo sobre el plan de mejoramiento estratégico se desarrolló en la Alcaldía del Carmen de Chucuri con el fin de identificar los procesos y procedimientos que afectan el desarrollo del cumplimiento de los objetivos de la política pública de la Alcaldía y presentar alternativas de mejoramiento en aras de mejorar el servicio desde el cliente interno y hacia la comunidad.

El ejercicio de investigación se realizó con una fase de intervención con la aplicación de instrumentos para la recolección de la información con una muestra de 16 funcionarios seleccionados, para dar mayor validez al estudio realizado.

La segunda fase se desarrolló teniendo en cuenta la cantidad de personas que recurren a las diferentes dependencias del Municipio para realizar sus consultas y gestiones propias de la comunidad de las cuales según el censo son aproximadamente 15 personas por día hábil lo que nos lleva a 300 personas atendidas por mes un total de 3.600 personas atendidas por año de las cuales y según el cálculo de la muestra se tomaron 72 usuarias para con el abordaje de actividades específicas identificar las necesidades y crear estrategias de mejoramiento

Las actividades trabajadas se desarrollaron con la muestra seleccionada cumpliendo así los objetivos de la investigación y cuyos resultados están plasmados en el presente documento.

## **ABSTRACT**

The present work on improving strategic plan Was developed in the Municipality of Carmen de Chucuri in order to identify the processes and procedures that affect the development of the fulfillment of the objectives of public policy and present alternatives Alcaldía improvement in order improve internal customer service from and to the community.

The research exercise was carried out with a phase of intervention with the application of tools for collecting information on a sample of 16 selected officials, to give greater validity to the study conducted.

The second phase was developed taking into account the number of people turning to the various departments of the municipality to make their own inquiries and efforts of the community of which according to the census are about 15 people per working day which brings us to 300 people month served by a total of 3,600 people served per year and according to which the calculation of the sample with 72 users for addressing specific activities to identify needs and develop strategies for improvement were taken

The activities were developed worked with selected according to the objectives of the research and the results are stated in this document shows.

## 1. INTRODUCCION

Las grandes y pequeñas empresas se hacen gracias al compromiso, la tenacidad y valentía de hombres y mujeres con visión y actitud ganadora capaces de transformar lo tosco y rudo en bondadoso y servicial.

El propósito fundamental de este proyecto es de influenciar en los líderes modernos la importancia de aplicar una cultura organizacional que permita transversalidad en los procesos donde el ambiente de los actores responsables del servicio sean los primeros atendidos y satisfechos.

Cobra demasiada importancia hoy el marketing sensorial donde su máxima establece la capacidad de crear un impacto en el ambiente donde todo lo que se *realiza* sea satisfactorio y placentero para quienes ofrecen o reciben un servicio.

La investigación realizada se basó en la Atención y el servicio prestados en la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri como ente público y corporativo que no sería más que una estructura sin el valor intrínseco, absoluto; sus funcionarios, sus habitantes, su comunidad.

Se hace importante retomar a los ilustres científicos: Frederick Taylor Quien mediante el estudio de tiempos y movimientos diversifico la acción laboral para mejorar la productividad, siempre teniendo en cuenta el trabajador, creando un sistema de incentivos de trabajo diferencial y haciendo atractivo el esfuerzo para los trabajadores.

Fayol por su parte influyo en la experiencia para la efectividad en la gestión y baso la eficiencia en la relación entre los objetivos y los recursos donde estructuro los cinco procesos administrativos: Planeación, Organización, coordinación, ejecución y control. El aporte de estos y otros ilustres del método científico nos deben mover a ser revolucionarios de una gestión de servicio basada en la efectividad y la excelencia.

En la historia empresarial de América Latina encontramos empresas como Andrés Carne de Res en Colombia, Bambos la cadena de hamburguesas exitosa del Perú, Copec en Chile entre otras donde su denominador es la excelente atención del cliente interno. El éxito de Bambos radica en que el 90% de las capacitaciones están enfocadas en valores humanos que hacen mejores personas, mientras que el 10% adicional hace énfasis en las tareas específicas de su labor dentro del restaurante.

De esta manera me propuse navegar por el mar de situaciones que a través del estudio descriptivo y analítico permitió delimitar el problema detectado, escribir e interpretar la información de la realidad existente de la corporación en estudio para ser analizada y obtener así las posibles soluciones.

Resalto el valioso aporte que a través del periodo de estudio recibí de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD para contribuir con las empresas e instituciones donde aplicaremos los conocimientos propios de la academia de la administración de empresas

El curso de este proyecto se ha estructurado en los procesos metodológicos que concuerdan con los capítulos temáticos desarrollados acorde al método científico en la realización de este tipo de trabajos.

## 2. SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA

### 2.1 Selección del tema

En las últimas décadas se han dado importantes transformaciones de orden social, económico, político y medio ambiental en el país, afectando de manera puntal las funciones del estado, cuya preocupación se centra en la orientación del quehacer municipal, promoviendo proyectos que fortalezcan y permitan una mejor calidad de vida de la población.

La sociedad exige cambios y los estamentos gubernamentales deben modernizar sus procesos para la optimización del servicio a las comunidades, desde los servidores públicos que puedan ser dotados de competencias para lograr el mejoramiento y la racionalización de los recursos asignados a la administración pública para beneficiar a la comunidad. Este panorama ha servido de motivador para enfocar la investigación en tres aspectos de vital importancia como son:

La gestión administrativa. como el grado de aceptación y satisfacción del desempeño global de la administración del Carmen de Chucuri respecto a las expectativas que se generan en la comunidad a partir de la legislación y el plan de desarrollo municipal confrontado con el Plan básico Territorial y otros instrumentos de planeación de la administración pública, junto a los procesos, establecidos desde la formulación de manuales de procedimientos y funciones, dependencias y organigrama municipal para el cumplimiento del objeto social.

La atención y el servicio al cliente. Que se ofrece a las comunidades, desde las diversas dependencias donde es imprescindible el contacto con estas, y de la manera de abordar y ofrecer el servicio, permiten la satisfacción o el inconformismo por parte de la sociedad – cliente para atender y solucionar sus necesidades que es la razón de ser del ente territorial.

La gestión en medio ambiente. Determinada por las condiciones de explotación de recursos naturales que impera en el municipio, con énfasis en la minería.

Definición del Tema. Plan de mejoramiento estratégico en la prestación de los servicios de la administración del Municipio del Carmen de Chucuri

Seleccionado el tema de investigación, se define y delimita en los siguientes términos:

### **2.1.1 Objeto de Estudio.**

Determina las relaciones y el desempeño de los funcionarios servidores públicos que conforman la administración pública del municipio del Carmen de Chucuri, en cuanto a variables como la gestión, que realizan.

### **2.1.2 Línea de Investigación.**

El énfasis está enmarcado en la línea de desarrollo empresarial, porque se trata de formular propuestas que favorezcan el mejoramiento de la gestión municipal como empresa, desarrollando mayor competitividad frente a los servicios que la comunidad requiere y contribuir así con el desarrollo económico y social.

### **2.1.3 Tipo de Estudio.**

Por las características de la información que pretende obtener y los instrumentos metodológicos aplicados, el estudio es de tipo descriptivo – analítico, ya que al delimitar el problema se espacia en una serie de hechos que permiten describir e interpretar la información de la realidad existente, que luego necesita de análisis e interpretación para el encuentro de las soluciones.

### **2.1.4 Espacio**

Área territorial denominada municipio del Carmen de Chucuri, siendo esta la unidad de análisis y de estudio desde la función pública y su desempeño frente a la comunidad.

### **2.1.5 Tiempo.**

La investigación, la etapa de resolución y formulación de la propuesta de mejoramiento se realiza durante los meses de noviembre de 2013 a marzo de 2014, finalizando la investigación con la sustentación del trabajo final.

### **2.1.6 Población.**

Funcionarios y servidores públicos que conforman la administración de la alcaldía del Carmen de Chucuri, siendo que son los encargados de prestar la función social para la que fueron elegidos y nombrados, siendo observados y evaluados por la comunidad mediante los instrumentos adoptados y los documentos de consulta que existen en el municipio.

### 3. DEFINICION DEL PROBLEMA

#### 3.1 Planteamiento del problema

La administración municipal del Carmen de chucuri, posee debilidades relacionadas con el cumplimiento de la normatividad y los procesos de gestión, que posibilita la insatisfacción por parte de la comunidad frente a los servicios sociales que las diferentes dependencias de este ente territorial deben realizar en cumplimiento de su función pública.

Partiendo de la creciente demanda de servicios, se hace necesario actualizar procesos, procedimientos y la aplicación de la normatividad, acordes a las exigencias, a la realidad del entorno y los usuarios de servicios de la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri, por tanto no se cuestiona la relación entre autoridad y población, sino la forma en que se realiza el proceso servicio – cliente, para observar potenciales alternativas de optimización.

Por su naturaleza, el sector público debe cumplir la doble función de gobernante y administrador de servicios, que deben conjugarse para atender de forma adecuada las necesidades del usuario; el gobierno debe acatar las normas, planificar, reglamentar, gestionar, fiscalizar, controlar, sancionar y cuando lo vea necesario delegar la ejecución de planes, proyectos y programas relacionados con la prestación de servicios locales que demanda la colectividad.

La Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri, en área organizacional y funcional presenta deficiencias en la prestación del servicio, que repercuten en las distintas actividades de gestión, la implementación de funciones, cargos y participación de la entidad y de sus elementos constitutivos.

Entre los factores considerados como potenciales fuentes de deficiencias por parte del sector publico municipal se consideran los siguientes:

- Cumplimiento parcial por parte de las dependencias en el avance de las metas del plan de desarrollo.
- Falta de supervisión en la contratación
- Ausencia de autocontrol en algunos puestos de trabajo

- Débil flujo de información entre las dependencias generando retroceso en los procesos.
- Baja conciencia de servicio y atención al cliente

Estas como las circunstancias más relevantes, ameritan alternativas de mejoramiento para aumentar los niveles de satisfacción del usuario y la optimización de recursos disponibles por parte de la Administración Municipal del Carmen de Chucuri, que prometan una mejor calidad de vida a los habitantes del municipio.

### **3.2 Identificación del problema**

Para tal fin se formula la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los aspectos administrativos, operativos y de servicios que afectan el desarrollo de la gestión e impiden el cumplimiento del Plan de Desarrollo y plan básico de Ordenamiento territorial de Administración Municipal del Carmen de Chucuri y cuales las posibles soluciones para lograr un mejor desempeño frente a la comunidad?

### **3.3 Sistematización del problema**

Expuesto en los siguientes términos:

- ¿Qué aspectos deben evaluarse para lograr una mejor gestión de las diversas dependencias del Municipio del Carmen de Chucuri.
- ¿En qué dependencias se deben reconocer y re orientar los procesos y procedimientos organizacionales y funcionales, para lograr una optimización en los tramites que cumple la Alcaldía del Carmen de Chucuri?
- ¿Cómo conocer el actual nivel de satisfacción en la atención y servicio al cliente por parte de la administración pública del Municipio del Carmen del chucuri, para proponer alternativas de mejoramiento y excelencia en el servicio?
- ¿Qué importancia cobra la gestión del medio ambiente para plantear alternativas de mejoramiento en el desarrollo de planes y programas ambientales?
- En qué aspectos es necesario capacitar, asesorar y /o brindar asistencia técnica a la administración municipal del Carmen de Chucuri para el logro de mejores niveles de

gestión, desarrollo personal y atención al cliente?

- . ¿Qué aspectos deben evaluarse para lograr un mejor clima laboral en las distintas dependencias de la Alcaldía del Carmen de Chucuri?
- . ¿Qué tipo de liderazgo se hace más relevante en las distintas dependencias de la administración de la alcaldía del Carmen de Chucuri?
- . ¿Cómo conocer el actual nivel de aceptación en la atención y servicio al cliente por parte de la administración pública del Municipio del Carmen de Chucuri para proponer alternativas de mejoramiento?
- . En qué aspectos es necesario capacitar, asesorar y / o brindar asistencia técnica a la administración municipal del Carmen de Chucuri para lograr mejoramiento en el clima laboral, de gestión y atención al cliente?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo general**

Realizar un estudio para analizar, conocer e interpretar los aspectos de la gestión administrativa, operativa y de servicios que presta la administración Municipal del Carmen de Chucuri, relacionados con el cumplimiento de planes programas y proyectos orientados a la comunidad que permita proponer alternativas de mejoramiento y optimización de los recursos

### **4.2 Objetivos específicos**

- Reconocer los aspectos que caracterizan la gestión municipal en cumplimiento del plan de desarrollo y plan básico de Ordenamiento Territorial.
- Identificar y evaluar los procesos y procedimientos organizacionales y funcionales de las dependencias municipales, que afectan la eficiencia de trámites y procesos que cumple la Administración municipal del Carmen de Chucuri.
- Estimar el nivel de satisfacción, atención y servicio al cliente por parte de la administración pública del Municipio del Carmen de Chucuri con el fin de proponer mejoras en el servicio.
- Identificar los aspectos en que se debe capacitar, asesorar y / o brindar asistencia técnica a funcionarios y servidores públicos en aras del cumplimiento de la planeación, los procesos y la atención al usuario.

## **5. JUSTIFICACION**

### **5.1 Justificación teórica**

La función pública cumple con los procesos de gobierno y garantía de servicios para la población, objetivos que están demarcados por el conocimiento de la gestión municipal con énfasis en lo público y la legislación pertinente para desarrollar el proceso administrativo aplicando adecuadamente la ley, que en últimas propenda por una adecuada organización y disposición de recursos. La recolección de la información legislativa, administrativa, operacional y de servicio, tanto de fuentes primarias como secundarias hacen posible un mejor abordaje del tema del proyecto y la posibilidad de proponer alternativas para la implementación de herramientas más adecuadas para lograr mayor efectividad en la función pública del municipio.

### **5.2 Justificación metodológica**

El estudio se fundamenta en aplicación de conocimientos adquiridos en las empresas, con base en el método científico para elaboración de trabajos escritos y las teorías administrativas como herramientas para planear estratégicamente, y evaluar el avance y cumplimiento de planes y proyectos desde el diagnóstico situacional, para analizar, evaluar y planear mejoramiento mediante proyección de objetivos y estrategias.

### **5.3 Justificación práctica**

Desde lo municipal, compete al estado apropiarse de las herramientas que conlleven al mejoramiento y aprovechamiento de recursos humanos, físicos, logísticos y normativos, para ser más eficientes y eficaces con alto grado de racionalidad en cada una de las dependencias del municipio del Carmen de Chucuri.

Desde lo personal, la investigación permite aplicar la teoría administrativa para ser entronizada en el mejoramiento organizacional; además de la satisfacción de poder contribuir

con el progreso del entorno en el que reside e interactúa el administrador de empresas de la U.N.A.D.

Desde lo empresarial, es justificable ya que permite generar una reingeniería a la situación actual de la entidad, estructurando las bases mínimas que permitan un crecimiento acorde con la capacidad de sus funcionarios, procesos de mejoramiento y cumplimiento de parámetros formales que entrañan la administración pública, llamada a ser competitiva y con proyección altamente social. Desde el medio ambiente, ofrece unas bondades para el ejercicio laboral y de sostenimiento de la población, pero que involucra unas políticas de conservación y sostenibilidad de los recursos para una mejor calidad de vida y ambiente en el municipio del Carmen de Chucuri. Es así como este trabajo de investigación permite visualizar en el tiempo la implementación de procesos y acciones de mejoramiento a las necesidades puntuales de la administración Municipal del Carmen de Chucuri en aras de cumplir la normatividad y vislumbrar un mejor futuro a la población Carmeleña

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1 Marco teórico**

Para determinar variables importantes en la gestión pública y el servicio al cliente, se revisa la teoría en busca del sustento científico, metodológico y de aplicabilidad en la administración y el servicio dentro de las normas vigentes que permitan ser adoptadas para lograr la excelencia operacional.

#### **6.1.1 La teoría administrativa**

Hoy en día, las organizaciones públicas atraviesan cambios tanto de orden estatal como el control a su gestión y de entorno como la dinámica poblacional y el surgimiento de nuevas necesidades de la comunidad, obligando a que las organizaciones sean proactivas en cuanto a las funciones que realizan, el servicio y los métodos y procedimientos que adoptan logran la competitividad con el máximo aprovechamiento de sus recursos y la satisfacción optima de las necesidades de la comunidad.

En administración la toma de decisiones es un factor fundamental que para esta investigación junto con la aplicación de técnicas y metodologías administrativas constituyen un alto beneficio para los entes territoriales intervenidos.

La “Administración Científica”<sup>1</sup> de Frederich W. Taylor, plantea el estudio sistemático de los problemas de administración, y a la vez propone la división del trabajo desde el proceso de planeación hasta el control y realimentación, que involucra a todo el talento humano que conforma el equipo de servidores y funcionarios públicos.

Dichos postulados en su evolución a lo largo del tiempo ofrecen herramientas indispensables para mejorar los procedimientos que intervienen en la gestión y el servicio de la Alcaldía del Carmen de Chucuri.

A partir de la teoría de Henry Fayol, se revisa la estructura municipal y se orienta el tipo de organización que se pretende lograr una vez se hayan estudiado las variables importantes de esta investigación, de quien se exponen sus principales postulados y

directrices aplicables a la gestión pública; quien fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, además dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa.

Dichas funciones son expuestas así:

- Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
- Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra – venta e intercambio.
- Funciones Financieras: Relacionada con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de Seguridad: Con protección y preservación de bienes de personas.
- Funciones Contables: Con inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Estas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Según Fayol, ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes, tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de construir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función designada habitualmente con el nombre de administración. Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción
- Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa
- Dirigir: Guiar y orientar al personal
- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar lo sucedido de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

### Proceso Administrativo

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Son estos los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y se localizan en cualquier trabajo que sea orientado a las áreas técnicas, comerciales, financieras contables y de seguridad.

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa teniendo en cuenta sus fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales, La administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración como toda ciencia se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Los principios administrativos de Fayol son:

- División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñan su oficio.
- Autoridad: Los gerentes deben dar órdenes para que se ejecuten las acciones. Si bien la autoridad formal les da derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia a menos que desarrollen un liderazgo de servicio.
- Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el

- rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- Unidad de Dirección: Las operaciones que tiene un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
  - Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular, solamente de una persona.

Subordinación del interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados, como para los patronos.

Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos una autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de descentralización en cada caso.

Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representado hoy generalmente por cuadro y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

Equidad: Administradores amistosos y equitativos con sus subalternos.

Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

Iniciativa: debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad, Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Como modelo administrativo se toma la planeación estratégica que es decidir a DONDE se quiere llevar la empresa, y luego QUE hacer y COMO hacer para llegar hasta

donde se quiere. Es aquí en donde los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo.

Las funciones administrativas definidas como: planear, organizar, dirigir y controlar, pasan a ser desempeñadas en forma estratégica cuando las decisiones que toma el administrador se apoyan en el conocimiento real y actualizado de la empresa y del entorno, adaptándose a su ritmo cambiante y mirando el futuro como una oportunidad con visión prospectiva.

Un administrador debe diferenciar cuando está planeando, cuando está organizando, dirigiendo y controlando; sin perder de vista que al momento de planear se está definiendo como se organizará la empresa. Como se dirigirá y como se controlará

Planear consiste en prever, prospectar y direccionar, fijar objetivos, dirigir estrategias, programar y presupuestar el futuro de la organización, escogiendo alternativas de curso de acción para la empresa en conjunto y para cada unidad de planeación dentro de ella.

La planeación define un perfil de acciones que aproveche al máximo los recursos de la empresa previendo el logro de los objetivos, mirando hacia el futuro, buscando oportunidades y ubicando amenazas en el ambiente, para que a partir de los recursos con los que cuenta la empresa, se identifiquen puntos fuertes o factores de competitividad que se podrán convertir en ventajas competitivas y débiles, que deberán ser sujetos de mejoramiento. O reconocidos por la empresa para no sustentar el desarrollo futuro en factores con los que no se cuente, que permitan formular directrices a largo plazo relacionadas con los mercados, o sea necesidades que se atenderán y productos o servicios que se desarrollarán para atender esas necesidades.

El planeamiento estratégico: “Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones, comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. En sí mismo, el planeamiento, a largo o a corto plazo, no es nada nuevo, es el desempeño organizado de una antigua tarea. Pero hemos aprendido que rara vez se ejecutará una tarea si no se organiza; sobre todo. Rara vez se convertirá en realización si no se le ejecuta intencionalmente” (Druker, 1984)

Un plan estratégico sólido proporciona concentración y libertad tanto a la organización como a su personal, La concentración proviene de; la claridad de saber quiénes son nuestros clientes y cuáles sus expectativas y necesidades y del consenso de haber elegido las metas e indicadores y estrategias apropiadas para atender ese mercado objetivo. La libertad, proviene de la autonomía que los individuos tengan durante el proceso de implementación y cuando lleguen nuevas ideas que al respecto surjan en toda la empresa; esta liberación de energía en una organización es uno de los resultados potenciales más fuertes de la planeación efectiva.

El proceso de planeación debe contribuir para el desarrollo de nuevas y percepciones competitivas, debe activar el proceso de adhesión interna y de compromiso por parte de la gerencia, e igualmente debe ser parte integral del esfuerzo de comunicación y movilización.

Un plan bien diseñado proporciona la ruta para el éxito y permite que todos los colaboradores conozcan cómo pueden contribuir al logro de los resultados, incidiendo positivamente en la cultura organizacional y en clima o el ambiente organizacional.

Para que la organización sobreviva en el ambiente globalizado y competitivo de la actualidad, debe hacer esfuerzos para aplicar metodologías continuas de mejoramiento.

Se debe incrementar el valor de los productos y/o servicios de acuerdo con la perspectiva de sus clientes; esto significa que todas las funciones de las organizaciones Deben utilizar la tecnología más apropiada para mejorar su eficacia, eficiencia y adaptabilidad; para esto las empresas necesitan contar con un plan bien claro y acordado, que fusione las estrategias de mejoramiento, con el fin de proporcionar el mayor valor. El plan estratégico sirve para lograr ser competitivos e implementar filosofías de calidad, excelencia y mejoramiento continuo.

De otra parte, se hace necesario aplicar el CRM en la investigación, ya que es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios. Implica disponer del software adecuado que le permita gestionar las relaciones con los clientes, cambio en los procesos de la empresa y la involucración de todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito.

Según los comentarios de Ron Swift, uno de los más reconocidos autores en la materia de; Considera que CRM es un programa iterativo que fomenta la construcción de relaciones duraderas con clientes a partir del análisis detallado de información con el objetivo final de incrementar la

rentabilidad por cliente. El éxito de la estrategia no es tanto la implementación de la tecnología, sino los clientes como tal. La correcta administración de las personas que se mueven dentro y fuera de una compañía son la razón de ser de la misma; la aplicación del mercadeo sensorial para enriquecer el CRM es muy atractiva y productiva.

El CRM aplicado generara una excelente comunicación entre los clientes internos y externos de una empresa, permite mantener un mejor clima organizacional y un mejor servicio. La preocupación de las empresas debe ser la pasión del servicio, para nuestro casa puntual de investigación donde la empresa (la Alcaldía) se debe a beneficiar una comunidad como servidores públicos se cae en el error de la atención por estricto horario, atención por estatus, atención por ser persona influyente o amigo de alguien influyente generando así un servicio de baja calidad creando caminos de incompetencia e incomodidad en la comunidad. El CRM no solo proyecta la relación desde la empresa a la comunidad, también es fundamental la relación interna con el cliente interno, los funcionarios que deben ser bien atendidos con política clara de desarrollo humano que invite a un buen clima laboral permitiendo así desarrollar con eficiencia los procesos administrativos de la política pública hacia el cliente más importante; la comunidad quienes sostienen la base con sus impuestos.

La estrategia del CRM exige que todos estemos involucrados en conocer mejor, tratar mejor, y servir mejor a nuestros clientes con el fin de fidelizarlos y atender mejor sus necesidades y conocer sus expectativas de servicio ofrecido. La pregunta clave seria: Existe una base de datos de nuestros clientes para la aplicación de la estrategia que nos permita conocerles y disminuir los costos de acciones innecesarias?

### **6.1.2 Organización y funcionamiento de los municipios en Colombia**

De acuerdo con el Doctor Jaime Castro, la evolución organizacional de los municipios se puede resumir así: “Las elecciones del 19 de abril de 1970, cambiaron el mapa político del país. La ANAPO, sigla de la Alianza Nacional Popular, movimiento que habían creado los amigos del General Rojas Pinilla, eligió buen número de concejales en todo el país”.

Todos ellos consideraban que a su jefe le habían robado la presidencia de la Republica y que el Gobierno que ejercía el poder era producto del fraude electoral; como la

representación de ese Gobierno en los municipios era el alcalde (que en ese entonces era designado por el gobernador y este por el presidente de la república), la confrontación consejo – alcalde era permanente; así ocurrió donde la ANAPO era mayoría, igual donde no lo era también, en todos los casos se trataba de concejales combativos y beligerantes que representaban la oposición al gobierno y a veces, al régimen mismo.”

A lo anterior debe agregarse que en ese momento el ordenamiento político fiscal y administrativo de los municipios, está en pañales; regía el código de Régimen Político y Municipal, C.R.P.M, expedido en 1913 con todos los remiendos que de manera desordenada se le habían hecho durante más de cincuenta años”.

“Las situaciones políticas y jurídicas descritas generaron impases de todo tipo, agravaron enfrentamientos consejo – administración y en algunos casos paralizaron la gestión del municipio al igual que las empresas descentralizadas en especial las de servicios públicos”.

Con el fin de remediar tanto desbarajuste junto a alcaldías y gobernaciones elevaban a la Presidencia de la Republica toda clase de consultas y preguntas, me correspondía tramitar y resolver sus solicitudes como jefe que era de la oficina jurídica de la presidencia; años antes siendo universitario, había publicado en las páginas dominicales del Espectador, un pequeño ensayo que precisamente llevaba por título cartilla del concejal”.

El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que lo señalen la Constitución y la ley, su finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en si territorio. Corresponde al municipio las siguientes funciones.

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso Municipal.
- Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

- Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su entorno, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
- Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en ocurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente de conformidad con la ley.
- Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes el municipio.
- Las demás que señale la ley

La organización y el funcionamiento de los municipios se desarrollarán con arreglo a los postulados que rigen la función administrativa y regulan la conducta de los servidores públicos, y en especial; con sujeción a los principios de eficacia, eficiencia, publicidad, transparencia, moralidad, responsabilidad e imparcialidad.

### **6.1.3 La atención y el servicio al cliente**

Tomando como referente los avances teóricos y estrategias de servicio actuales, se exponen los conceptos más importantes que dan luz y orientan las potenciales estrategias de servicio a adoptar.

Tradicionalmente las organizaciones desarrollan un servicio al cliente de manera fría y mecánica, valiéndose de procesos tradicionales. La innovación es importante en este proceso de lograr empatía, simpatía y fidelidad que es lo que se persigue con un buen servicio al cliente, más tratándose de entidades de ejercicio público como las alcaldías. Este referente a prendido las alarmas de la gerencia de recursos humanos desarrollando nuevas estrategias teniendo en cuenta siempre al usuario y sus necesidades cambiantes, que ha obligado a las empresas del sector público a adoptar nuevas medidas en la aplicación del servicio al cliente; generando recorte de nóminas, desarrollando innovación, y fortaleciendo

la productividad dentro de los delineamientos de reestructuración administrativa del Municipio.

Lo que se persigue es la profunda reflexión sobre los valores individuales básicos para la prestación de un servicio de calidad, e identificar las acciones de mejoramiento que debe emprender el Municipio del Carmen de Chucuri para alcanzar la excelencia operacional con impacto positivo en el servicio al cliente.

#### **6.1.4 Servicio al cliente**

Se define como una relación permanente entre cliente y servidor, cuyo propósito es contribuir con un valor agregado estableciendo un vínculo de satisfacción en la atención; la forma de ser abordado y atendido contribuirá para determinar su grado de satisfacción.

En pocas palabras es dar a los usuarios lo que quieren, para procurar satisfacer sus necesidades; igualmente se define el SERVICIO como un intangible que permite obtener ventajas competitivas, puesto que le <sup>1</sup>AGREGA VALOR a la calidad del producto o servicio prestado. En síntesis, la Gerencia de servicio es una nueva manera de pensar en la organización que hace del servicio la fuerza motriz del negocio. Es desarrollar una cultura denominada O.T.C (Orientación Total al Cliente).<sup>2</sup>

#### **6.1.5 El cliente o usuario.**

Es toda persona que requiere de un producto, bien o servicio de un profesional o persona competente en su necesidad. Lo que persiguen las empresas es crear, mantener o solidificar unas PERMANENTES RELACIONES con los clientes o usuarios, ofreciendo los mejores productos o servicios y brindándole la mejor atención posible.

### **6.2 Marco institucional**

Para la organización administrativa y funcional cuenta con varias instancias como son:

---

<sup>2</sup> Meals de Colombia, Programa de Telemarketing en servicio al cliente

- Alcalde
- Consejo Municipal
- E Instituciones Descentralizadas de Funcionamiento

La gestión debe centrarse en un Plan de desarrollo, que dependiendo de la categoría municipal puede definirse. Se plasma en el PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (POT) o ESQUEMA DE ORDENAMINETO TERRITORIAL (EOT), que debe ser alineado a las políticas, programas y proyectos de desarrollo socio económico de orden provincial, departamental y nacional, desde los estudios CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) y el plan de gobierno que este rigiendo.

Con el fin de mejorar la prestación de los servicios y asegurar la participación de la ciudadanía en el manejo de los asuntos públicos de carácter local, los consejos podrán dividir sus municipios en comunas cuando se trate de áreas urbanas y en corregimientos en el caso de las zonas rurales.

En el acuerdo mediante el cual se divida el territorio del municipio en comunas y corregimientos, se fijará su denominación, límites y atribuciones y se dictaran las demás normas que fueren necesarias para su organización y funcionamiento.

Para el adecuado e inmediato desarrollo de los corregimientos, estos tendrán corregidores como autoridades administrativas, quienes coordinadamente con la participación de la comunidad, en el área de su jurisdicción, las funciones que les asignen, los acuerdos y demás asignaciones que les deleguen los alcaldes, con sujeción a las leyes vigentes.

Los alcaldes designaran a los corregidores las actividades a realizar de acuerdo a la agenda realizada con la respectiva junta administradora local con quienes coordinaran sus tareas de desarrollo comunitario.

En cada una de las comunas o corregimientos habrá una junta administradora local integrada por no menos de cinco (5) ni más de nueve (9) miembro, elegidos por votación popular, para periodos de tres (3) años que deberán coincidir con el periodo de los consejos municipales. Los miembros de las juntas administradoras locales cumplirán sus funciones ad honorem.

Es necesaria la creación de juntas de vigilancia que propendan por un manejo

eficiente, racional, transparente y adecuado de los recursos y servicios ofrecidos a la comunidad.

Para garantizar el conocimiento de la cultura y la formación ciudadana: Alcaldes, concejales, ediles, personeros, contralores instituciones de educación medios de comunicación, partidos políticos y organizaciones sociales, deben establecer programas permanentes para el conocimiento, promoción y protección de los valores democráticos, constitucionales, institucionales, cívicos y especialmente el de la solidaridad social de acuerdo con los derechos fundamentales ; económicos, sociales y culturales, colectivos y del medio ambiente. El desconocimiento de las autoridades locales de la participación ciudadana y de la obligación establecida en este artículo es causal de mala conducta. En concordancia al tamaño del municipio y su categoría, existen las contralorías y personerías para asegurar el cumplimiento de las leyes y el respeto a los ciudadanos de la jurisdicción. Igualmente, para lograr una mejor gestión, los municipios pueden asociarse y crear territorios más grandes geográficamente definido para optimizar los recursos.

La ley 136 de 1994 y las normas que la reformaron y adicionaron, en cuyas disposiciones está regulada prácticamente toda la materia, así como las leyes 819 y 850 de 2003, sobre responsabilidad fiscal y veedurías ciudadanas, aún desconocidas y que deben influir decisivamente en el ejercicio de dos de las más importantes funciones de los consejos: la de carácter presupuestal y la que lo invita a promover la participación comunitaria en la vida pública del municipio.

Son relevantes también los Artículos de la ley 863 sobre reforma tributaria nacional que cambian la destinación de parte de los ingresos que reciben algunos municipios por concepto de estampillas y regalías, como de las transferencias territoriales que reciben todos los municipios con el propósito de financiar sus pasivos pensionales que son de interés actual.

Finalmente, la normatividad de concejales y concejos municipales es aplicable a los concejales y los concejos municipales es aplicable a los concejales y los concejos de los distritos, en cuanto no sea contrario a lo que de manera expresa dispongan las normas especiales dictadas para estos últimos (leyes 136 de 1994), artículo 194, 768 de 2002 y decreto ley 1421 de 1993). Recuérdese que los distritos son Bogotá Barranquilla, Cartagena

y Santa Marta.

### 6.3 Marco conceptual

Con el fin de estudiar cada uno de los elementos administrativos, se da la necesidad de citar algunos conceptos que se hacen fundamentales para la investigación.<sup>4</sup>

- Administración: Consiste en planear, controlar, dirigir ejecutar y organizar los recursos que se encuentran en una organización.
- Administración pública: Actividad propia de la rama ejecutiva del poder público por la que comúnmente actúa por los actos administrativos.
- Cargo: Conjunto de funciones, composición definida dentro de una estructura organizacional.
- Control: Es la acción que tiende a minimizar los riesgos; significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas.
- Descripción de funciones: Corresponde a la relaciones de actividades de un empleo, dependencia o unidad administrativa, sin que contenga necesariamente la secuencia ni el método conforme a los cuales debe ejecutarse.
- Desempeño: El desempeño de una organización se mide en resultados. Los resultados deben ser expresados en forma de medidas que permitan hacer una evaluación permanente de la organización.
- Eficacia: Capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la organización en un periodo de tiempo determinado.
- Eficiencia: Las actividades que realice la entidad debe producir los mayores resultados y logros dando a sus recursos el máximo aprovechamiento.
- Función: Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización. Grupo de actividades a fines coordinadas y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la dependencia.
- Gestión pública: Es toda la acción que realiza el estado, a través de las entidades que

- conforman el aparato estatal, en cumplimiento de los fines señalados en la constitución.
- **Gestión:** Efecto de desarrollar una tarea determinada para un fin específico
  - **Indicador:** Son medidas específicas, verificables objetivamente, sobre los cambios y resultados de una actividad.
  - **Manual:** Es un documento que contiene en forma sistemática y organizada la información o instrucciones sobre los contenidos y procedimientos que desde lo político, histórico, organizacional etc., son necesarios para la ejecución de un trabajo.
  - **Manual de procedimientos:** Documento que contiene en forma ordenada y detallada los pasos que componen cada uno de los procesos para llevar a cabo las actividades de la entidad.
  - **Organización:** Conjunto de personas y recursos que interactúan para alcanzar fines y satisfacer necesidades, que no son posibles de satisfacer individualmente.
  - **Políticas:** Plantea el fundamento y conducción de la organización, indica el camino para llegar a los objetivos.
  - **Procedimiento:** Conjunto de tareas lógicamente relacionadas, apoyado en los recursos de la empresa para que produzca resultados específicos. Modo pre escrito de precisar un trabajo para alcanzar un objetivo preestablecido.
  - **Procesos:** Series de actividades secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado específico.
  - **Resultado:** Producto esperado del desempeño de un trabajo
  - **Servicio:** Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, generados por una organización para satisfacer deseo o necesidad del cliente o usuario.
  - **Sistema administrativo:** Constituye el conjunto de conceptos y técnicas que aplica la organización para planificar sus objetivos, asignar recursos y controlar resultados.

#### **6.4 Marco jurídico**

Toda norma que regula la actividad, puede ser de origen nacional, departamental o municipal, que incluye Decretos, Resoluciones y Acuerdos, expedidas por las autoridades oficiales y otras de origen internacional, son adoptadas para entender y propender en el

mejoramiento municipal. Los parámetros normativo permiten visualizar posibilidades de mejoramiento empresarial mediante su adopción en beneficio de la comunidad, en virtud a lo cual se expone la normatividad básica, bajo la cual se sustenta el proyecto de investigación y que de forma directa afecta la gestión pública.

Constitución Política de Colombia 1991. En el artículo 209 establece con relación al mejoramiento de los procesos que se adelantan en las entidades públicas lo siguiente: “La función pública está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública en todos sus órdenes tendrá un control interno que ejercerá en los términos que señale la ley”

Directiva Presidencial 02 de 05 de abril de 1994. En el que se establece la política de gestión administrativa, para documentar y formalizar los procesos y procedimientos. Contempla dentro de los procesos administrativos, la formalización y documentación de los procesos y procedimientos básicos imprescindibles desde el punto de vista de la eficiencia y los demás objetivos de control, identificando los aspectos críticos de la entidad.

Directiva Presidencial No 002 del 28 de Agosto de 2000. Presenta la agenda de conectividad como una política de estado para masificar el uso de las tecnologías de información.

Ley 87 del 29 de Noviembre de 1993. En los artículos 1° y 4°, establecen el ejercicio del control interno de obligatorio cumplimiento en toda la estructura administrativa, mediante la elaboración, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, manuales de funciones y procedimientos.

Ley 136 de 1994. Por lo cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.

Ley 489 de 29 de diciembre de 1998. Por lo cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades de orden nacional; establece que dentro de las políticas de desarrollo administrativo deben ser tenidos en cuenta la racionalización de los trámites, métodos y procedimientos de trabajo.

Ley 190 de 1995. En el párrafo del artículo 48 indica, la obligatoriedad que tienen las entidades públicas de diseñar y revisar periódicamente el manual de indicadores para la el desarrollo de la gestión y la presentación de resultados.

Decreto 861 de mayo 8 del 2000.

Por lo cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleados públicos de las entidades de orden nacional y se dictan otras disposiciones.

Código Contencioso Administrativo. En el artículo 3° establece que las actuaciones administrativas, se desarrollan con base en los principios de economía, celeridad, eficacia, imparcialidad, publicidad y contradicción.

Decreto 2150 del 5 de Diciembre de 1995. Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios en la administración pública.

Proyecto de ley No 37- 2003. “Por lo cual se dictan disposiciones sobre racionalización de Trámites y Procedimientos Administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen Funciones Públicas O prestan Servicios Públicos.”

Documento CONPES 2790 del 21 de Junio de 1995. Sobre la gestión Pública orientada a resultados.

Decreto 1677 de 2000. En el artículo 2°, relacionado con las políticas de administración pública, formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública en materias relacionadas con la aplicación de tecnologías administrativas. Artículo 19, sobre orientar la política de simplificación de trámites con el apoyo de los comités sectoriales para el desarrollo administrativo y con la cooperación del sector privado.

Decreto 1537 de 2001. Artículos 1°, 2° y 5°, sobre racionalización de la gestión institucional, los manuales de procedimiento, y las políticas de control interno diseñadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Como guía para la planeación se ha adoptado este documento que contiene los apartes más importantes para la organización y el desarrollo municipal.

Adicionalmente se cuenta con los manuales de funciones, procedimientos y trámites establecidos por la Alcaldía Municipal para realizar su función pública.

## **6.5 Marco referencial del contexto del Municipio del Carmen de Chucuri**

Se han tomado las principales características y condiciones de todo orden, que tipifican los aspectos: físico, administrativo, social económico y ecológico del municipio del Carmen de Chucuri, para profundizar en fuentes de información, los cuales se hallan contenidos en el Esquema de Ordenamiento Territorial

## **7. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

### **7.1 Hipótesis del trabajo**

Con base en la gestión pública que realiza la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri; se plantea la hipótesis general de trabajo así:

Si se atiende con mayor efectividad al cliente interno de la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri, se logrará mejorar el cumplimiento de la normatividad y las metas que como política pública se han definido y un impacto positivo en la prestación del servicio a la comunidad.

Variables Independientes. Se analizan las siguientes:

- Identidad personal e institucional
- Clima laboral afectivo
- Desarrollo organizacional

Variables Dependientes. Como son:

- Compromiso y eficiencia
- Desempeño en los Procesos
- Satisfacción de los Usuarios

### **7.2 Operacionalización de variables**

Con base en las variables e hipótesis planteada, se presenta como sigue:

**Tabla 1. Operacionalización de variables.**

<b>Variables dependientes</b>	<b>Variables independientes</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión Empresarial</b>	<b>Procesos Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y ejecución del plan de desarrollo.</li> <li>• Conocimiento y cumplimiento del P.B.O.T</li> <li>• Estructura del organigrama funcional de la entidad.</li> <li>• Sistemas de control interno de la entidad.</li> <li>• Sistema de información para el control de la gestión</li> <li>• Percepción de presupuesto municipal en proyectos de inversión.</li> <li>• Cantidad y calidad del recurso humano.</li> <li>• Nivel de compromiso del personal.</li> <li>• Tiempo, temáticas y requerimientos de programas de capacitación.</li> <li>• Instalaciones para prestar el servicio.</li> <li>• Tecnología para la prestación del servicio al usuario.</li> <li>• Cumplimiento de metas y expectativas según necesidades de la comunidad.</li> <li>• Cumplimiento de responsabilidades por parte de los funcionarios públicos.</li> <li>• Pertinencia y necesidad de las dependencias municipales existentes</li> <li>• Necesidades formativas de los funcionarios públicos.</li> </ul>
<b>Desempeño de procesos</b>	<b>Normas y procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia de manual de funciones</li> <li>• Pertinencia de manual de procedimientos</li> <li>• Sistemas de contratación de personal</li> <li>• Planes y programas ambientales</li> <li>• Cumplimiento de normas legales</li> </ul>
<b>Satisfacción De usuarios</b>	<b>Atención y servicio al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de servicios por parte de los usuarios</li> <li>• Calidad del servicio al cliente</li> <li>• Existencia y caracterización de fallas en la prestación del servicio</li> </ul>

## 8. ASPECTOS METODOLOGICOS

## **8.1 Tipo de estudio**

El estudio de tipo descriptivo - analítico, puesto que al delimitar el problema se centra en una serie de hechos que permiten describir e interpretar la información de la realidad existente. Que luego necesita de análisis e interpretación para encontrar soluciones, siendo la línea de investigación, enfocada al desarrollo empresarial, porque se trata de formular propuestas de mejoramiento de la gestión municipal como empresa que es y sus requisitos para ser más competitiva frente a las necesidades de su comunidad y su entorno.

## **8.2 Método de investigación**

El fin último de la investigación, es la identificación de propuestas de mejoramiento en la gestión, procedimientos y servicios que realiza la Administración Municipal del Carmen de Chucuri, basados en la información primaria y secundaria respectivamente.

El método científico para la investigación, permite proponer el mejoramiento de los procesos y la optimización de recursos para minimizar deficiencias relacionadas con competencia municipal como proceso empresarial basado en el buen servicio.

Para la realización de este trabajo se concibió el método descriptivo y analítico basado en la información que hasta el momento se dispone en la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri y se complementó con la aplicación de instrumentos para indagar fuentes primarias.

## **8.3 Fuentes de información**

- Fuentes Primarias. La información se obtuvo a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa realizada a funcionarios de las diferentes dependencias y a usuarios del servicio.
- Fuentes Secundarias. La información fue adquirida de textos y documentos especializados sobre el tema de estudio. De igual manera se recurrió a los archivos de la Administración Municipal que ofrecieron valiosa y puntual información al desarrollo

del proyecto. El apoyo valioso de los apuntes y material adquirido durante la carrera de administración de empresas fue significativo para el desarrollo del presente trabajo.

#### **8.4 Población y muestra**

Para la cuantificación, se discrimina la población en dos grupos de acuerdo al carácter dentro del proceso así:

- **Funcionarios del Municipio:** Lo determina el total vinculado directamente a los procesos del municipio y en especial quienes tienen contacto con el usuario en sus diversas dependencias, que se han calculado en 21 funcionarios para el año 2014 siendo esta la población para el cálculo de muestra
- **Usuarios del Municipio.** Lo determina el total de personas que recurren a las diversas dependencias del Municipio para realizar consultas y toma de información que se ha calculado en 15 personas por día durante los días hábiles o de servicio al cliente en el municipio es decir 450 personas al mes o 5.400 personas atendidas para el año 2014, siendo esta la población para el cálculo de la muestra.

##### **8.4.1 Determinación de Muestras.**

De acuerdo a la anterior diferenciación, se procede a efectuar la prueba piloto para conocer el grado de ocurrencia del fenómeno estudiado considerando el siguiente procedimiento:

- **Prueba piloto para determinar el éxito del proceso para funcionarios públicos.** Se aplica una proporción de 20 funcionarios del municipio del Carmen de Chucuri, considerando que no todas las personas tienen un conocimiento de los aspectos a evaluar. Se indaga con la pregunta: ¿tiene usted conocimiento de la gestión, procedimientos y nivel de servicio que presta la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri?, quienes contestaron afirmativamente un total de 19, lo cual significa que el 95% están en condiciones de responder la encuesta.

- Prueba piloto para determinar éxito del proceso para usuarios del Municipio. Se aplica a una proporción de 20 ciudadanos del municipio del Carmen de Chucuri, considerando que no todas las personas acuden en busca de los servicios del municipio. Se indaga con la pregunta: ¿Usted acude o es usuario del servicio que prestan las diversas dependencias de la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri? Donde contestaron afirmativamente un total de 19 personas, lo que significa que el 95% están en condiciones de responder la encuesta.
- Cálculo de la muestra para indagar a funcionarios públicos. Al aplicar la fórmula estadística para población finita (menores de 100.000 unidades) tenemos:

$$n = \frac{N * Z^2 * (P * Q)}{Z^2 * (P * Q) + N * d}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Número de unidades potenciales: 21 Funcionarios (unidades)

P = probabilidad de éxito: 0.95

Q = Probabilidad de fracaso 0,05

Z = Nivel de confianza: 1.96

d = Error de muestreo: 0.05

De lo cual, se obtienen los siguientes resultados:

$$n = \frac{21 * 1,96^2 * (95 * 5)}{1,96^2 * (95 * 5) + 21 * 0,05}$$

$$n = \frac{21 * 3,8416 * (95 * 5)}{3,8416 * (95 * 5) + 21 * 0,025}$$

$$n = \frac{3,831996}{0,182476 + 0,0525}$$

$$n = \frac{3,831996}{0,234976}$$

n = 16,3 Funcionarios

Es decir, que se debe efectuar el trabajo de campo con 16 unidades (Funcionarios) como muestra para conocer los aspectos más relevantes.

#### 8.4.2 Cálculo de la muestra para indagar a usuarios del Municipio.

Al aplicar la formula estadística para población finita (menores de 100.000 unidades) tenemos:

$$n = \frac{N * Z^2 * (P * Q)}{Z^2 * (P * Q) + N * d}$$

Dónde:

n	=	Tamaño de la muestra a hallar
N	=	Número de unidades potenciales: 3.600 Usuarios (Unidades)
P	=	Probabilidad de éxito: 0,95
Q	=	Probabilidad de fracaso 0,05
Z	=	Nivel de confianza 1,96
D	=	Error de Muestreo 0,05

De lo cual se obtienen los siguientes resultados:

$$n = \frac{3600 * 1.96^2 * (95 * 5)}{3,8416 * (95 * 5) + 3.600 * 0,05}$$

$$n = \frac{3.600 * 3,8416 * (95 * 5)}{3,8416 * (95 * 5) + 3.600 * 0,025}$$

$$n = \frac{656,9136}{0,182476 + 9}$$

$$n = \frac{656,9136}{9,182476}$$

n= 71,53 Usuarios.

Es decir, que se debe efectuar el trabajo de campo con 72 unidades (usuarios) como muestra para conocer los aspectos más relevantes.

## 8.5 Tratamiento de la información

La observación directa, la toma de datos y análisis de procedimientos que realizan los funcionarios de la alcaldía, así como la toma de información a personas que solicitan la prestación de los servicios por parte de la alcaldía, con los instrumentos más importantes de la investigación.

El estudio de documentos de la administración pública, permitieron la identificación y descripción de procesos de planeación, funciones y procedimientos diseñados para la prestación de los servicios, que de hecho conforman la Operacionalización de las hipótesis que conducen al logro de los objetivos del proyecto de investigación, con lo cual se logra el reconocimiento situacional de elementos lógicos para planear propuestas de mejoramiento organizacional basado en la administración eficiente de recursos y el énfasis en el servicio.

El principal instrumento de trabajo es la encuesta dirigida a dos poblaciones

- Funcionarios del Municipio
- Usuarios del Municipio

Poblaciones ya descritas anteriormente y que conducen a los siguientes pasos de la investigación.

- Estructuración del anteproyecto de investigación
- Entrevistas en el municipio del Carmen de Chucuri a sujetos intervinientes
- Revisión bibliográfica a documentos municipales
- Análisis legislativo
- Organización y tabulación obtenida de la información obtenida
- Priorización de hallazgos.
- Formulación de conclusiones
- Propuestas de mejoramiento

## 8.6 Presentación de resultados de las encuestas aplicadas

Los resultados de la encuesta aplicada a funcionarios, se plasma primero en la tabulación de cada una de las preguntas, las cuales se describen cuantitativamente y porcentualmente en las Tablas de 1 a 19, y en segundo lugar se presenta de forma gráfica en las figuras 1 a 23 con su respectiva respuesta e interpretación de resultados.

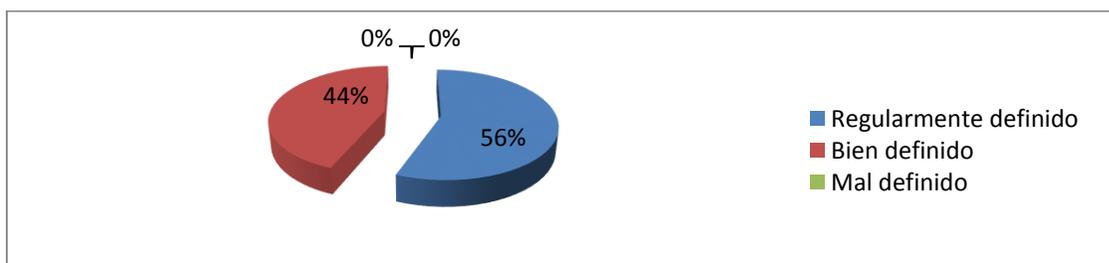
Los resultados de la encuesta aplicada a usuarios, se plasma primero en la tabulación de cada una de las preguntas, las cuales se describen cuantitativamente y porcentualmente en las tablas 20 a 31 y en segundo lugar se presenta de forma gráfica en las figuras 24 a 35 con su respectiva interpretación.

**Tabla 2. El organigrama funcional de la entidad está**

		No	%
1	Regular definido	9	56,25%
2	Bien definido	7	43,75%
3	Mal definido	0	0,00%
4	No existe	0	0,00%
	<b>Totales:</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada por el autor*

**Figura 1. El Organigrama funcional de la entidad está:**



Fuente: Autor. 2013

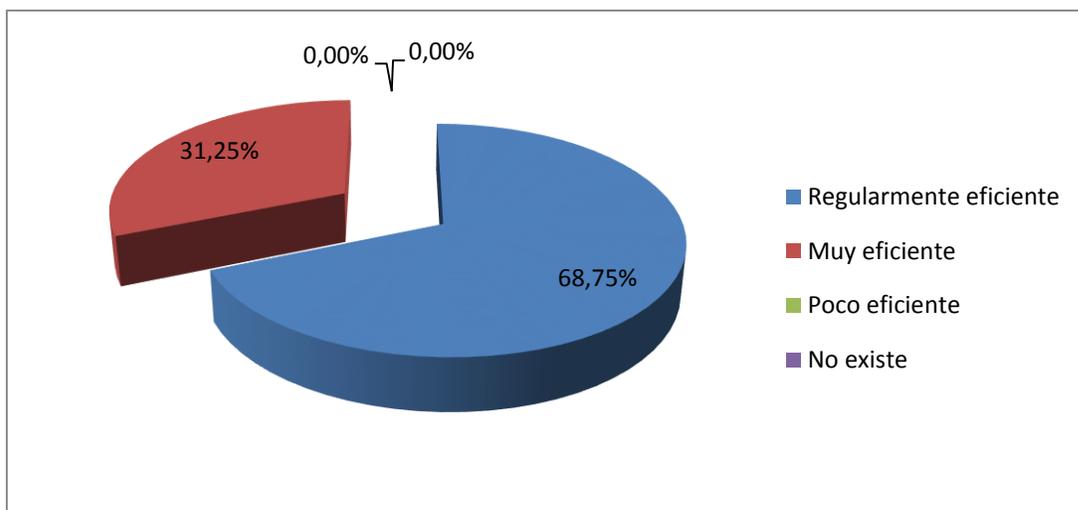
Interpretación. Más de la mitad (56,25%) de los funcionarios cree que el organigrama funcional de la entidad está regularmente definido, mientras que los restantes (43,75) considera que esta bien definido.

**Tabla 3. El manual de funciones de la entidad es:**

		No	%
1	Regularmente eficiente	11	68,75%
2	Muy eficiente	5	31,25%
3	Poco eficiente	0	0,00%
4	No existe	0	0,00%
	<b>Totales:</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Autor*

**Figura 2. El manual de funciones de la entidad es:**



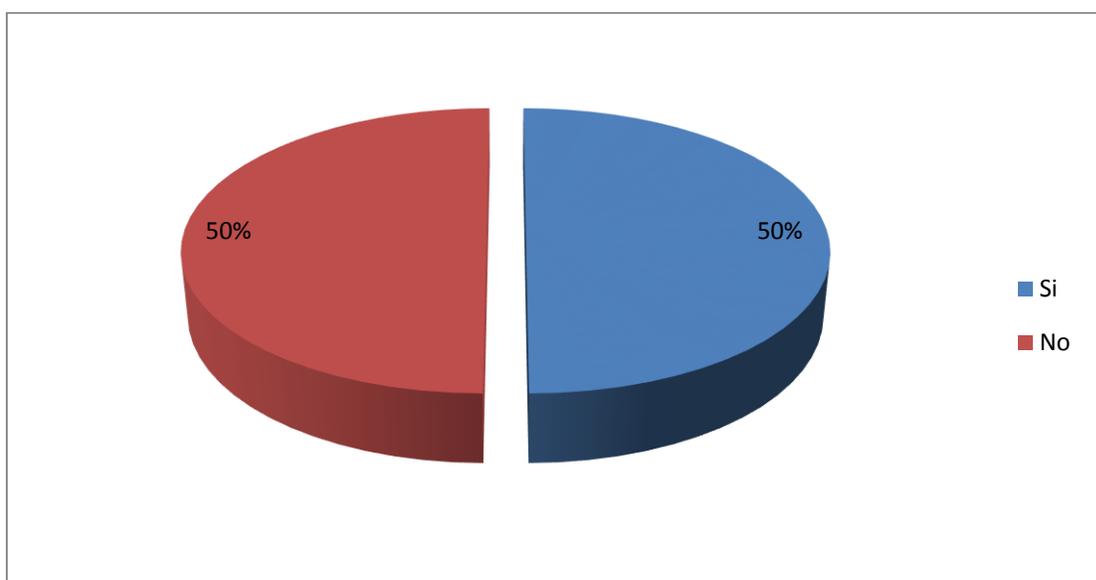
*Fuente: Autor 2104*

Interpretación. El (68,75%) considera que el manual de funciones es regular en eficiencia y una notoria minoría (31,25%) cree que es muy eficiente.

**Tabla 4. Tiene otras responsabilidades no contempladas en el manual de funciones:**

		No.	%
1	Si	8	50%
2	No	8	50%
	<b>Totales:</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Autor. 2014*

**Figura 3. Tiene responsabilidades no contempladas en el Manual de funciones.**

*Fuente: Autor.2014*

Interpretación. La mitad de los funcionarios encuestados consideran poseer responsabilidades que no se hallan contempladas en el manual de funciones.

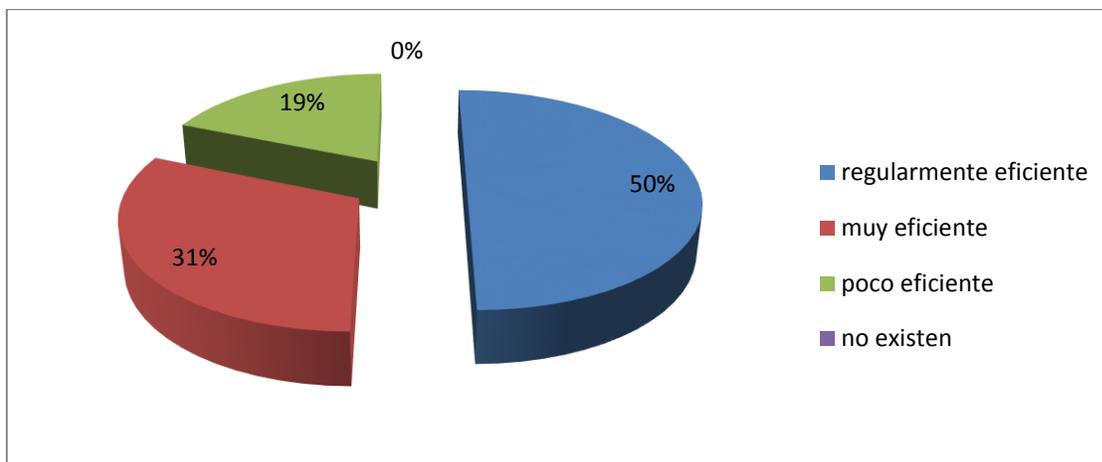
**Tabla 5. El manual de procedimientos administrativos es:**

		No.	%
1	Regularmente eficiente	8	50.00%
2	Muy eficiente	5	31.25%
3	Poco eficiente	3	18.75%

4	No existe	0	0,00%
	Totales:	16	100.00%

Fuente: Autor 2014

**Figura 4. El manual de procedimientos administrativos es.**



Fuente: Autor 2014

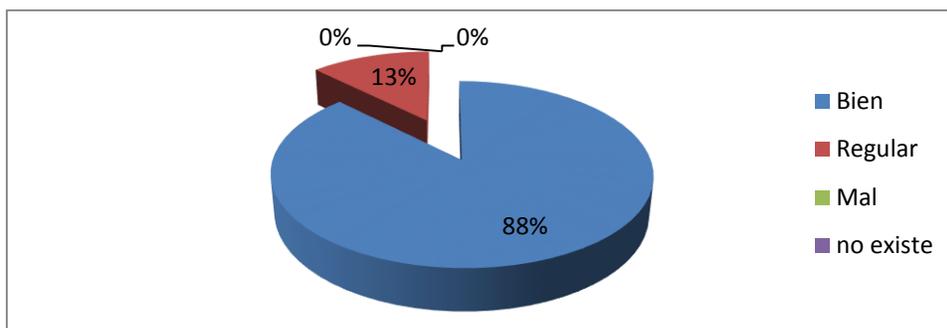
Interpretación. La mitad (50%) de los encuestados consideran que el manual de procedimientos es regularmente eficiente, menos de la tercera parte (31,25%) cree que es muy eficiente y la quinta parte (18,75%) cree que es poco eficiente.

**Tabla 6. Es adecuado, organizado y funcional el control interno de la entidad**

		No.	%
1	Bien	14	87,50%
2	Regular	2	12,50%
3	Mal	0	0,00%
4	No existe	0	0,00%
	<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Autor 2014

**Figura 5. Es adecuado, organizado y funcional el control interno de la entidad**



Fuente: Autor. 2014

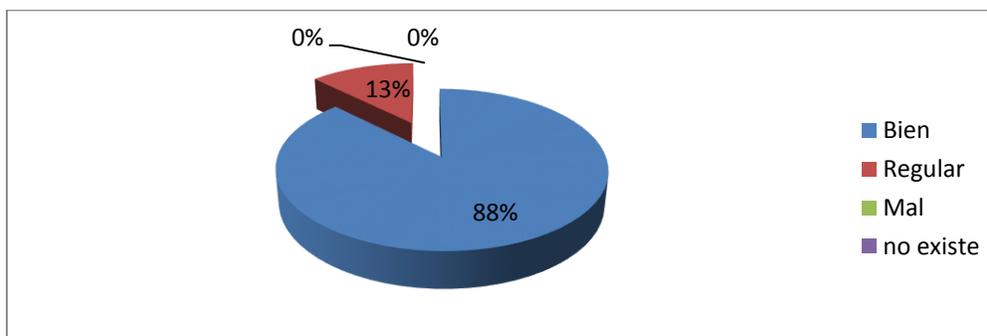
Interpretación. La gran mayoría (87,5%) de los funcionarios considera adecuado el control interno, solo el 12,5% lo considera regular

**Tabla 7. El sistema de información permite controlar la gestión de la entidad.**

		No.	%
1	Bien	14	87,50%
2	Regular	2	12,50%
3	Mal	0	0,00%
4	No existe	0	0,00%
	Totales	16	100,00%

Fuente: Autor. 2014

**Figura 6. El sistema de información permite controlar la gestión de la entidad.**



Fuente: Autor

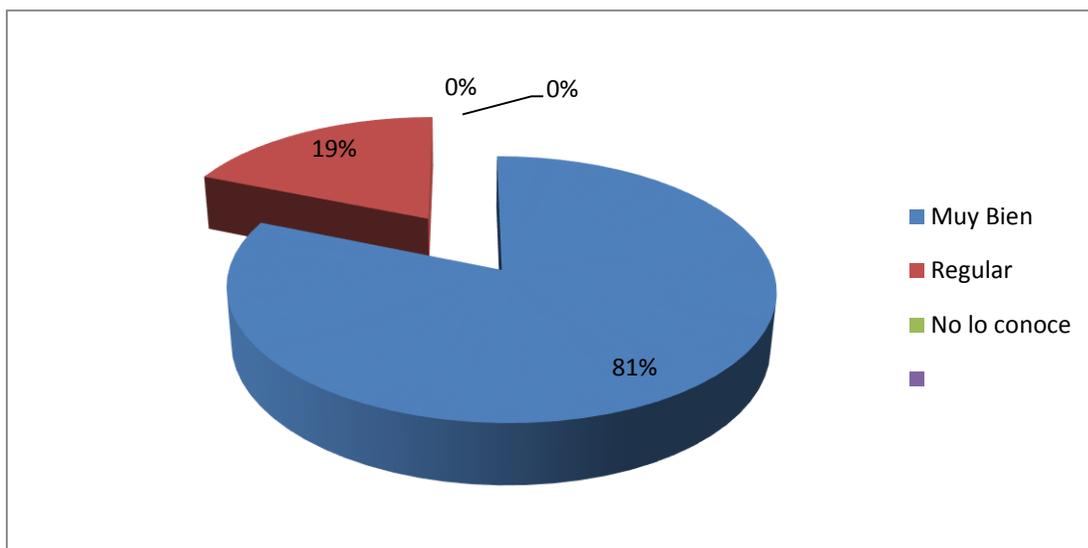
Interpretación. La gran mayoría (87.5%) de funcionarios considera que el sistema de información actual permite controlar la entidad y solo el 12.5% cree que es regular

**Tabla 8. Conoce el Plan de Desarrollo.**

		No.	%
1	Muy Bien	13	81,25%
2	Regular	3	18,75
3	No lo conoce	0	0,00%
	<b>Totales:</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Autor 2014*

**Figura 7. Conoce el Plan de Desarrollo.**



Fuente:

Fuente. Autor 2014

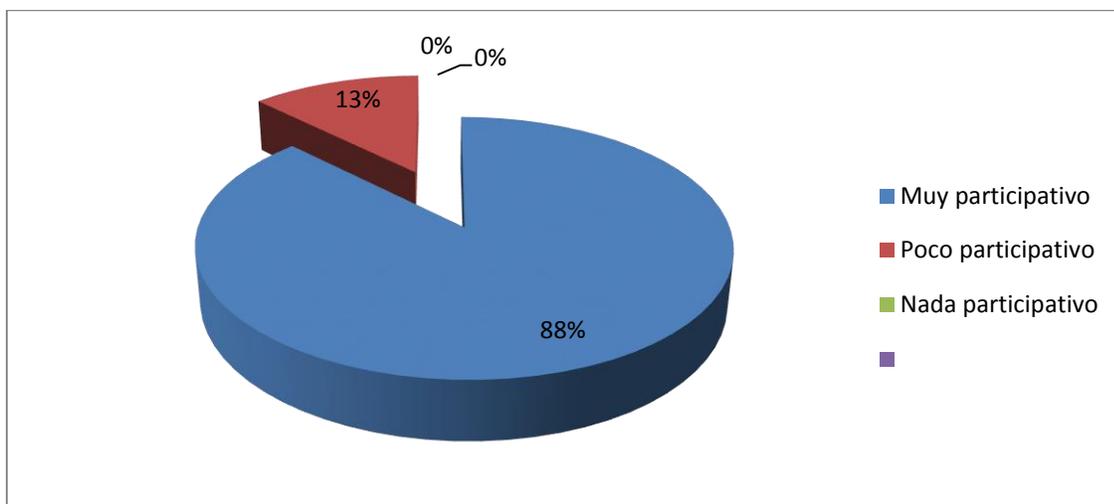
Interpretación. La mayoría (81,25%) de los funcionarios conoce del plan de desarrollo

**Tabla 9. Como ha concebido el plan de desarrollo propuesto por la administración Municipal.**

		No.	%
1	Muy participativo	14	87,50
2	Poco participativo	2	12,5%
3	Nada participativo	0	0,00%
	Totales	16	100.00%

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 8. Como ha concebido el plan de desarrollo propuesto por la administración Municipal.**



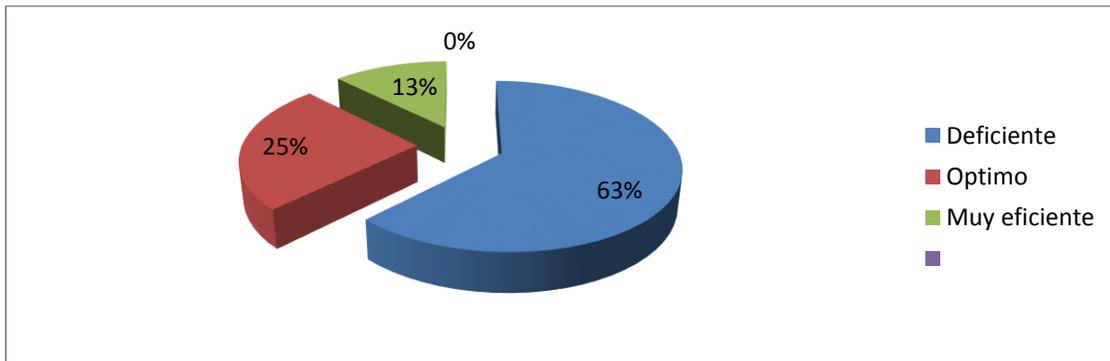
*Fuente: Autor 2014*

Interpretación. El plan de desarrollo propuesto por el Alcalde, es concebido por la mayoría (85,5%) como muy participativo, mientras la minoría del 12,5% no lo considera así.

**Tabla 10. El presupuesto del Municipio para desarrollar proyectos de inversión es:**

		No.	%
1	Deficiente	10	62,50%
2	Optimo	4	25,00%
3	Muy Deficiente	2	12,50%
	<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Autor 2014**

**Figura 9 El presupuesto del Municipio para desarrollar proyectos de inversión es:**

*Fuente: Autor 2014*

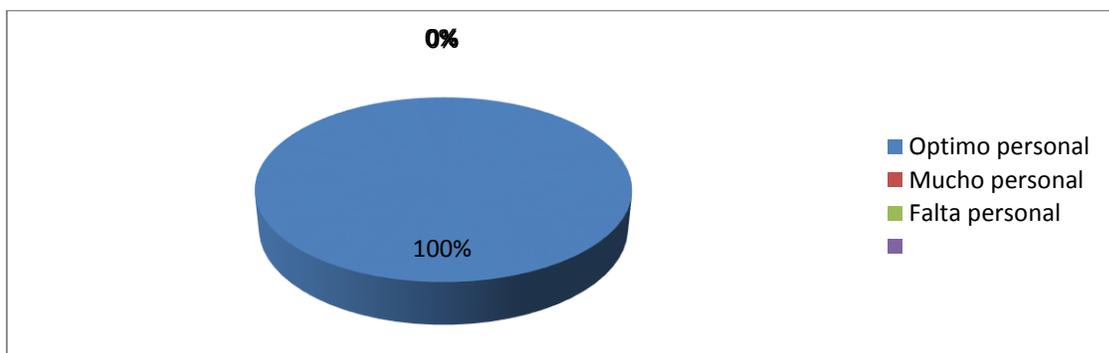
Interpretación. Más de la mitad de funcionarios (62,5%) cree que el presupuesto para desarrollar proyectos es deficiente, un 25% cree que es óptimo y el 12,5% considera muy deficiente.

**Tabla 11. En relación a cantidad, la entidad cuenta con un recurso humano de.**

		No.	%
1	Optimo personal	16	0.00%
2	Mucho personal	0	100.00%
3	Falta personal	0	0,00%
	<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Autor 2014*

**Figura 10. . En relación a cantidad, la entidad cuenta con un recurso humano de.**



*Fuente: Autor 2014*

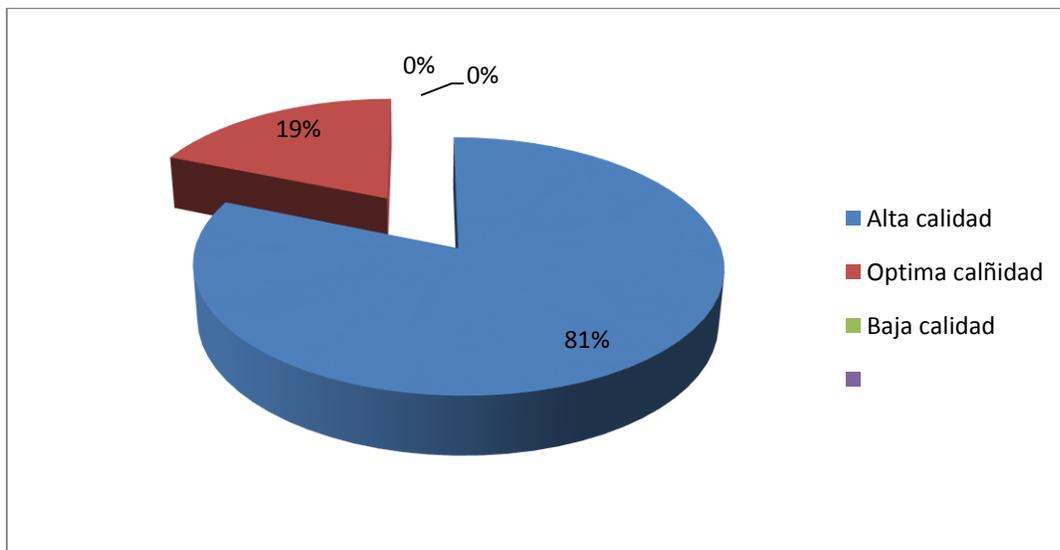
Interpretación. Todos consideran que la cantidad de empleados es el adecuado

**Tabla 12. En relación a calidad, la Entidad cuenta con el recurso Humano de:**

		No.	%
1	Alta Calidad	13	81,25%
2	Óptima Calidad	3	18,75%
3	Baja Calidad	0	0,00%
	<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor 2014.

**Figura 11. En relación a calidad, la Entidad cuenta con el recurso Humano de:**



*Fuente: Autor 2014*

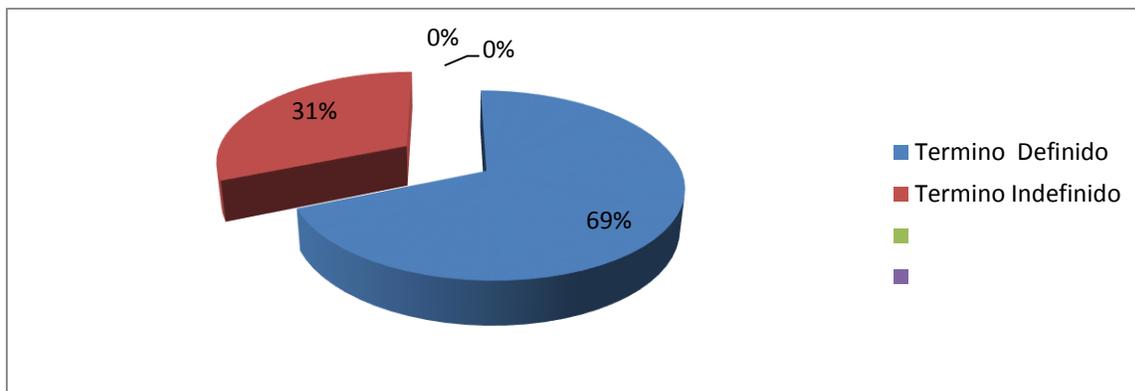
Interpretación. La mayoría (81,25%) de funcionarios cree que el recurso humano de la alcaldía es de alta calidad, el (18,75) considera que es de óptima calidad

**Tabla 13 La contratación de personal es a:**

		No.	%
1	Terminó definido	11	68,75%
2	Término Indefinido	5	31,25%
	Totales	16	100,00%

*Fuente: Autor 2014*

**Figura 12. La contratación de personal es a:**



Fuente: Autor 2014

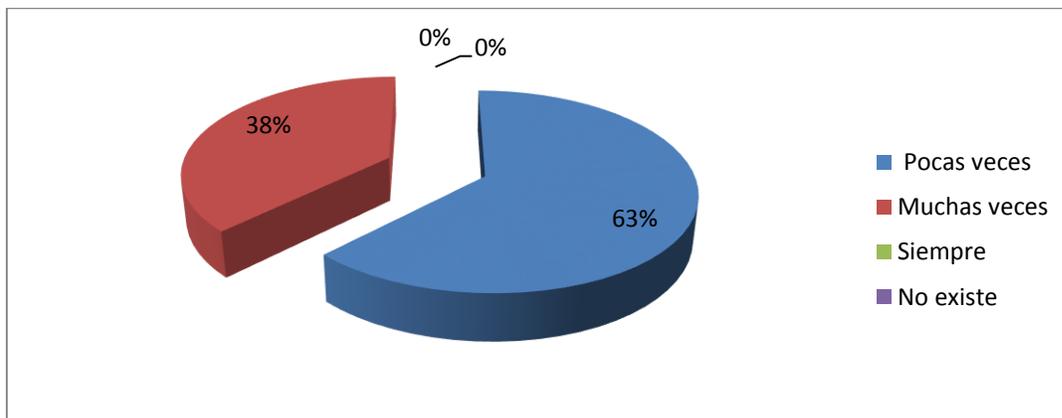
Interpretación. Más de la mitad (68,75%) del personal es contrato a término definido y solamente la tercera parte (31,25%) es contratada a término indefinido.

**Tabla 14 Los programas de capacitación son definidos en tiempo, temática y requerimientos.**

		No.	%
1	Pocas veces	10	62,50%
2	Muchas veces	6	37,50%
3	Siempre	0	0,00%
4	No existe	0	0,005
	<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Autor. 2014

**Figura 13. Los programas de capacitación son definidos en tiempo, temática y requerimientos.**



Fuente: Autor 2014.

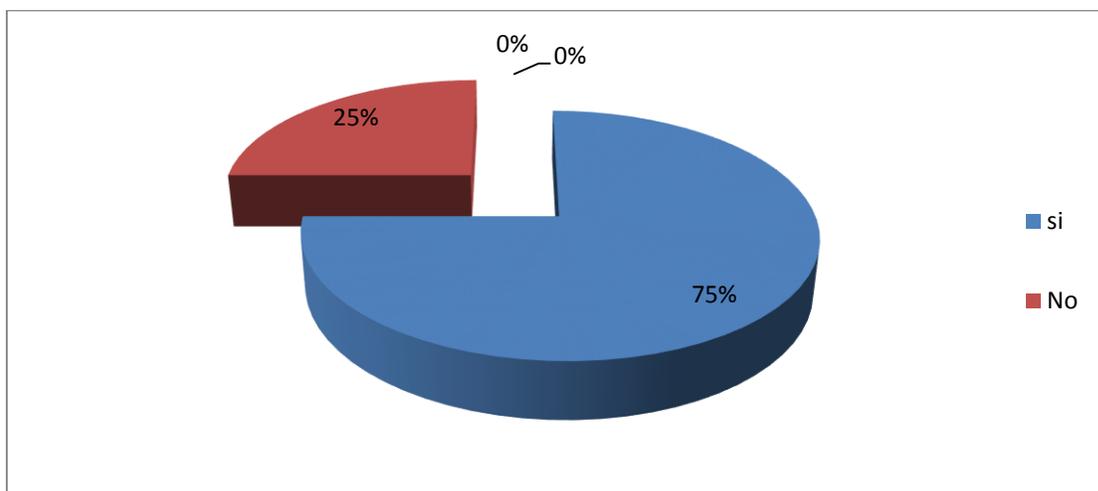
Interpretación. La mayoría de los funcionarios considera que pocas veces programas de capacitación son definidos en tiempo temático y requerimientos, el 37,5% cree que sucede muchas veces.

**Tabla 15. Del siguiente listado, Exponga las necesidades de información y capacitación requerida por usted para hacer más afectiva la gestión a la comunidad.**

		No.	%
1	Administración y Gestión Pública	12	75,00%
2	Contratación Estatal	10	62,00%
3	Relaciones Humanas	16	100,00%
4	Ética en el Trabajo	16	100,00%
5	Sistemas e internet	11	68,00%

Fuente: Investigador. 2014

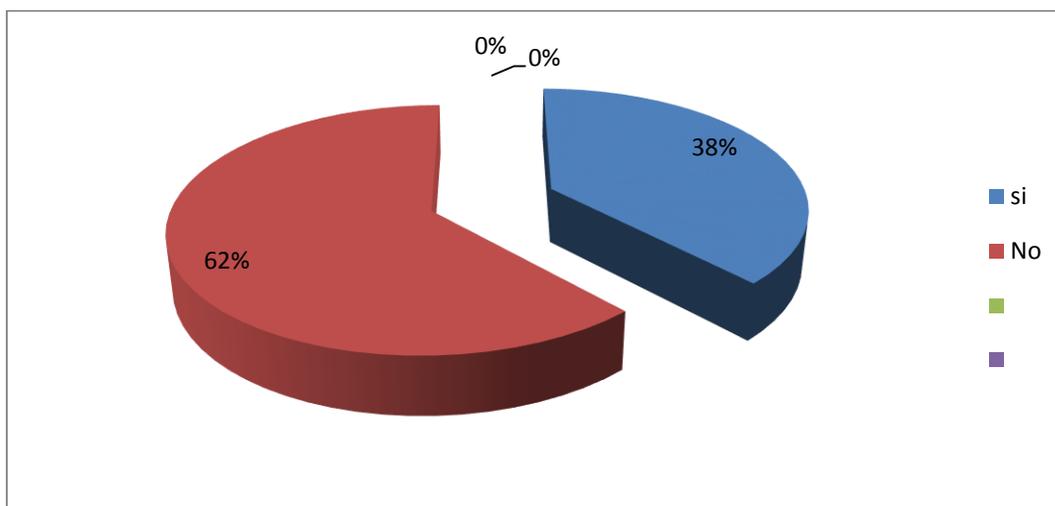
**Figura 14. Necesidad de formación en Administración y Gestión pública**



Fuente: Fuente: Autor 2014

Interpretación. La mayoría entre (62,5% y el 100%) de los funcionarios creen que existe necesidad de capacitación para lograr mayor efectividad en la gestión

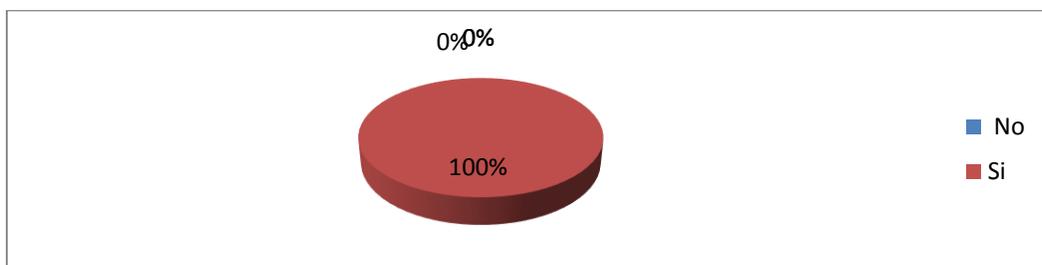
**Figura 15. Necesidad de formación en contratación Estatal.**



Fuente: Autor 2014.

Interpretación. Más de la mitad (62%) cree que hace falta formación en contratación estatal.

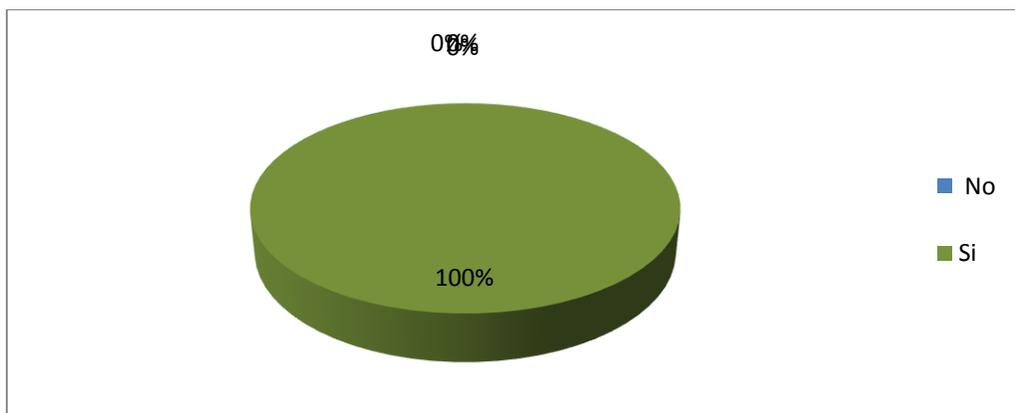
**Figura 16. Necesidad de formación en Relaciones Humanas**



Fuente: Autor 2014.

Interpretación. Todos los funcionarios consideran urgente la capacitación en relaciones humanas.

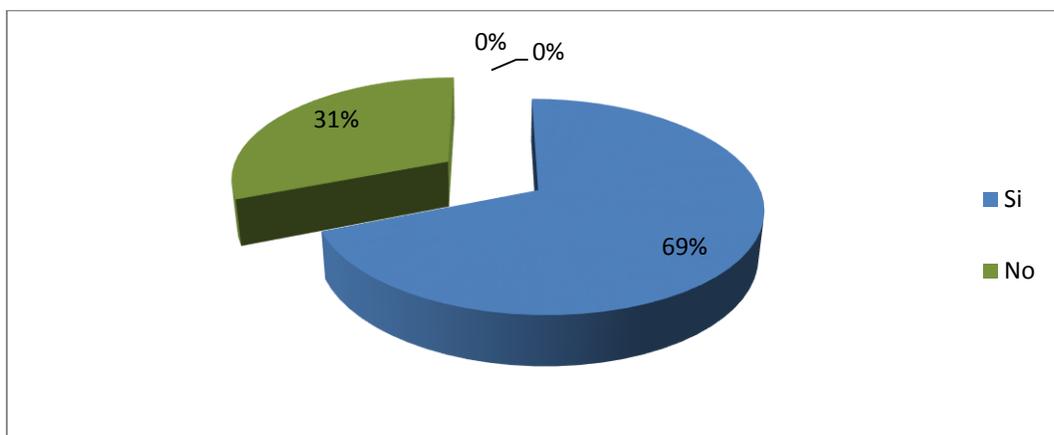
**Figura 17. Necesidad de formación en Ética en el trabajo.**



Fuente: Investigador. 2014

Interpretación. Es unánime la necesidad de capacitación en ética en el trabajo por parte de los funcionarios

**Figura 18 Necesidad de formación en sistemas e Internet**



*Fuente: Autor 2014*

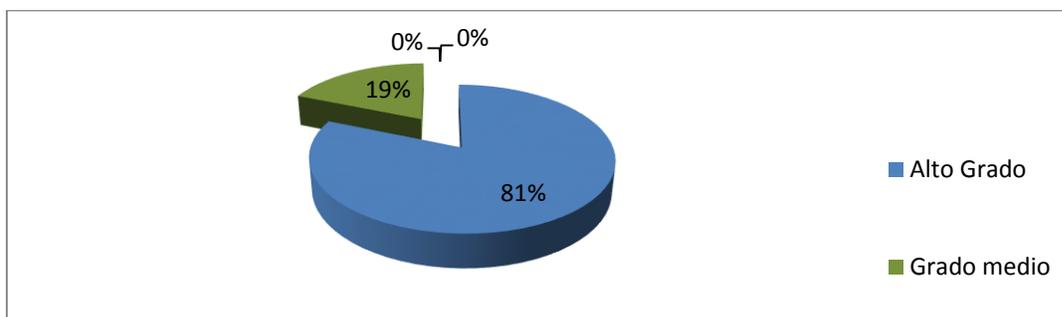
Interpretación. Más de la mitad del personal requieren ser capacitados en formación básica de sistemas.

**Tabla 16. El nivel de compromiso de la entidad para con el desarrollo de la entidad es.**

		No.	%
1	Alto Grado	13	81,00%
2	Grado medio	3	18,00%
3	Bajo Grado	0	0,00%
4	No existe	0	0,00%
	Totales	16	100,00%

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 19. El nivel de compromiso de la entidad para con el desarrollo de la entidad es.**



*Fuente: Autor 2014.*

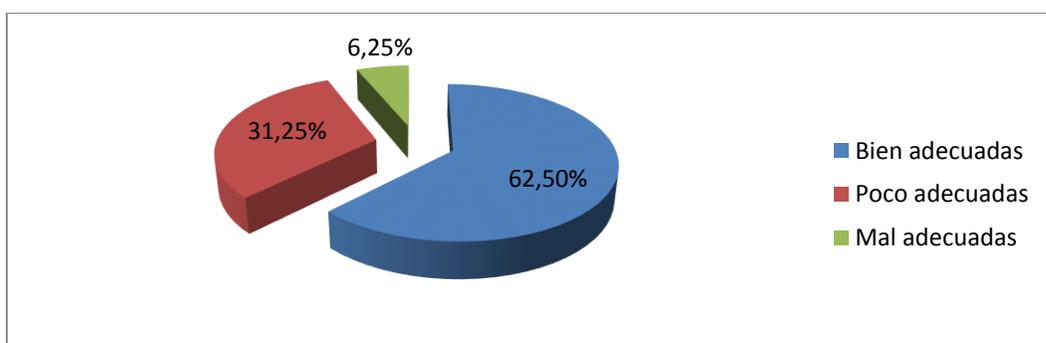
Interpretación. La mayoría de los funcionarios (81,25%) cree que nivel de compromiso del personal es alto, mientras que el 18,75% considera que es medio.

**Tabla 17. Las instalaciones para prestar el servicio son**

		No.	%
1	Bien adecuadas	10	62.5%
2	Poco adecuadas	5	31,25%
3	Mal adecuadas	1	6.25%
	<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Autor 2014*

**Figura 20. Las instalaciones para prestar el servicio son:**



*Fuente: Autor 2014.*

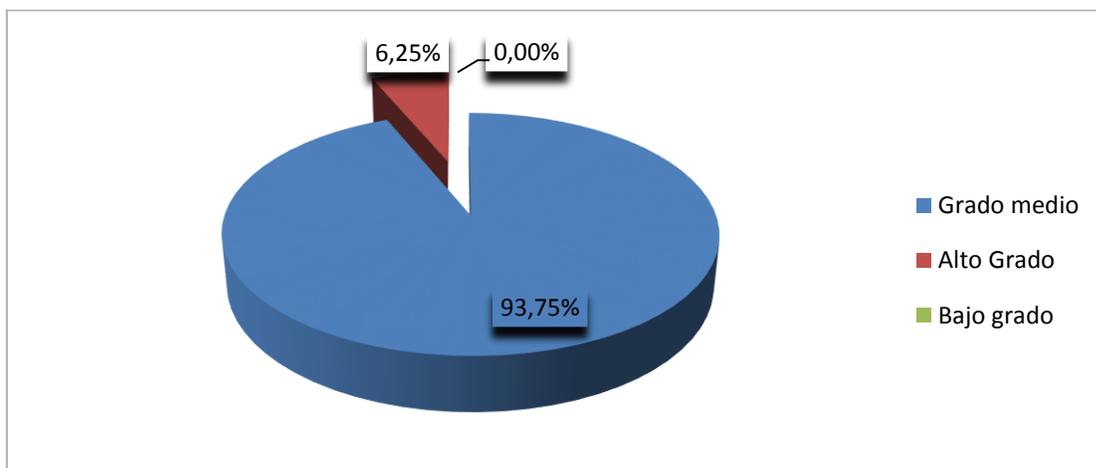
Interpretación. La mayoría de los funcionarios consideran que las instalaciones están bien adecuadas para la prestación del servicio, sin embargo un 31,25% considera que están poco adecuadas frente al 6,25% que dice estar mal adecuadas.

**Tabla 18. Para prestar los servicios al usuario en calidad y cantidad, la entidad cuenta con tecnología de punta en.**

		No.	%
1	Grado medio	15	93,75%
2	Alto Grado	1	6,25%
3	Bajo Grado	0	0,00%
	Totales	16	100,00%

*Fuente: Autor 2014*

**Figura 21. Para prestar los servicios al usuario en calidad y cantidad, la entidad cuenta con tecnología de punta**



*Fuente: Fuente: Autor 2014.*

Interpretación. La gran mayoría de funcionarios (93.75%) considera que la entidad posee tecnología de punta en grado medio para la prestación de servicios de calidad y cantidad, solo

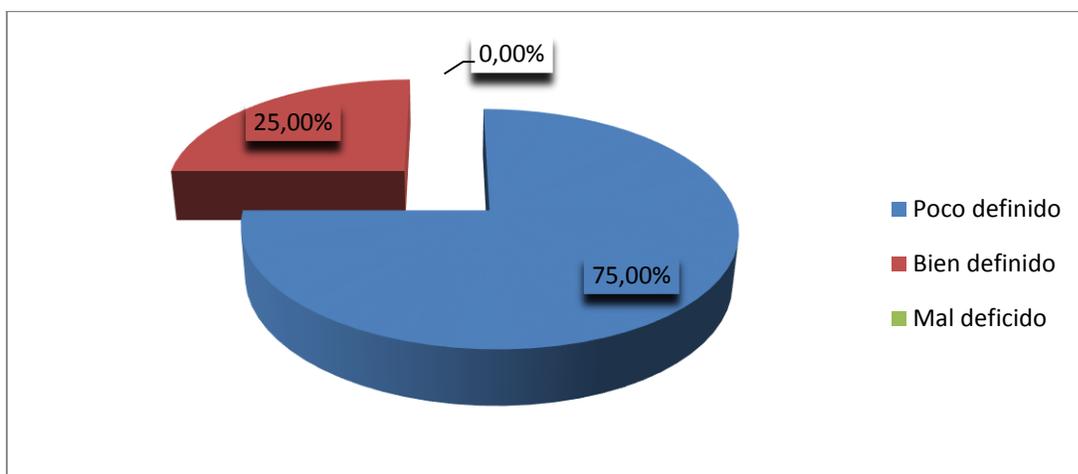
el 6,25% cree que posee grado alto

**Tabla 19. Los planes y normas de contingencia ambiental para garantizar a futuro el equilibrio ecológico y de sostenibilidad están.**

		No.	%
1	Poco definido	12	75,00%
2	Bien definido	4	25,00%
3	Mal definido	0	0,00%
	<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Autor 2014*

**Figura 22. Los planes y normas de contingencia ambiental para garantizar a futuro el equilibrio ecológico y de sostenibilidad.**



*Fuente: Autor 2014.*

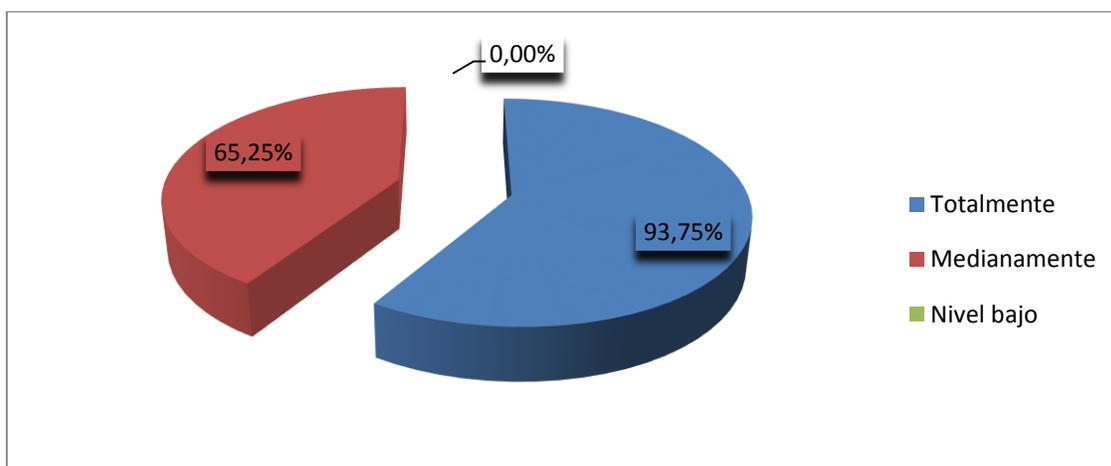
Interpretación. Tres cuartas partes creen que los planes y programas ambientales para garantizar el equilibrio ecológico y sostenibilidad en el futuro, están poco definidos, el reto consideran estar bien definidos.

**Tabla 20. La entidad cumple con las normas legales que regulan la prestación del servicio.**

		No.	%
1	Totalmente	15	93,75%
2	Medianamente	1	6,25%
3	Nivel bajo	0	0,00%
	<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 23. La entidad cumple con las normas legales que regulan la prestación del servicio.**



*Fuente: Autor 2014.*

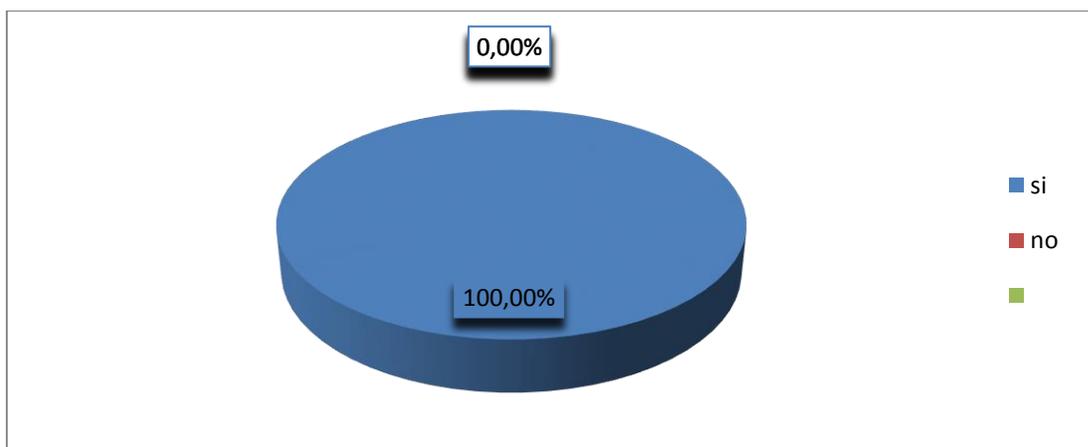
Interpretación. La mayoría está de acuerdo con que la entidad cumple con las normas legales que regulan la prestación del servicio. Solo un 6.25% considera que cumple de forma mediana el requerimiento.

Encuesta dirigida a usuarios de la Administración Municipal del Carmen de Chucuri.

**Tabla 21. Ha solicitado algún servicio en las oficinas de la administración Municipal.**

		No.	%
1	Si	72	100,00%
2	No	0	0,00%
	<b>Totales</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 24. Ha solicitado algún servicio en las oficinas de la administración Municipal.**

*Fuente: Autor 2014.*

Interpretación. La totalidad de usuarios encuestados han solicitado algún servicio en las oficinas de la Administración Municipal.

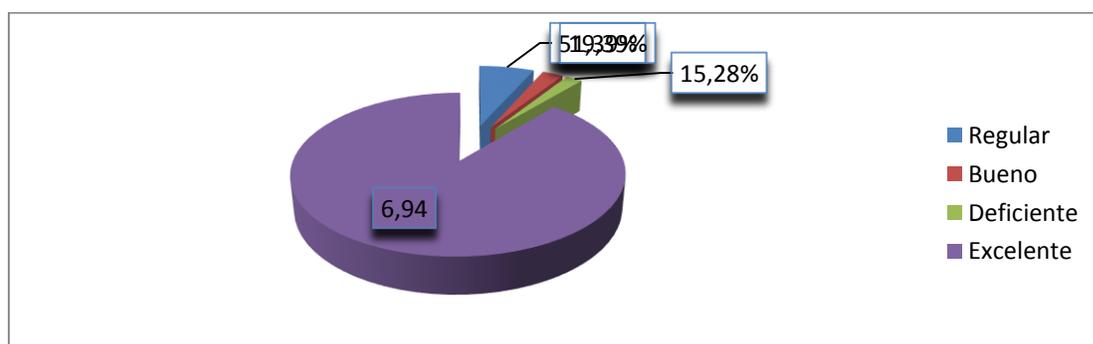
**Tabla 22. Cómo considera el servicio que le brindan los funcionarios de las diversas dependencias de la Administración Municipal.**

		No.	%
1	Regular	37	51,39%
2	Bueno	19	26,39%

3	Deficiente	11	12,28%
4	Excelente	5	6,94
	<b>Totales</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Investigador. 2014*

**Figura 25. Cómo considera el servicio que le brindan los funcionarios de las diversas dependencias de la Administración Municipal.**



*Fuente: Autor 2014.*

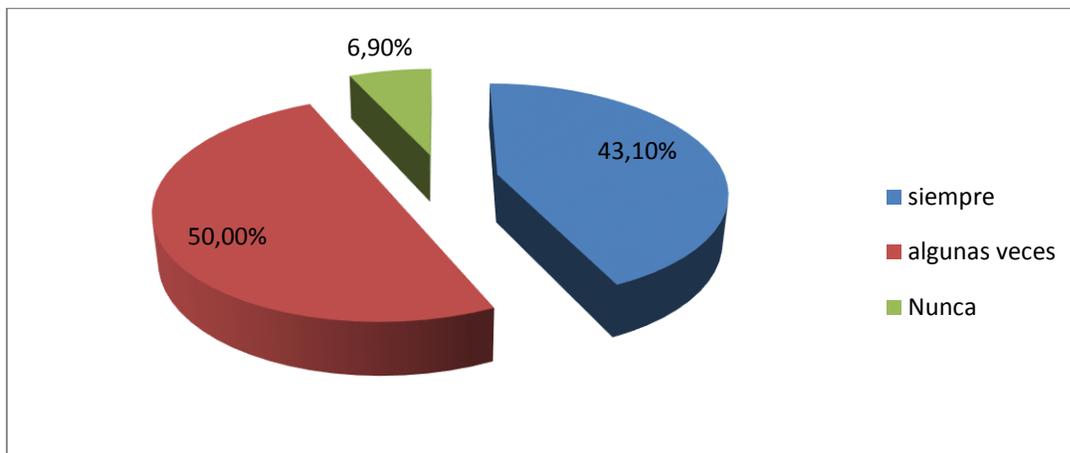
Interpretación. Cerca de la mitad de los usuarios considera que el servicio que le brindan los funcionarios de la administración es regular, 19,39% como bueno, 15,28 como deficiente y solo el 6,94% determino un servicio excelente.

**Tabla 23. La atención que recibe de los empleados de la Alcaldía es cálida, amena y satisfactoria.**

		No.	%
1	Siempre	31	43,1%
2	Algunas veces	36	50,00%
3	Nunca	5	6,9%
	Total	72	100,00%

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 26. . La atención que recibe de los empleados de la Alcaldía es cálida, amena y satisfactoria.**



*Fuente: Autor 2014.*

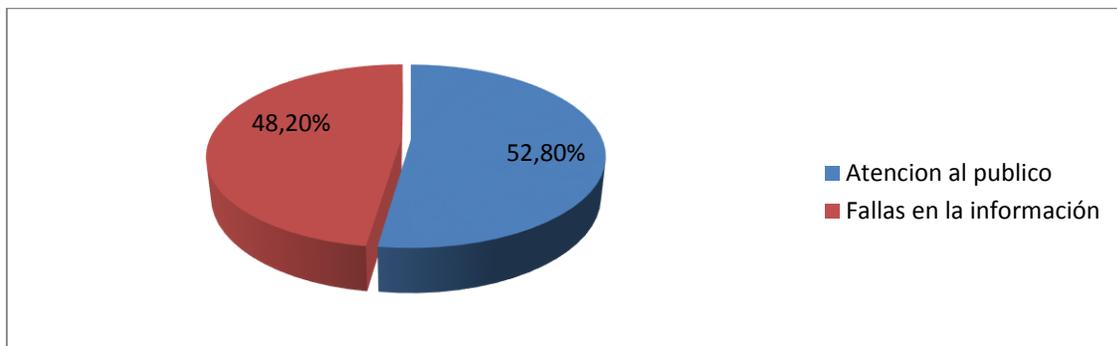
Interpretación: La mitad de los usuarios consideran ser algunas veces atendidos de manera cálida y amena, el 43,1% considera siempre ser bien atendido y el 6,9% se siente mal atendido

**Tabla 24. Cuáles son las fallas más reiteradas en la prestación del servicio por parte de los funcionarios de la Administración Pública.**

		No.	%
1	Atención al público	38	52.8%
2	Fallas en Información	34	47.2%
	<b>Totales</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor 2014

**Figura 27. Cuáles son las fallas más reiteradas en la prestación del servicio por parte de los funcionarios de la Administración Pública**



*Fuente: Autor 2014.*

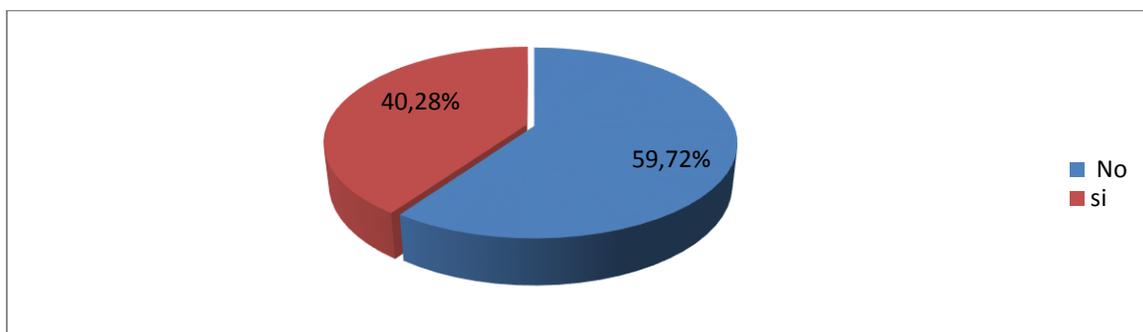
Interpretación. Los usuarios consideran que la falla más reiterada es la atención al público con un 52,8% mientras que la deficiencia en el suministro de información fue importante con un 48.2%

**Tabla 25. Conoce usted el plan de desarrollo de su Municipio.**

		No.	%
1	No	43	59,72%
2	Si	29	40.28
	<b>Totales</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 28 Conoce usted el plan de desarrollo de su Municipio.**



*Fuente: Autor 2014.*

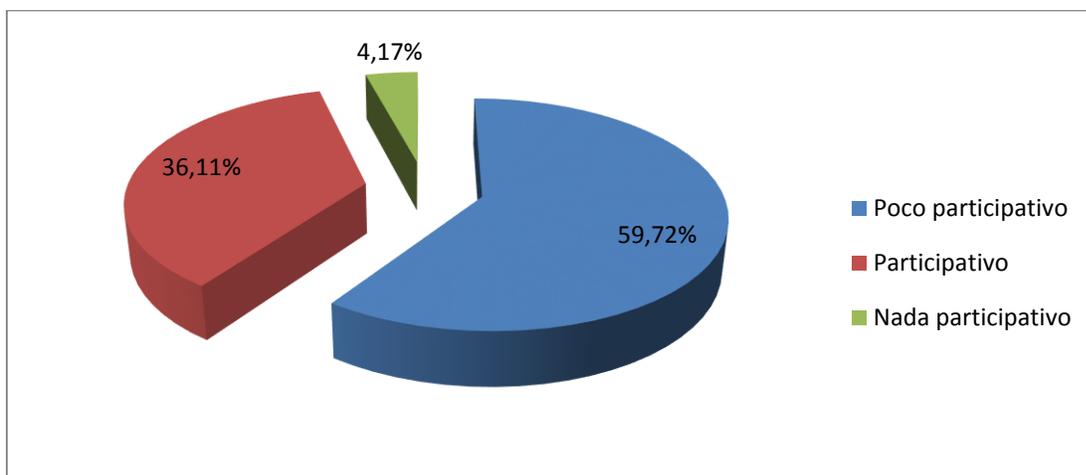
Interpretación. El 59,72% de los usuarios no conoce el plan de desarrollo del Municipio, el restante 40,28 dice conocerlo.

**Tabla 26. Cómo considera la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal**

		No.	%
1	Poco participativo	43	59,72%
2	Participativo	26	36,11%
3	Nada participativo	3	4,17%
	Totales	72	100.00%

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 29. Cómo considera la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal**



*Fuente: Autor 2014.*

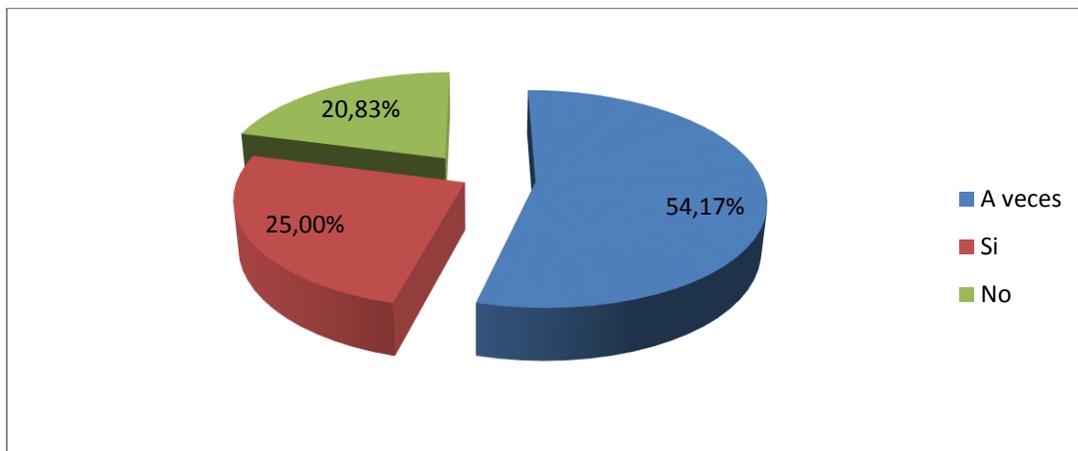
Interpretación. Más de la mitad (59.72%) de usuarios cree que la ejecución del plan de desarrollo municipal es poco participativo, el 36,11% considera que si es participativo e incluyente y el 4,17% no lo ven nada participativo.

**Tabla 27. En la administración se cumplen las metas y expectativas de acuerdo a las necesidades de la comunidad.**

		No.	%
1	A veces	39	54,17%
2	Si	18	25%
3	No	15	20,83%
	<b>Totales</b>	<b>72</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 30. En la administración se cumplen las metas y expectativas de acuerdo a las necesidades de la comunidad.**



*Fuente: Autor 2014.*

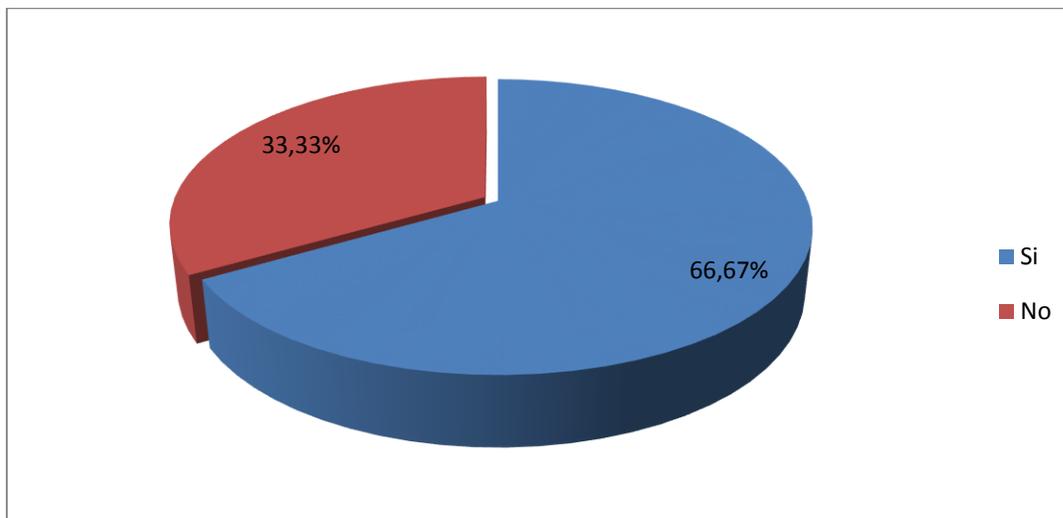
Interpretación. La población encuestada considera en su mayoría que no siempre se cumple lo pactado, solo un 25% considera que si se cumplen las metas.

**Tabla 28. Considera usted que los funcionarios de cada dependencia cumplen con las responsabilidades que tienen a su cargo.**

		No.	%
1	Si	48	66,67%
2	No	24	33,33%
	Totales	72	100,00%

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 31. . Considera usted que los funcionarios de cada dependencia cumplen con las responsabilidades que tienen a su cargo.**



*Fuente: Autor 2014.*

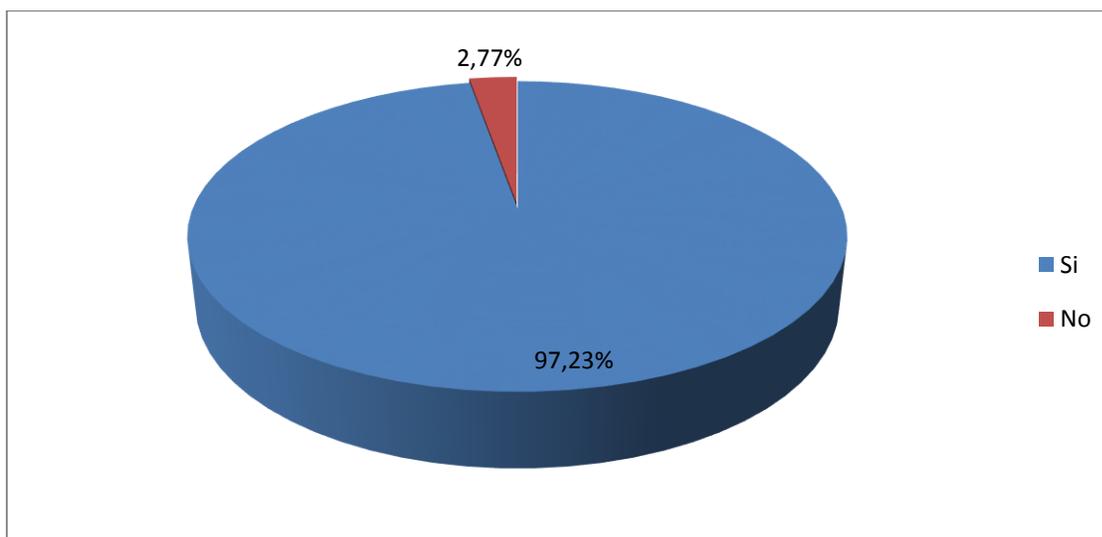
Interpretación. Dos terceras partes (66,67%) de usuarios considera que los funcionarios cumplen con las responsabilidades que tienen a su cargo y una tercera o parte (33,33%) cree que no.

**Tabla 29. Considera usted que las dependencias existentes son necesarias para el desarrollo del Municipio.**

		No.	%
1	Si	70	97,23%
2	No	2	2,77%
	Total	72	100,00%

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 32. Considera usted que las dependencias existentes son necesarias para el desarrollo del Municipio.**



Fuente: *Fuente: Autor 2014.*

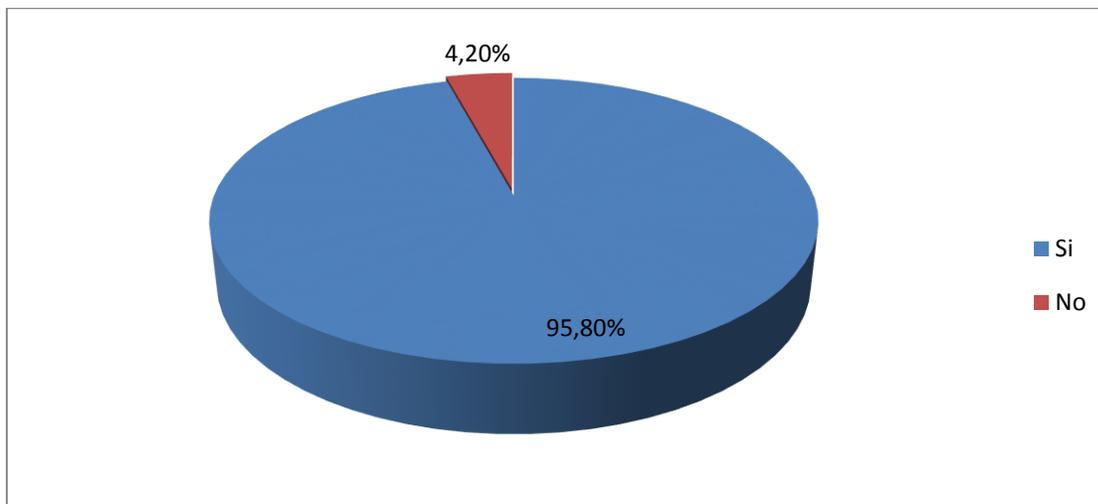
Interpretación: La gran mayoría de usuarios consideran que las dependencias son necesarias para el desarrollo y la gestión municipal.

**Tabla 30. Hace presencia la alcaldía ante una emergencia importante que sufra la comunidad.**

		No.	%
1	Si	69	95,8%
2	No	3	4.2%
	Total	72	100,00%

Fuente: *Autor 2014.*

**Figura 33. Hace presencia la alcaldía ante una emergencia importante que sufra la comunidad.**



*Fuente: Autor 2014.*

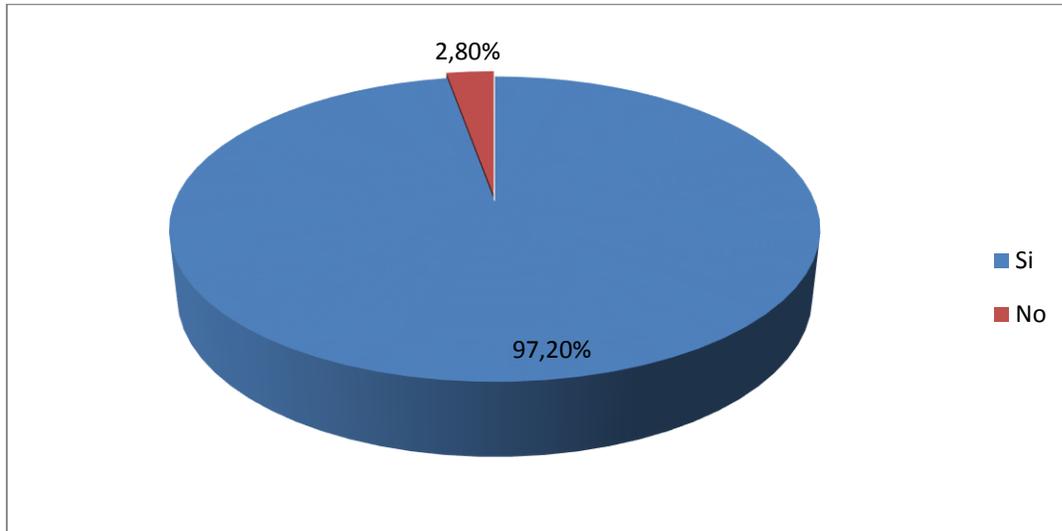
Interpretación. Ante una emergencia la comunidad considera que los organismos del municipio actúan con inmediatez. Tan solo el 4,2% es escéptico o no cree.

**Tabla 31. Considera usted que es necesario que los funcionarios públicos se capaciten constantemente.**

		No	%
1	Si	70	97,2%
2	No	2	2,8%
	Totales	72	100,00%

*Fuente: Autor 2014.*

**Figura 34. Considera usted que es necesario que los funcionarios públicos se capaciten constantemente**



*Fuente: Autor 2014.*

Interpretación. Tan solo un 2,8% está en contra de que los funcionarios públicos sean Constantemente capacitados, el 97,2% así lo aprueba

## **9. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA ADMINSTRACION MUNICIPAL DEL CARMEN DE CHUCURI**

### **9.1 Políticas Administrativas**

#### **9.1.1. Estilo Gerencial**

La atención a las labores propias de la Alcaldía son cumplidas de forma eficiente y se caracterizan por un ordenamiento de recursos y tiempo para cada actividad a realizar, cumpliendo una agenda previamente estipulada, destacándose la revisión de logros asignados en reuniones periódicas de planeación y organización del trabajo.

En síntesis: se considera que existe un estilo gerencial definido, que se caracteriza por el cumplimiento de las funciones, evaluación y control de resultados en la gestión desarrollada, en las diversas áreas que comprende la administración Municipal del Carmen de Chucuri.

#### **9.1.2 Organización de la empresa.**

Conocimiento y ejecución del plan de desarrollo. Existe una amplia difusión de este documento entre los funcionarios públicos, por tanto no es necesario adelantar acciones que conlleven a su difusión. De hecho los encuestados lo consideran muy participativo. Entre usuarios existe un alto grado de desconocimiento y el concepto de ser poco participativo hacia la comunidad, hecho que debería ser solucionado con acciones de difusión y socialización de las actividades y proyectos propuestos por la actual administración.

Conocimiento y cumplimiento del plan de ordenamiento territorial. La mayoría de ciudadanos lo conocen pero hace falta mayor difusión del documento para que pueda ser enriquecido por las comunidades.

Estructura del Organigrama funcional de la entidad. La calificación obtenida en este aspecto sugiere la realización de ajustes para lograr una distribución más equitativa de funciones y trabajo entre los diferentes funcionarios de la Alcaldía del Carmen de Chucuri. En el anexo C se muestra el organigrama actual de la Entidad Municipal.

Percepción del presupuesto Municipal en Proyecto de Inversión. Existen deficiencias presupuestales importantes para el cumplimiento de los objetivos, ya que los recursos son escasos para suplir todas las necesidades de la comunidad y es especial para la ejecución de proyectos de inversión.

Cumplimiento de metas y expectativas según necesidades de la comunidad. Hay un descontento mayoritario en cuanto a este aspecto, pues se presentan opiniones negativas por parte de ciudadanos quienes creen que se podría realizar mejor gestión.

En síntesis la organización empresarial no posee políticas claras que permitan un desarrollo armónico del ente territorial, aunque se cuenta con los requisitos, documentos y guías funcionales para la adecuada gestión, en este aspecto es decir es necesario mejorar los diversos aspectos involucrados. Esto incluye un alto compromiso institucional de los funcionarios en cada área respectiva.

### **9.1.3 Manejo del Recurso Humano.**

Cantidad y calidad del Recurso Humano. La investigación arrojó que la cantidad de personal es el adecuado para las operaciones; se detectan necesidades de formación y educación en temas específicos de los diversos cargos para el cumplimiento adecuado de las funciones establecidas. Nivel de Compromiso del Personal. El nivel de compromiso existente es bueno.

Tiempo, Temáticas y Requerimientos de programas de capacitación. Se evidencia una urgente necesidad en la programación de fortalecimiento al talento humano a través de capacitaciones continuas que promuevan la excelencia en la gestión ya que existe el compromiso.

Sistema de Contratación de Personal. El sistema es acorde a los cambios y tendencias de contratación, aunque aún existe personal con todas las garantías y condiciones laborales tradicionales.

Necesidades Formativas de los funcionarios públicos. Las prioridades en formación están en las áreas de Relaciones Humanas y Ética en el trabajo. Hay una necesidad urgente en

formación en Administración y Gestión Pública, la cual conlleva a mejorar de manera ostensible el servicio a la comunidad, que junto a la formación en sistemas e Internet, permita una mejor gestión y desempeño. En menor proporción, se considera importante el tema de la contraloría estatal. Los ciudadanos consideran que los funcionarios deben estar capacitándose constantemente para realizar mejor su trabajo.

En Síntesis: El manejo de recurso humano cuenta con políticas claras en procesos que abarcan desde la convocatoria hasta la capacitación y desarrollo del talento humano incluido en la nómina municipal, siendo necesario completar aspectos formativos y de actualización en todos los cargos y funciones desempeñadas por la Alcaldía del Carmen de Chucuri.

#### **9.1.4 Manejo Legal**

Se considera que la Alcaldía Municipal cumple con los procedimientos y normas establecidas para el sector público.

Cumplimiento de normas legales. Se acatan las normas vigentes, aunque se requiere de constante actualización en este sentido.

En síntesis: el manejo legal dado a la administración pública es adecuado y se ciñe a la normatividad vigente para evitar traumatismos en la gestión y problemas futuros con los entes de vigilancia y control estatal, especialmente en el área de contratación.

### **9.2 Políticas de prestación de servicios**

#### **9.2.1 Prestación de servicio y atención al cliente**

Solicitud de servicios por parte de usuarios. Se considera que el servicio es regular en términos generales, aunque existe diferenciación entre dependencias, por tanto, es importante tomar medidas rápidas y efectivas para mejorar este aspecto.

Existencia y caracterización de fallas en prestación del servicio. Una mayoría de usuarios han detectado fallas en la prestación del servicio, en especial en la deficiente atención al usuario y el mal manejo de la comunicación.

En síntesis: el manejo de la prestación del servicio y atención al cliente, no ha tenido una propuesta clara en cuanto a política de servicio y se reduce a la aplicación de la ética en el servicio, y el manejo y aplicación de las relaciones humanas básicas en todos los niveles de la corporación del Estado.

### **9.2.2 Logística e infraestructura**

Instalaciones para prestar el servicio. Los funcionarios se sienten a gusto con las instalaciones de la Alcaldía que relativamente es edificación nueva y moderna con amplios espacios, sin embargo se pueden optimizar varios de esos espacios ofreciendo mayor comodidad a importante la creación de otra dependencia que permita una atención ágil y amable.

Tecnología para prestar los servicios al usuario en cantidad y calidad. Se cuenta con tecnología y acceso a red de navegación intranet aunque no todas las dependencias están dotadas de equipos actualizados se hace importante dicha actualización para la mejor prestación del servicio tanto al cliente externo como interno.

Pertinencia y necesidad de las dependencias municipales existentes. No se ve la necesidad de la creación de nuevas dependencias o reformar las existentes, si es importante desarrollar una reingeniería en los procesos y el recurso humano para optimizar recursos, tiempo, y mejoramiento en la calidad del servicio.

### **9.2.3 Flujos de procesos en prestación de servicios.**

Pertinencia de manual de funciones y otras responsabilidades. Las respuestas obtenidas inducen a efectuar reformas al manual, para ajustar algunas responsabilidades que no se encuentran de forma explícita contenidas en este documento, cuyo fin es mejorar los procesos de atención y habilitar de instrumentos para delegar funciones que propendan con la excelencia en el servicio

Pertinencia del manual de procedimientos administrativos. Existe diversidad de opiniones acerca de la eficiencia del documento guía, no es considerado en términos

generales como un manual que ofrezca las garantías de idoneidad y pertinencia.

Cumplimiento de responsabilidades de funcionarios públicos. Aunque la mayoría comparte la opinión respecto de la buena responsabilidad de los funcionarios, se observa descontento por minorías poblacionales.

En General, aunque existen políticas específicas para la prestación de los servicios, no hay claridad en objetivos y estrategias para el cumplimiento de esas políticas.

#### **9.2.4 Seguimiento y control Interno de la Entidad.**

Existe un alto nivel de aceptación en la gestión del control interno, cuyos instrumentos de evaluación son adecuados lo que constituye una fortaleza para lograr un mejoramiento efectivo en las demás dependencias.

Sistema de Información para control de la Gestión de la Entidad. Este ítem obtuvo una evaluación positiva considerada como fortaleza en el área de la comunicación organizacional de la entidad. En síntesis, existe, seguimiento y control, pero se hace necesario implementar métodos de evaluación que permitan crecer frente a la buena labor del control interno.

### **9.3 Políticas medio ambientales**

#### **9.3.1 Protección y conservación del medio ambiente**

Planes y programas ambientales. Se considera que los planes y programas ambientales garantizan el equilibrio ecológico aunque se hace importante fortalecer el control dada la biodiversidad de producción maderera y minera de la región entre otras.

La conservación del medio ambiente es un puntal definido de todo programa de gobierno al que no se deben negar recursos pues constituye la garantía de vida para las nuevas generaciones y para el equilibrio ecológico del mundo.

### **9.3.2 Medio Ambiente Laboral**

Se cumple con los requerimientos de ley en contratación laboral brindando la seguridad social y demás elementos de inclusión para la estabilidad de los funcionarios, sin embargo el clima laboral se torna pesado e imposibilita la efectividad de los procesos y la deficiencia en la prestación del servicio.

En general no existen políticas claras y específicas con respecto a la garantía de un medio ambiente laboral óptimo se hace necesario que recursos humanos desarrolle un plan de fortalecimiento y se apoye con las entidades prestadoras del servicio de salud ocupacional o se invierta en un programa de acción de equipo efectivo.

### **9.4 MATRIZ DOFA**

A manera de resumen de los aspectos encontrados que conducen a la determinación de las variables que conforman la Matriz D.O.F.A., se presenta para cada uno de los perfiles de información estudiados, un breve comentario que orienta la resolución de objetivos.

En cuanto a la Administración empresarial del municipio del Carmen de Chucuri se tiene:

En términos generales el plan de Desarrollo Municipal y el Plan Básico de Ordenamiento Territorial, son dos herramientas que posibilitan una gestión empresarial adecuada a las necesidades de la población, las cuales han sido aceptados y difundidos entre el equipo de trabajo de la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri ya que se han desarrollado jornadas de difusión y conocimiento en el sector público.

La ejecución del Plan de Desarrollo cuenta con el aval del Consejo Municipal y por lo tanto ha sido socializado y difundido dando participación ciudadana enriqueciendo su gestión

La regulación del organismo público ha venido contando con un buen trabajo de control interno que se hace necesario sea incluido en todos los procesos que conlleven a tomar decisiones de trascendencia cumple básicamente con los requisitos mínimos para ejercer sus funciones a asumir sus responsabilidades.

La tecnología aunque es adecuada para la prestación de los servicios se hace necesario considerar algunas mejoras considerando la exigencia del manejo de información y servicio que presta la entidad

Las instalaciones son tanto para la atención al usuario, como para los funcionarios existentes considerados adecuados y atractivos; se recomienda optimizar espacios para hacer más atractivo el servicio

Aunque la estructura del organigrama funcional de la entidad corresponde a los preceptos de ley. Se ve la necesidad de hacer unos cambios que permitan incluir algunas funciones no están consignadas como responsabilidades puntuales y no tienen dirección jerárquica.

Un aspecto básico para la gestión de administración pública es la asignación presupuestal para proyectos de inversión social y proyectos de desarrollo. La competencia del ejecutivo está en establecer acciones para conseguir recursos que permitan cumplir con el Plan de desarrollo redactado.

Aunque exista buena disposición de los funcionarios por la entidad se evidencia una apatía y negligencia en el desarrollo de los procesos al usuario, haciendo dispendiosa y demorada su estadía.

Como deficiencia alta, está la ausencia de programas de formación y capacitación para los funcionarios en las distintas áreas importantes propias de la gestión pública y de gestión humana.

Debido al desconocimiento de la gestión municipal, los usuarios creen que existe incumplimiento de metas y de expectativas, lo que justifica la creación de una dependencia dedicada exclusivamente al servicio y atención al cliente.

Los sistemas de información y comunicación internos son buenos, pero hacia la comunidad son deficientes, por tanto, por tanto se cree conveniente y necesario que se incluya como parte de la estrategia de servicio.

Es importante dentro del tema de competencias laborales fortalecer las relaciones humanas, y la ética en el servicio que permitan sensibilizar y concientizar a los funcionarios en la atención de calidad, tanto al cliente interno como externo

En contratación es importante revisar el tema de administración pública, gestión de

procesos y protocolos jurídicos para toma de decisiones. Además de establecer una tecnología de punta en todas las dependencias se hace importante la inducción al personal en conocimiento básico de sistemas y programas de software actualizados que permitan agilizar procesos y ser más efectivos en la información solicitada.

Como aspecto que merece atención constante, se considera la formación en contratación Estatal, como una variable que contribuye a mejorar otros procesos internos y el cumplimiento de los planes del municipio de forma adecuada y oportuna.

Como complemento se deben crear estrategias para la difusión. Concertación e inclusión del Plan de Desarrollo para disminuir la percepción de poco participativo, al tiempo que se conseguirá apoyo y recursos sociales para la ejecución óptima de las acciones planteadas.

El sistema de contratación de personal, responde a las necesidades municipales, aunque con falencias en los procesos que se realizan en el momento de la contratación.

El cumplimiento de normas legales, evitando sanciones y multas a las que son objeto de gran cantidad de municipios que no respetan los preceptos de la ley, e incurrir en graves faltas a la legislación de lo público; esta circunstancia amerita una formación constante y pertinente al respecto para mantener dicha fortaleza por parte de la administración municipal

El Manual de funciones posee deficiencias en cuanto a la distribución de funciones y responsabilidades, se asumen por naturaleza de cargo y responsabilidades adicionales identificadas en el trabajo, siendo cumplidas por el funcionario junto a las tareas asignadas de manera formal, convirtiéndose en normas informales de cumplimiento voluntario.

En similares condiciones se encuentra el Manual de Procedimientos Administrativos, se cumple con los objetivos básicos, pero que podría ser mejorado y complementado.

Desde la óptica de desempeño por parte del usuario, hay insatisfacción en prestación de servicios por parte de la Administración Pública.

Se incluye que existe un grado medio de obsolescencia de manuales de funciones y procedimientos, que deben ser rediseñados y ajustados a la realidad municipal.

Se debe acudir a entidades de formación y asesoría en la gestión pública, ya que el diagnóstico, diseño y elaboración de manuales de procesos, procedimientos y funciones del sector público, son ámbito de acción de los administradores públicos, quienes están llamados

a solucionar de forma real y afectiva este tipo de falencias.

En cuanto a la Prestación del Servicio y Atención al Cliente, ¿se observa:

- Falencias en la atención al usuario
- Carencia de protocolos en los procesos de atención
- Carencia de un manual de atención y servicio al cliente
- Carencia de asistencia técnica en servicio al cliente
- Deficiente estructura organizacional en esta área
- Falta de ejecución de políticas de estrategias de servicio
- Deficiencias en cronogramas y horarios de atención tanto para clientes internos como externos.

En cuanto a Gestión Medio Ambiente Tenemos: Existe un gran compromiso de mantener las políticas de mejoramiento ambiental pero estas son poco definidas máxime cuando la explotación minera exige ser agresivos en las normas y procedimientos medioambientales

En General, se puede concluir que en los tres aspectos evaluados como son: Administración empresarial, Prestación de servicio al cliente y gestión ambiental encontramos en su orden buena, regular y moderada respectivamente.

#### **9.4.1 Matriz DOFA de la gestión Administrativa del Municipio del Carmen de Chucuri.**

Se identificaron las siguientes variables con su respectiva calificación:

##### Debilidades

- Deficiencias en la estructura del organigrama funcional de la entidad
- Deficiencias presupuestales para proyectos de inversión

- Deficiente nivel de compromiso del personal
- Capacitación.
- Manifestaciones negligentes en la prestación del servicio al usuario
- Incumplimientos de metas y expectativas de la comunidad
- Ausencia de una dependencia de servicio al cliente
- Deficientes sistemas de información y comunicación
- Altas necesidades formativas de funcionarios públicos
- Prioridad de formación en relaciones humanas y ética en el trabajo
- Necesidad de formación en Administración, Gestión Pública, sistemas e Internet.
- Mayor ilustración en contratación estatal

#### Oportunidades

- Entidades de formación para el sector público
- Fuentes confiables del orden legislativo y de administración pública en Internet
- Corporaciones e Instituciones que asesoran en diversas áreas de la gestión pública
- Posibilidades de gestionar proyectos financieros y apalancar proyectos de toda índole.
- Legislación ambiental
- Integración con otros municipios para desarrollar proyectos del orden regional
- Importante actividad minera y agrícola en el municipio que incrementa las fuentes de recursos.

#### Fortalezas

- Ampliada difusión conocimiento y ejecución del Plan de Desarrollo en el sector público.
- Conocimiento y cumplimiento del Plan Básico de Ordenamiento Territorial
- Excelentes sistemas de control Interno de la Entidad
- Adecuado sistema de información para control de la gestión de la entidad
- Adecuada tecnología para prestar los servicios al usuario en cantidad y calidad

- Cumplimiento de responsabilidades de los funcionarios públicos
- Las dependencias municipales son pertinentes

#### Amenazas

- Desconocimiento del plan de desarrollo por parte de la ciudadanía
- Percepción de poco participativo el plan de desarrollo por parte de la comunidad.
- Insatisfacción en el servicio por parte de los usuarios
- Recorte presupuestal.
- Legislación relacionada con transferencia de recursos
- Falta de cultura asociativa regional a nivel individual e institucional

En relación a desempeño de flujos de procesos se identificaron:

#### Debilidades

- Deficiencias en el manual de funciones
- Re distribución en el manual de funciones y responsabilidades
- Deficiencias en el manual de procedimientos administrativos
- Conformismo con los planes y programas ambientales

#### Oportunidades

- Entidades de formación para el sector público
- Corporaciones y otras instituciones que asesoran en diversas áreas de la gestión pública.
- Existencia de este tipo de manuales en otras instituciones públicas para revisión
- Nuevas formas de hacer el trabajo, libros especializados en orientación de procesos.

### Fortalezas

- Adecuado sistema de contratación de personal
- Adecuado cumplimiento de normas legales
- Entendimiento y acatamiento de las normas existentes
- Aporte y esfuerzo de los funcionarios, para ejecutar las actividades encomendadas.

### Amenazas

- Insatisfacción de usuarios en prestación de servicios por parte de la administración pública.
- Desactualización de manuales de funciones
- Rezago tecnológico para la óptima ejecución de procesos y procedimientos

#### **9.4.2 Matriz DOFA para prestación del servicio y atención al cliente.**

Para realizar un análisis estructurado de las diferentes variables que influyen en la gestión y procesos para la prestación del servicio y la atención al cliente de la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri, se han estructurado matrices D.O.F.A, en algunas dependencias, con el objeto de visualizar de manera más efectiva las características de las principales variables que afectan la óptima gestión y la satisfacción de los usuarios.

Las deficiencias en el servicio por parte del personal asignado a esta labor, se traducen en cuestionamientos para la Alcaldía, las quejas de los clientes o usuarios tradicionalmente se han centrado en las siguientes causas:

- Falta de información adecuada
- Filas largas y demoradas
- Procesos de trámites deficientes
- Otros motivos diversos

Análisis DOFA por dependencias. Se presentan los resultados obtenidos en algunas dependencias del municipio del Carmen de Chucuri, de acuerdo a las entrevistas y encuestas aplicadas durante el presente año, tanto a usuarios como a personal de contacto, que de forma orientan las estrategias a seguir para el mejoramiento del servicio a los usuarios del municipio.

### Área de la Salud

#### Debilidades:

Tanto el proceso de afiliación como el de control que se está realizando al régimen subsidiado, se realiza con pocas herramientas tecnológicas, lo que ocasiona que el proceso sea más dispendioso y por supuesto implica más tiempo.

Los contratos normalmente se dividen de tal manera que no son rentables para los contratistas.

#### Oportunidades

- Se puede mejorar el servicio si se implementa un software que facilite los procesos
- Profesionales del área con criterio social.
- Entidades y personal especializado en censo de población vulnerable.
- Gestión de recursos para población de estratos bajos.
- Vinculación laboral por OPS o nómina

#### Fortalezas

- Los funcionarios prestan un buen servicio a los usuarios
- Las quejas presentadas tienen solución inmediata
- Se brigadas permanentes para problemas endémicos
- El servicio asistencial es bueno

### Amenazas

- Los usuarios no tienen claridad sobre diferencias entre regímenes, razón por la cual se presentan inconvenientes.
- Hay usuarios que no comprenden razones y son agresivos con los funcionarios.
- Los contratistas se desaniman con los requisitos exigidos sin contar que este trámite es largo y dispendioso.
- Falta de compromiso personal hacia la salud propia y de la familia por parte de la comunidad.

### Área de agricultura y medio ambiente

### Debilidades

- Los usuarios deben realizar filas para poder cumplir con requisitos de trámites.
- Los funcionarios tienen conocimientos sobre las funciones que debe realizar pero no tienen claro cuáles son las soluciones que deben presentarse al usuario.
- Escasez de recursos para apalancar proyectos agropecuarios.

### Oportunidades

- Incentivar la ayuda de estudiantes universitarios en las funciones que realiza la dependencia.
- Buscar mayor apoyo económico por parte de la administración municipal hacia la dependencia con la finalidad de cubrir todas las necesidades que esta tiene.
- Presentación de proyectos de desarrollo agropecuario ante entidades de financiación, cofinanciación y donaciones.
- Alianzas estratégicas con productores agropecuarios para organizar el sector y la producción.

### Fortalezas

- Los funcionarios de esta dependencia tienen un alto sentido de pertenencia y responsabilidad.
- La gestión que se realiza en este sector es de gran importancia para la región por ser un renglón básico de la economía del municipio y contempla beneficios para el campesino.

### Amenazas

- Los recursos son escasos para apalancar proyectos
- Creciente deforestación
- Tramito manía para obtener beneficios
- Dificultades en la producción agrícola por implementación de nuevos cultivos

### Área Jurídica

#### Debilidades:

- El proceso de contratación es dispendioso e implica varios trámites
- Los trámites tienden a dilatarse y cursar por diversas dependencias hasta su firma final

### Oportunidades

- Modificar y reducir la cantidad de requisitos exigidos para la contratación.
- Dar a conocer a los ciudadanos las formas que tienen legalmente para solucionar sus problemas
- Nueva ley para agilización de trámites
- Personal capacitado e idóneo

#### Fortalezas

- Se han realizado modificaciones a los trámites para mejorar tanto el servicio al usuario como controlar el trabajo que se realiza
- Se cuenta con funcionarios que están pendiente de los procesos y dan solución conforme la Ley lo dispone.

#### Amenazas

- El proceso de contratación y pago es lento por trámites negligentes.
- Dinámica cambiante en todas las áreas de la legislación requiriéndose actualización periódica.
- Escasos recursos que limitan la inversión y el desarrollo municipal

#### Área de Educación.

#### Debilidades

- Escasez de funcionarios para informar o solucionar problemas a los ciudadanos.
- Carencia exacta de control estadístico de la población des escolarizada.

#### Oportunidades

- Mejoramiento en la prontitud de la atención al ciudadano
- Apalancamiento de recursos del municipio para ampliar los servicios de infraestructura en educación

#### Fortalezas

- Personal cálido y agradable, buen trato a los usuarios
- Organización logística educativa adecuada

- Mejoramiento en la infraestructura

#### Amenaza

- Población migratoria
- Falta de implementos y tecnología para una mejor prestación del servicio
- Recursos escasos para operar

### **9.4.3 Matriz DOFA de la Gestión Medio Ambiente**

#### Debilidades

- Deficiencia en los recursos financieros para cubrir y atender las necesidades del sector
- Diagnósticos parciales e incompletos sobre la problemática ambiental
- Diversidad de problemas ambientales causados por múltiples factores que afectan a la región
- Desconocimiento de los protocolos de conservación del medio ambiente por la comunidad.

#### Oportunidades

- Existencia de profesionales e instituciones públicas y privadas para complementar los planes y programas ambientales del municipio.
- Corporaciones autónomas y otras entidades de orden nacional e internacional que contribuyen con recursos para el mejoramiento ambiental.
- Técnicas avanzadas de la medición del impacto ambiental en el tiempo

## Amenazas

- Paternidad en el cumplimiento de normas para la conservación de los recursos naturales.
- Mayor difusión de los programas de manejo ambiental a la población

**9.4.4 Matriz DOFA general.****Tabla 32. Matriz D.O.F.A general (primera parte)**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencias en procesos de afiliación al régimen subsidiado y procesos por ausencia de tecnología.</li> <li>- Formación de filas para tramites</li> <li>- Falta de documentación de funcionarios para dar soluciones</li> <li>- Prácticas y rápidas al usuario</li> <li>- El procesos de contratación es dispendioso y se torna lento</li> <li>- Procesos de gestión demorados en diversas dependencia</li> <li>- Disponibilidad media en algunas dependencias para atención al publico</li> <li>- Deficiencia en recursos económicos para complementar planes y dar mayor cobertura a los proyectos.</li> <li>- Baja planificación en programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar software para facilitar procesos</li> <li>- Estudiantes universitarios para pasantías</li> <li>- Potencial apoyo de entidades externas para apalancar recursos para el mejoramiento integral.</li> <li>- Existencia de entidades y programas para mejorar la atención al ciudadano.</li> <li>- Existencia de profesionales e instituciones públicas y privadas para programas ambientales del municipio.</li> <li>- Publicaciones legislativas y administrativas del sector público en Internet.</li> <li>- Posibilidades de gestionar recursos financieros para apalancar proyectos de toda índole.</li> <li>- Legislación ambiental.</li> <li>- Integración con otros municipios para</li> </ul>

<p>de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencia en sistemas de información mecanismos de control de objetivos y metas</li> <li>- Escasees de recursos para apalancar proyectos agropecuarios</li> <li>- Control estadístico medio de población desescolarizada.</li> <li>- Diagnósticos parciales sobre la problemática ambiental del municipio</li> <li>- Diversidad de problemas ambientales que afectan recursos.</li> <li>- Prestación de servicio</li> <li>- Solución inmediata a quejas formuladas.</li> <li>- Ejecución de campañas de salud</li> <li>- Sentidos de pertenecía de los funcionarios.</li> <li>- Gestiones adelantadas para mejoramiento del servicio</li> <li>- Funcionarios pendientes de procesos y legislación.</li> </ul>	<p>desarrollar proyectos de orden regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad minera en el municipio que incrementa las fuentes de recursos.</li> <li>- Manuales similares en otras instituciones públicas.</li> <li>- Nuevas formas de hacer el trabajo, libros especializados en orientación de procesos.</li> <li>- Profesionales del área con criterio social.</li> <li>- Entidades y personal especializado en censo de población vulnerable</li> <li>- Gestión de recursos para población de estratos bajos.</li> <li>- Nuevas formas de vinculación laboral</li> <li>- Alianzas estratégicas con productores agropecuarios.</li> <li>- Nueva ley de agilización de tramites</li> <li>- Existencia de personal idóneo en la región</li> <li>- Técnicas avanzadas de medición de impacto ambiental</li> </ul>
---	---

Continuación Tabla 3.3 Matriz D.O.F.A General. (Segunda parte)

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Existencia de recursos mínimos para la gestión ambiental y profesionales del área.</li> <li>- Estilo gerencial definido</li> <li>- Entendimiento y acatamiento de las normas existentes</li> <li>- Aporte y esfuerzo de los funcionarios, para ejecutar las actividades encomendadas.</li> <li>- Conocimiento de las funciones y procesos por parte de los funcionarios que trabajan en las diversas dependencias.</li> <li>- Organización logística y educativa adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de servicios y tramites de algunos usuarios</li> <li>- Falta colaboración en la comunidad.</li> <li>- Problemas ambientales.</li> <li>- Deficiencia en sistemas de información y difusión de legislación y servicios.</li> <li>- Recursos financieros limitados.</li> <li>- Falta de identificación de nuevos proyectos, programas y planes de manejo ambiental del municipio.</li> <li>- Recorte presupuestal.</li> <li>- Legislación relacionada con transferencia de recursos.</li> <li>- Rezago tecnológico para la óptima ejecución de procesos y procedimientos .</li> <li>- Falta de compromiso personal hacia la salud propia y de la familia por parte de la comunidad.</li> <li>- Creciente deforestación por actividad minera.</li> <li>- Recesión en la producción agropecuaria.</li> <li>- Falta de conocimiento, gestión y ejecución de recursos de financiación, cofinanciación y donación.</li> <li>- Ausencia de política pública en fomento al agro</li> <li>- Recursos escasos que limitan las</li> </ul>

	<p>posibilidades de los oferentes de productos y servicios a la alcaldía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica cambiante en todas las áreas de la legislación requiriéndose actualización constante y periódica para evitar la ocurrencia de faltas a la legislación.</li> </ul>
--	---

Fuente: Diagnostico Municipal realizado por el autor.

**Tabla 33. Estrategias priorizadas de la matriz D.O.F.A General.**

ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reestructuración de instalaciones para la implementación de una oficina de información a los usuarios.</li> <li>- Programación para mejoramiento del sentido de pertenecía y nivel de compromiso de los funcionarios.</li> <li>- Programa de servicio y atención al cliente.</li> <li>- Formulación y reforma para selección, capacitación y contratación de personal.</li> <li>- Programa de evaluación del desempeño de personal.</li> <li>- Rediseño de publicidad y afiches institucionales fortalecer la imagen de excelencia en el servicio por parte de las diversas dependencias de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar tecnología en informática</li> <li>- Reforma del organigrama de la entidad.</li> <li>- Crear programas de formación planeados y estructurados</li> <li>- Adquisición de software para control estadístico</li> <li>- Rediseño de manual de procedimientos administrativos y manual funciones.</li> <li>- Departamento de compras, atender necesidades prioritarias de recursos físicos y logísticos existentes.</li> <li>- El área de finanzas y presupuesto debe estructurar costos de servicio en aras de minimizar el gasto</li> <li>- Mantener base de datos de clientes potenciales reales y foráneos por</li> </ul>

<p>alcaldía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas y convenios intermunicipales para aprovechamiento de recursos.</li> <li>- Revisión de sistema contributivo para actualizar censos para cobertura en salud.</li> <li>- Gestión de recursos privados y estatales para ejecución de programas de atención complementaria a la población.</li> </ul>	<p>dependencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Censo de actividad económica y cumplimiento de normatividad para apalancar recursos tributarios para obras municipales</li> </ul>
<p><b>- ESTRATEGIAS F.A</b></p>	<p><b>- ESTRATEGIAS D.A</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicación de gestión y resultados con indicadores y cumplimiento de metas por dependencias.</li> <li>- Plantear cronograma de capacitación orientado al servicio y atención al cliente</li> <li>- Alternativas de mejoramiento del servicio y la eficiencia, capacitación, creación de otro cargo, etc.</li> <li>- Reconocimiento y mérito al empleado eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar proyectos de financiación presupuestal para proyectos de inversión.</li> <li>- Creación de espacios de retroalimentación y participación comunitaria para ejecución del Plan de Desarrollo.</li> <li>- Complemento a programación ambiental</li> <li>- Realización o mejoramiento de manual de procedimientos y de funciones.</li> <li>- Viabilizar estudios de plusvalía, catastro relacionados con el O.T para reevaluar tarifas e incrementar recaudos</li> </ul>

Fuente: Resultados instrumentos aplicados.

## **10. PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DEL CARMEN DE CHUCURI.**

### **10.1 Reconocimiento y descripción de aspectos básicos**

#### **10.1.1 Caracterización del Servicio.**

Proceso de servicio y atención a las dependencias de la administración Municipal del Carmen de Chucuri.

Identificación y caracterización. El servicio está caracterizado por:

- Solución de problemas e inconvenientes a los clientes o comunidad
- Cordialidad con el cliente
- Buen trato
- Buena comunicación
- Servicio de calidad
- Respeto del tiempo
- Interés personal por la inquietud del cliente
- Rapidez en la toma de decisiones
- Buena orientación del cliente para la solución a su problema
- Cliente satisfecho

Tipo de servicio. Servicios de utilización directa, aptos para toda la población.

Características intangibles. El posicionamiento de los servicios se efectúa mediante la calidad y pertinencia de este.

Uso del servicio. Utilización final, permite resaltar la capacidad de las dependencias de la administración en la solución y atención de inquietudes comunitarias.

El usuario o consumidor

VARIABLES QUE PERMITAN CARACTERIZAR AL USUARIO O CONSUMIDOR. SE CONSIDERAN:

- Variables demográficas. El servicio que prestan las dependencias de la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri, son consumo de toda la comunidad.
- Variables Geográficas. El servicio de las dependencias se centra en la población Carmeleña
- Variables pictográficas. El buen servicio al cliente es de interés para toda la población, no depende del estrato, por tanto la prestación del servicio es potencial.

Intereses y hábitos de consumo. Se identificaron:

- La prestación del servicio de las dependencias es diaria
- Según el tipo de trámite, el servicio se solicita de forma continua e inmediata.
- Los usuarios son de todas las clases socio económicas, siendo más habituales los de clase media baja
- Hábitos de uso moderados, pero estables durante todas las épocas del año
- Es un servicio de tipo exclusivo, por tanto no hay otras dependencias o entidades que puedan prestarlo.

### **10.1.2 Delimitación y descripción del mercado**

Delimitación del área específica. Se consideran las personas y empresas usuarias de los servicios que prestan las dependencias de la Administración Municipal del Carmen de Chucuri.

Descripción de condiciones de infraestructura.

- Aprovechamiento de los espacios para ubicar salas de espera y oficinas que se requieran para mejorar el servicio de atención al usuario o al cliente interno.

- Se hace necesaria y urgente la oficina exclusiva de servicio al cliente para el manejo de información, atención, quejas e inquietudes.

<sup>2</sup>Identificación y análisis de variables específicas de influencia en el proyecto. Algunos aspectos son:

- Las leyes y políticas municipales no limitan la implementación del programa de atención y servicio al cliente, lo cual favorece este tipo de iniciativas.

Definición de estrategias de generalización o segmentación.

- Debido a la heterogeneidad de los usuarios o comunidad, se adopta una estrategia para todos los potenciales usuarios.

De acuerdo con lo observado en la administración y analizando los resultados se recomienda.

Una estructura organizacional, La cual define cuales son los organismos (divisiones, departamentos, secciones, entre otros) y cuáles son los cargos (directivos, gerentes, jefes, supervisores, entre otros) necesarios para que la empresa funcione mejor<sup>7</sup>

Como ventajas tiene que se estructura una forma de ver hacia afuera del a organización.

Definir una Misión y una Visión. Que permita a las personas que laboran visualizar el futuro que ellos quieren y fortalecer el sentido de pertenencias empresarial.

Después de la planteada Misión y la Visión, paralelo se establecen los objetivos a corto y largo plazo, los cuales permiten priorizar las acciones a realizar para mejorar el posicionamiento de la empresa tanto interna como externa.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO. Idalberto, Iniciación a la administración de las ventas, Mc Graw-Hill, 1994

Diseñar un programa de calidad de servicio, Para diseñarlo se requiere retomar condiciones y características halladas en el diagnóstico, que es piedra angular de todo programa de calidad en el servicio.

Desarrollar una Cultura Corporativa para la calidad del servicio. El buen servicio es consecuencia de empleados con alto nivel de compromiso con la calidad en el trabajo y en la prestación del servicio<sup>9</sup>. Esto lo hacen porque:

Les preocupa la entidad. Los empleados pueden llegar a tener un vínculo emocional con la entidad y estar dispuestos a ir más allá del mínimo esperado por entidad y clientes.

Les preocupa el cliente. Una cultura orientada hacia el cliente puede ayudar a las compañías a adaptarse con rapidez

- Una cultura actúa como reguladora, estimulando determinados tipos de conductas y desalentando otros.
- Una cultura es también un modo de asegurarse que todos van en la misma dirección.

Para lograr cultura corporativa que fomente el servicio al cliente, se requiere de:

- Saludable clima organizacional
- Tener claras las declaraciones de dirección
- Relaciones humanas
- Identidad institucional

### **10.1.3. Marco Lógico de la propuesta de mejoramiento.**

En concordancia a los objetivos de la investigación, se ha diseñado el marco lógico de la propuesta de mejoramiento en tres aspectos evaluados, que contienen los siguientes componentes de la Matriz general.

- Políticas. De acuerdo a la hipótesis planteada, se presentan las políticas que dan direccionamiento general al que hacer del municipio.

- **Objetivos.** Son las expectativas que se pretenden mejorar dentro de las diversas funciones que realiza el municipio y su gestión pública.
- **Estrategias.** La forma en que se trata de solucionar parcial o definitivamente el problema identificado como falencia o deficiencia empresarial.
- **Planes de acción.** Acciones o actividades macro que deben ser ejecutadas como forma de intervención al ente territorial.
- **Metas.** Lo que se pretende lograr, una vez se realice la intervención al problema que se trata.
- **Responsables.** Grupo de poblaciones que se involucran en la solución de las deficiencias identificadas.

## **10.2 Filosofía y lineamientos de acción.**

Con base en el plan de ordenamiento territorial, plan de gobierno actual y demás documentos relacionados con el que hacer del municipio del Carmen de Chucuri, se definen los postulados guía que orientan e inspiran La función pública.

### **10.2.1 Misión.**

La administración Municipal del Carmen de Chucuri, se halla comprometida con la creación de condiciones físicas, institucionales, sociales, económicas y políticas, ejerciendo un liderazgo con autoridad, orden, honestidad, dignidad, responsabilidad, eficiencia, eficacia, transparencia, coordinación, concurrencia, subsidiariedad, complementariedad y prevalencia del interés general, en todo el territorio que conforma el municipio, promoviendo la actividad agrícola, pecuaria, minera y turística, donde todos sus integrantes, serán partícipes del desarrollo local, para lograr el desarrollo sustentable y sostenible que en últimas, propenda por mejores niveles socio económicos, que posibiliten la armonía familiar y social de los miembros de la comunidad.

### **10.2.2 Visión.**

La administración municipal del Carmen de Chucuri, al terminar el presente periodo de gobierno – habrá consolidado un proceso de integración de los diversos actores sociales del desarrollo socioeconómico, logrando planear y planificar proyectos y programas que dinamicen y proyecten al municipio como uno de los más organizados y viables de la provincia de mares, basados en la participación ciudadana, excelencia en la gestión de funcionarios y servidores públicos, la integración regional para lograr alianzas intermunicipales y la gestión y consecución de recursos humanos, de infraestructura, tecnológicos y financieros, para atender las necesidades del progreso individual y colectivo con el mayor respeto, preservación y promoción de la cultura ecológica, como herencia a las futuras generaciones.

### **10.2.3 Principios de acción.**

El Carmen de Chucuri municipio empresa, tendrá mejor bienestar social y mayor desarrollo económico, con calidad productiva dentro de una tendencia de sostenibilidad, a la cual accederemos, con la participación de todos los habitantes, desde las decisiones políticas, administrativas y culturales.

La base del liderazgo se desarrolla sobre la participación de todos los Camélenles, bajo el criterio del absoluto respeto y consideración de las opiniones, creencias y apreciaciones de cada uno de los habitantes del municipio fundamentados en los siguientes criterios:

- Cívica. Donde se convoca a toda la comunidad en general, desde el marco social, sin distinciones de condición económica y social, para asumir los grandes retos que implica construir un municipio justo y equitativo.
- Pluralista. Pues uno de los propósitos básicos es congregar la voluntad y entusiasmo de quienes desean el cambio, independiente de cualquiera que sea su concepción de su vida.

- De cambio. Ya que se aspira a transformar radicalmente la política y la gestión administrativa, para que se adopten posiciones de cogestión y desarrollo local continuo y progresivo.
- Austera. La gestión municipal se sustenta en el manejo óptimo y adecuado de los recursos financieros de infraestructura y humanos, que conlleven a multiplicar los impactos positivos en todas las áreas del desarrollo comunitario y territorial.

#### **10.2.4 Objetivo.**

Coordinar las condiciones de igualdad de acceso a las oportunidades, al disfrute de los servicios sociales con equidad, al trabajo en equipo digno y edificante, armónico y participativo, al aprovechamiento racional, de su base natural a la paz y a la seguridad ciudadana.

### **10.3 Políticas propuestas**

#### **10.3.1 Políticas en la Gestión Administrativa y de Personal.**

Mantener un sistema de diagnóstico e información eficiente, para implementar procesos estratégicos de mejoramiento permanente en todas las áreas, dependencias y recursos de la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri, para garantizar procesos eficientes e idoneidad y responsabilidad en los procesos acordes con la legislación vigente.

#### **10.3.2 Políticas de Prestación de Servicio y Atención al Cliente.**

Orientar el accionar estratégico de la entidad la excelencia y efectividad en el servicio y atención al usuario, de forma rápida veraz y oportuna en concordancia a las necesidades reales de la comunidad.

### **10.3.3 Políticas en la Gestión Medio Ambiente.**

Gestionar recursos tecnológicos financieros y logísticos, adecuados a la necesidad de mejoramiento ambiental, acordes al uso de recursos y desarrollo sostenible del municipio.

## **10.4 Objetivos propuestos.**

### **10.4.1 Objetivos en la gestión administrativa y de personal.**

- Efectuar el diagnóstico situacional de las condiciones de gestión de la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri, identificando los aspectos positivos y negativos que afectan la gestión pública.
- Diseñar planes de mejoramiento organizacional, que permitan optimizar la gestión de la Administración Municipal del Carmen de Chucuri, orientados a la excelencia operacional de la prestación de servicios y atención al usuario.
- Realizar trabajo de mejoramiento de documentos guías, para garantizar una adecuada funcionalidad organizacional y la claridad en procesos y prestación de servicios.

### **10.4.2 Objetivos de Prestación de Servicio y Atención al Cliente.**

- Diseñar e implementar un programa integral de mejoramiento al servicio y atención al cliente, que posibilite determinar las condiciones y características de infraestructura de servicios, e imagen institucional y adecuada prestación de servicios.

### **10.4.3 Objetivos en la Gestión Medio Ambiente**

- Crear los mecanismos para diseñar programas, proyectos y actividades que respondan a la solución de problemas medio ambientales, mediante convenios con Universidades e Instituciones.

- Presentar proyectos, programas y actividades ante entidades de financiación de proyectos ambientales, para la consecución de recursos y aplicación de estos en el Municipio.

### **10.5 Estrategias propuestas.**

Evaluar los resultados

#### **10.5.1 Estrategias de la gestión administrativa y de personal.**

Análisis DOFA, para determinar en qué condiciones se encuentran los procesos administrativos, operativos y de servicio de la administración Municipal del Carmen de Chucuri.

- Contratar personal idóneo para el manejo de la tecnología en informática. Tendiente a agilizar procesos y el servicio a los usuarios.
- Adoptar las mejores propuestas al Organigrama funcional de la entidad (Anexo D) facilitando una mejor estructura de mando y responsabilidades
- Diseñar e implementar proyectos de inversión social, bajo criterios de alto impacto, racionalidad presupuestal y solución de problemas prioritarios o de naturaleza común.
- Diseñar e implementar un programa formativo en sentido de pertenencia y nivel de compromiso de funcionarios públicos.
- Publicar periódicamente los resultados de evaluación de cumplimiento de gestión con indicadores y resultados, por metas en cada dependencia, incentivando a los funcionarios mediante el reconocimiento a la labor sobresaliente.

- Realizar la licitación y contratación de software, para control estadístico en diversas dependencias, para agilización de trámites y control de procesos.
- Generar espacios de participación comunitaria en procesos de planeación y ejecución, mediante la convocatoria a la ciudadanía en procesos de cabildo abierto
- Rediseñar el sistema de selección, capacitación y contratación de personal, para mejorar los procesos y mantener una nómina de personal estable, comprometido e idóneo en las asignaciones que se le asignen
- Convocar a reuniones de trabajo y determinar un cronograma de acción, para rediseñar el manual de funciones y requisitos.
- Convocar a reuniones de trabajo y determinar un cronograma de acción, para rediseñar el manual de procedimientos administrativos.
- Convocar a los municipios circunvecinos para adelantar gestiones conjuntas y formular proyectos y programas de beneficio común y gestión compartida
- Incentivar mediante campañas, la participación de la comunidad en los proyectos municipales.

#### **10. 5.2 Estrategias de prestación de servicio y atención al cliente**

- Efectuar el estudio pertinente para reestructurar las instalaciones, e implementar una oficina de información a usuarios.
- Aplicar el CRM como un instrumento efectivo en la administración del cliente interno y externo
- Implementar un programa para evaluar el desempeño del personal, que sea estructurado, diseñado y aceptado por los funcionarios públicos.

- Contratar personal experto en estudio de requisiciones de recursos físicos y logísticos por dependencia para mejoramiento del servicio.
- Realizar estudio de sistemas de información y publicidad para cada dependencia mediante la colaboración del equipo de trabajo y la concertación de los medios de mayor uso y aceptación por parte de estos
- Diseñar programas estadísticos (Bases de datos) a partir de estudio de variables críticas que afectan el desempeño de los funcionarios, la agilidad de los procesos y el conocimiento adecuado de las necesidades de los usuarios.
- Crear el cuadro de honor de los empleados, de desempeño sobresaliente, para motivar la buena gestión y reconocer el compromiso y sentido de pertenencia institucional.
- Crear una escala de incentivos monetarios para los ciudadanos que atiendan sus obligaciones tributarias de servicios y trámites municipales, mediante descuentos de pronto pago y rebajas en los pagos.

### **10.5.3 Estrategias en la gestión medio ambiente**

- Crear mecanismos de apoyo inter institucional con Universidades, mediante la firma de convenios, para diseñar, gestionar y realizar proyectos ambientales.
- Formular, evaluar y gestionar proyectos para la conservación y mejoramiento medio ambiental ante entidades de financiación de recursos y apoyos tecnológicos.

## **10.6. Indicadores para medir la gestión empresarial**

### **10.6.1 Indicadores de gestión administrativa y de personal**

Indicadores de productos y servicios

Productividad humana = Producción /Insumo humano

Productividad Materiales = Producción /Insumos Materiales

Productividad Capital = Producción/Insumo capital

Productividad Energía = Producción/Insumo Energía

Productividad otros gastos = Producción/ insumos otros gastos

#### Indicadores para recursos Humanos

Índice tipos salario = Salario Pagado O.B/ Costos de Producción

Indicador Horas por trabajador = Horas hombre Trabajadas/promedio horas trabajo

Productividad Mano de Obra = Producción /Horas Hombre trabajadas

#### Indicadores de producción

Productividad Maquinaria = Producción /Hora Maquina

Indicador Mantenimiento Prod. = Costo Mantenimiento /Costo de Producción

Efectividad Mantenimiento =  $RPS+PRD+HMP/RPM+MNT+DSP+HMO$

Dónde:

RPS = Costo de reposición de maquinaria al año

PRD = Costo de producción obtenida por las maquinas

HMP = Horas maquina productiva o realmente trabajada en el año

RPD = Costo total de reparaciones

MNT = Costo de mantenimiento preventivo

DSP = Costo de desperdicio originado por mantenimiento

HMO = Horas maquina ociosas motivadas por daño. Mantenimiento y R

#### Indicadores por suministro

Indicador de Inmovilización = Inventario Inmovilizado/Ventas Anuales

Movilidad de Inventarios = Inventarios/capital Contable

Rotación de Inventarios = Materia prima empleada/Inventario de materia prima

### 10.6.2 Indicadores de prestación de servicio y atención al cliente

#### Indicadores de prestación de servicio

Volumen de servicio	=	No personas atendidas/No promedio usuarios
Eficiencia servicio	=	No Usuarios atendidos exitosamente/No consultas Aten.
Deficiencia Servicio	=	No Usuarios Inconformes / No consultas Atendidas
Deficiencia Servicio	=	No Usuarios inconformes / No consultas atendidas
Satisfacción servicio	=	No quejas y Reclamos / No. Personas atendidas
Pro funcionario		

### 10.6.3 Indicadores en la Gestión Financiera

#### Indicadores de Estructura Financiera

Indicador capital de trabajo	=	Capital de Trabajo / Activo Circulante
Indicador de Recaudo	=	Total facturación / Total Recaudo
Indicador punto de equilibrio	=	Punto de equilibrio / ventas totales
Punto de Equilibrio	=	Costos fijos / Margen de contribución
Independencia Financiera	=	Capital Contable / Activo Total
Autofinanciamiento	=	Reserva capital social / Capital social
Indicador política financiera	=	Obligaciones largo plazo / activo circulante
Indicador política financiera	=	Obligaciones largo plazo / Activos Fijos

Con base en el trabajo de investigación realizado hasta ahora, en la figura 38, se presenta el plan estratégico de mejoramiento para la Alcaldía Municipal del Carmen de Chucuri, tomando los aspectos y actividades prioritarias para el desarrollo armónico e integral del ente territorial.

### **10.7 Cronograma propuesto para el mejoramiento empresarial**

En cumplimiento de los objetivos planteados así:

- Efectuar un diagnóstico situacional acerca de las condiciones de gestión de las instituciones
- Implementar planes de mejoramiento organizacional , para optimizar la gestión Institucional de la Alcaldía del Carmen de Chucuri, tendiente a la excelencia operacional con orientación al usuario
- Generar mejores documentos guías para garantizar una adecuada funcionalidad organizacional y la claridad en procesos y servicios prestados
- Crear programa integral de mejoramiento al servicio y atención al cliente que permita una mejor imagen institucional y adecuada prestación de servicios

Se anexa la figura 35 el cronograma de implementación, para un periodo estimado de dos años (2) con tiempo prudencial para lograr el mejoramiento integral de la gestión organizacional frente a las necesidades internas de funcionarios y externas de clientes en la búsqueda de la excelencia operacional.

El cronograma esta presentado por trimestres de ejecución considerando el tiempo estimado para la realización de cada una de las actividades que en conjunto comprenden los planes de acción de la presente propuesta

**Figura 36. Cronograma Propuesto para Mejoramiento Empresarial**

<b>PLANES</b>	<b>No</b>	<b>TRIMESTRES</b>							
<b>DE ACCION</b>	<b>ESTR</b>	4°/1	1°/1	2°/1	3°/14	4°/1	1°/1	2°/1	3°/15
	.	3	4	4		4	5	5	
Identificar necesidades por cargo Capacitar a funcionarios responsables	1,1								
Contratar estudio organizacional Elevar acuerdo municipal y ejecutarlo	1,2								
Creación ofi. del servicio al cliente Participación ciudadana	1,3								
Evaluar estado actual y perfiles formativos Capacitar a funcionarios de todo nivel	1,4								
Capacitación en política publica Desarrollo ágil de	1,5								





Evaluar escala de incentivos atractivos Acordar sistemas e implementación	2,4								
Realizar diagnostico media ambiental Formular proyectos complementarios	2,5								
Presentar proyectos de medio ambiente Gestionar recursos para proyectos de área	2,6								

Fuente: Estudio realizado por el autor

## 10.8 Presupuesto maestro de la propuesta de mejoramiento empresarial

En concordancia a las estrategias planteadas, que se anuncian así:

- Mejorar la tecnología en informática y sistemas
- Reestructurar instalaciones para implementar de oficina de información a usuarios
- Reformar la estructura del Organigrama funcional de la Entidad
- Implementar proyectos de financiación presupuestal para proyectos de inversión
- Implementar un programa de mejoramiento de sentido de pertenencia y nivel de compromiso de funcionarios
- Publicar el cumplimiento de gestión con indicadores y resultados por metas en cada dependencia
- Adquirir software para control estadístico y agilización de tramites
- Generar espacios de participación comunitaria en procesos de planeación y ejecución.
- Mejorar el sistema de selección, capacitación y contratación de personal
- Rediseñar el manual de procedimientos administrativos
- Completar los planes y programas ambientales
- Rediseñar el manual de funciones y requisitos
- Evaluar el desempeño del personal
- Atender requisiciones de recursos físicos y logísticos por dependencia para el mejoramiento del servicio.
- Rediseñar sistemas de información y publicidad para cada dependencia
- Diseñar programas estadístico para base de datos de los usuarios y necesidades
- Crear sistema, de incentivos para clientes externos e internos.

Se presenta el presupuesto maestro general en la tabla No 35, excluyendo los rubros que solamente se puede una vez se hallan desarrollado los Planes de Acción propuestos y cuyos resultados orientan de forma cuantitativa su resultado.

Tabla 36 Presupuesto maestro de la propuesta . Precios corrientes de 2014										
		COSTO PLAN	1 TRM	2 TRIM	3 TRIM	4 TIM	5 TRIM	6 TRIM	7 TRIM	8 TRIM
	Identificar necesidades por cargo	Funciones de								
Gestio	Capacitar a funcionarios responsables	3.500.000		1.000.000	1.000.000	1.000.000				
	Contratar estudio organizacional	3.000.000		3.000.000						
	Elevar acuerdo municipal y ejecutarlo	350.000			3.500.000					
ministra	Definir perfiles y contratar proyectistas	8.000.000	3.000.000	2.000.000	3.000.000					
	Gestionar proyectos ante entidades	Costo según								
	Evaluar estado actual y perfiles forma	Funciones de								
y de p	Capacitar a funcionarios de todo nivel	3.400.000			800.000	800.000	1.000.000	700.000		
	Diseñar los medios publicitarios	900.000	500.000	400.000						
	Confecionar información y publicarla	1.500.000			400.000	300.000			400.000	400.000
	Identificar procesos y trámites	Funciones de								
	Adquirir software estadístico	600.000			6.000.000					
	Coordinar y programar espacios sociales	Funciones de								
	Realizar talleres con las comunidades	7.000.000		1.800.000		1.800.000		1.800.000		1.400.000
	Capacitar al personal encargado	4.000.000		2.000.000	2.000.000					
	Crear manual de requisitos	2.000.000			1.000.000	1.000.000				
	Contratar entidades para estudio y dise	7.000.000	3.000.000	4.000.000						
	Crear acuerdo municipal e	400.000			400.000					
	implementarlo									
	Estudio arquitectónico según necesida	2.000.000		2.000.000						
	Dotación de personal y otros recursos	C.segun								
ATENC	Encuestar al personal en este aspecto	F. de cargo								
	Publicar y tomar medidas correctivas	500.000		500.000						
	Evaluar recursos actuales y falencias	F.cargo								
	Adquirir medios materiales adecuados	C.segun								
SERVIC	Analizar formas actuales d información	F de cargo								
	Proponer alternativa financiera y	C.segun								
AL	Identificar dependencias críticas y varia	F. de cargo								
	Contratar diseño de software	8.000.000			4.000.000	4.000.000				
CLIENT	Evaluar escala de incentivos atractivos	F. de cargo								
	Acordar sistemas e implementación	C.segun								
GESTIC	Realizar diagnostico media ambiental	4.000.000	2.000.000	2.000.000						
MEDIC	Formular proyectos complementarios	5.000.000			2.500.000	2.500.000				
AMBIE	Presentar proyectos de medio ambiente	6.000.000					3.000.000	3.000.000		
	Gestionar recursos para proyectos de á	3.000.000							1.500.000	1.500.000
COSTO TOTAL DE PLANES DE ACCION PROPUESTO		77.900.000	8.500.000	18.700.000	24.600.000	11.400.000	4.000.000	5.500.000	1.900.000	3.300.000

**11. CRONOGRAMA DEL TRABAJO**

ACTIVIDAD	TIEMPO	NOVIEM					DICI					ENERO					FEBREO					MARZO					ABRIL				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
INVESTIGACION RELIMINAR		■	■	■	■																										
CONSULTA A FUENTES SECUNDARIOS						■	■	■	■	■	■	■																			
DISEÑO DE CUESTIONARIO Y PRESENTACIÓN DE ENCUESTAS												■	■																		
TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS																■	■														
REVISION Y DIGITACION														■	■	■	■	■	■												
PRESENTACIÓN ANTE AUTORIDADES																		■	■	■	■										
CORRECCIONES																				■	■	■	■								
SUSTENTACION																						■	■								
TRAMITES DE GRADO																								■	■						

## 12. PRESUPUESTO

**Tabla 36. Presupuesto general del proyecto de investigación. Precios corrientes del 2013 – 2014**

<b>RUBRO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Personal directo		\$ 1.000.000
Investigador	70 horas	800000
Digitadora	Estimado	200000
Materiales directos		\$ 470.000
Papelería	Estimado	100000
Uso de equipos de computo	Estimado	200000
Internet	Estimado	100000
Teléfono	Estimado	70000
Gastos indirectos		\$ 650.000
Transporte	Estimado	250000
Hotel y alimentación	Estimado	400000
Subtotal costos & gastos		\$ 2.120.000
Improvistos		80000
Total presupuesto proyecto		\$ 2.200.000

## CONCLUSIONES

Mediante el diagnóstico situacional se lograron determinar los factores más relevantes que afectan de forma negativa o positiva la gestión, facilitando el planteamiento de soluciones parciales en algunos casos y generales en otros, que conforman el Plan de Mejoramiento en la prestación de los servicios de la administración municipal del Carmen de Chucuri.

Se realizó el estudio permitiendo conocer e interpretar los aspectos de la gestión administrativa, operativa y de servicios que presta la administración del Carmen en el cual se determinó un bajo cumplimiento de algunos planes, programas y proyectos orientados a la comunidad.

Se determinaron alternativas de mejoramiento y aprovechamiento de recursos y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, acorde a las necesidades de desarrollo, modernización, servicio y atención al cliente, como de gestión ambiental que requiere el municipio del Carmen para lograr la eficacia en las operaciones.

Se reconocieron los aspectos que caracterizan la gestión municipal en cumplimiento del Plan de Desarrollo y el Plan Básico de Ordenamiento Territorial, considerando que la condición de ser del Municipio requiere de este tipo de propuestas para lograr mayor eficiencia en la aplicabilidad de sus procesos.

Al identificar y evaluar los procesos y procedimientos organizacionales y funcionales de las dependencias municipales que afectan la eficiencia de trámites y procesos que cumple la Administración Municipal del Carmen de Chucuri, se diseñó la propuesta de mejoramiento integral, que es una herramienta complementaria al Plan de Ordenamiento territorial. Plan de gobierno y Visión del desarrollo regional y provincial, por lo tanto se recomienda ser socializado de manera proactiva por administración para nutrir las restantes estrategias que conducen a nuevos niveles de cultura empresarial y social en respuesta a las necesidades de la comunidad.

Al estimar el nivel de satisfacción en atención y servicio al cliente por parte de los funcionarios a la comunidad se estableció un aporte conducente a la optimización del trato amable y la ágil acción para no dilatar los procesos u operaciones.

Se hace relevante la necesidad de mantener un programa continuo de capacitación en

fortalecimiento de gestión humana y gestión pública para hacer más efectivos los procesos y lograr la anhelada excelencia en el servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARELLANO, R. (s.f.). *Comportamiento del consumidor y Marketing*. México.: Harla.

BUITRAGO C. Elías, (1995). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Santafé de Bogotá:  
UNAD.

CHAVENATO, I. (1995). *Enciclopedia, Serie Iniciación a la Administración*,. México:  
McGraw-Hill,.

DRUKER, P. (1984). *La gerencia*.

ESAP. (2002). *Memorias Diplomado en Gestión Pública*.

KOTLER, W. (1993 ). *Dirección de la mercadotecnia* . México: Pretince may.

Meals de Colombia . (s.f.). *Programa de telemarketing en servicio al cliente*.

MENDEZ ALVAREZ, C. E. (1998). *Guía para Desarrollar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Bogotá D.C: McGraw-Hill.

## ANEXOS

### Anexo A

Universidad Nacional Abierta y a Distancia “Unad”

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

### Encuesta

Dirigida a funcionarios de la Administración municipal del Carmen de chucuri

Como estudiante de Administración de Empresas, me interesa conocer algunos datos sobre la gestión y funcionamiento de esta corporación, con el fin de elaborar Trabajo de Grado.

### Información de clasificación

Nombre del encuestado \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

El organigrama funcional de la entidad está:

- 1 Mal definido
- 1.1 Regular definido
- 1.2 Bien definido
- 13 No existe

2 El manual de funciones de la entidad es:

- 2.1 Poco eficiente
- 2.2 Regularmente eficiente
- 2.3 Muy eficiente
- 2.4 No existe

3. Tiene otras responsabilidades no contempladas en el manual de

Funciones:

3.1 Si

3.2 No

4. El manual de procedimientos administrativos es:

4.1 Poco eficiente

4.2 Regularmente eficiente

4.3 Muy eficiente

4.4 No existe

5. Es adecuado, organizado y funcional el control Interno de la entidad:

5.1 Mal

5.2 Regular

5.3 Bien

5.4 No existe

6. El sistema de información permite controlar la gestión de la Entidad:

6.1 Mal

6.2 Regular

6.3 Bien

6.4 No existe

7. Conoce el Plan de Desarrollo

7.1 Muy bien

7.2 Regular

7.3 No lo conoce

8. Como ha concebido el Plan de Desarrollo propuesto por la administración

8.1 Muy participativo

8.2 Poco participativo

8.3 Nada participativo

9. El presupuesto del Municipio para desarrollar proyectos de inversión es

9.1 Optimo

9.2 Deficiente

9.3 Muy deficiente

10. En relación a la cantidad, la Entidad cuenta con el recurso humano de:

10.1 Mucho personal

10.2 Optimo personal

10.3 Falta personal

11. En relación a calidad, la Entidad cuenta con el recurso humano de:

11.1 Alta calidad

11.2 Optima calidad

11.3 Baja calidad

12 La contratación de personal es a:

12.1 Termino definido

12.2 Término indefinido

13. Los programas de capacitación son definidos en tiempo, temáticas y requerimientos:

13.1 Término definido

13.2 Término indefinido

14. Los programas de capacitación son definidos en tiempo, temáticas y requerimientos.

14.1 Siempre

14.2 Muchas veces

14.3 Pocas veces

14.4 No existe

15. Del siguiente listado, exponga las necesidades de formación y capacitación requerida por usted para hacer más efectiva la gestión y servicio a la comunidad

15.1 Administración y gestión pública

15.2 Contratación estatal

15.3 Relaciones humanas

15.4 Ética en el trabajo

15.5 Sistemas e Internet

16. El nivel de compromiso del personal para con el desarrollo de entidad es:

16.1 Bajo grado

16.2 Grado medio

16.3 Alto grado

16.4 No existe

17 Las instalaciones para prestar el servicio son:

17.1 Mal adecuadas

17.2 Poco adecuadas

17.3 Bien adecuadas

18. Para prestar los servicios al usuario en cantidad y calidad, la entidad cuenta con tecnología de punta

18.1 Bajo grado

18.2 Grado medio

18.3 Alto grado

19. Los planes y programas de contingencia ambiental para garantizar

19.1 Mal definido

19.2 Poco definido

19.3 Bien definido

20. La Entidad cumple con las normas legales que regulan la prestación del servicio:

20.1 Nivel bajo

20.2 Medianamente

20.3 Totalmente

*GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN*

## Anexo B

Universidad Nacional abierta y a Distancia “Unad”

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

Encuesta dirigida a los usuarios de las dependencias de la Administración Municipal del  
Carmen de chucuri

Marque con una x la respuesta que para su criterio sea la más conveniente.

1. Ha solicitado algún servicio en las oficinas de la Administración Municipal:

1.1 Si

1.2 No

2. Cómo considera el servicio que le brindan los funcionarios de las diversas dependencias de la Administración Municipal:

2.1 Excelente

2.2 Bueno

2.3 Regular

2.4 Deficiente

3. Cree que existan fallas en la prestación del servicio por parte de los funcionarios de la administración.

3.1 Si

3.2 No

4. Cuáles son las fallas más reiteradas en la prestación del servicio por parte de funcionarios de la administración pública.

4.1 Atención al público

4.2 Fallas en información

5. Conoce usted el Plan de Desarrollo del Municipio

5.1 Si

5.2 No

6. Cómo considera la ejecución del Plan de desarrollo

6.1 Participativo

6.2 Poco participativo

6.3 Nada participativo

7. Conoce usted el Plan de Ordenamiento territorial

7.1 Si

7.2 No

8. En la administración se cumplen las metas y expectativas de acuerdo a las necesidades de la comunidad:

8.1 Si

8.2 No

8.3 A veces

9. Considera usted que las dependencias existentes son necesarias para el desarrollo del municipio:

9.1 Si

9.2 No

10. Considera usted que las dependencias existentes son necesarias para el desarrollo del municipio:

10.1 Si

10.2 No

11. Considera usted que se podría implantar otra dependencia para el mejor servicio y apoyo a las comunidades

11.1 Si

11.2 No

12. Considera usted que es necesario que los funcionarios públicos se capaciten constantemente:

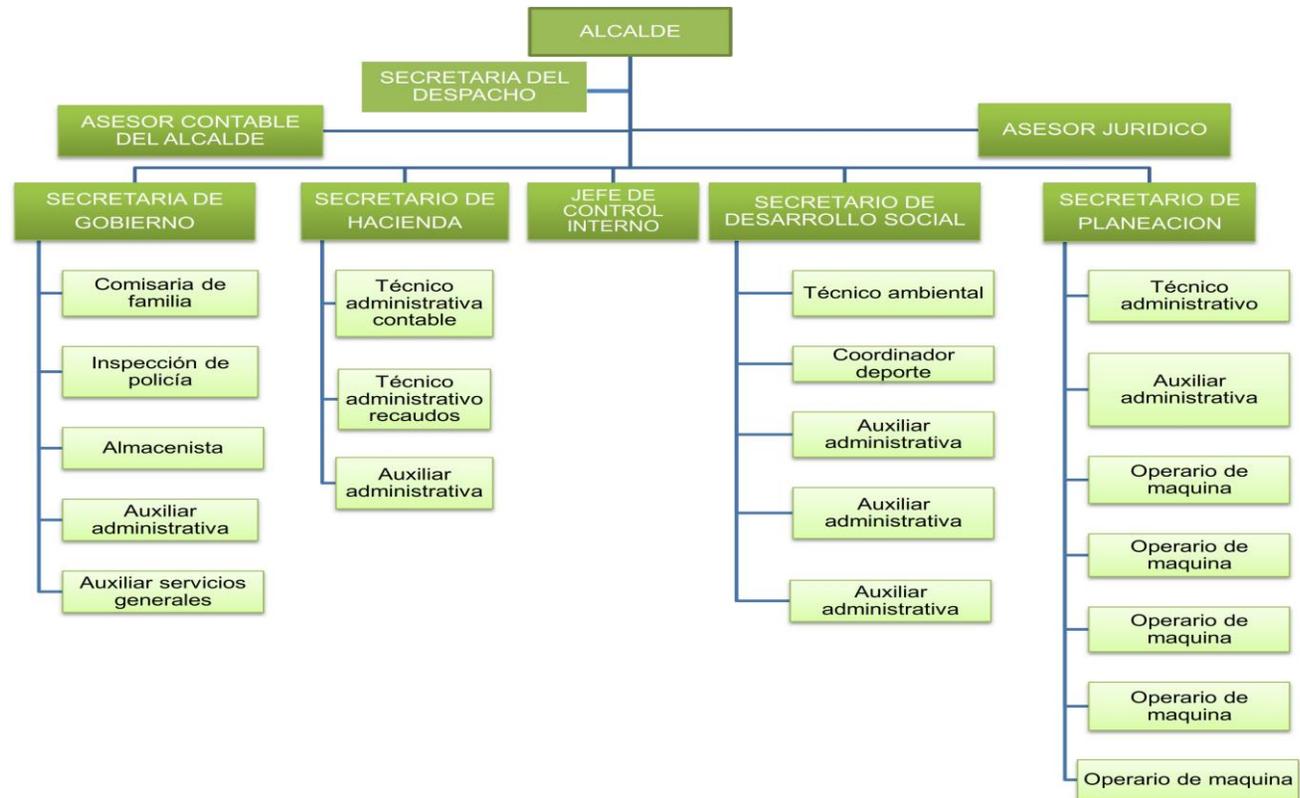
12.1 Si

12.2 No

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

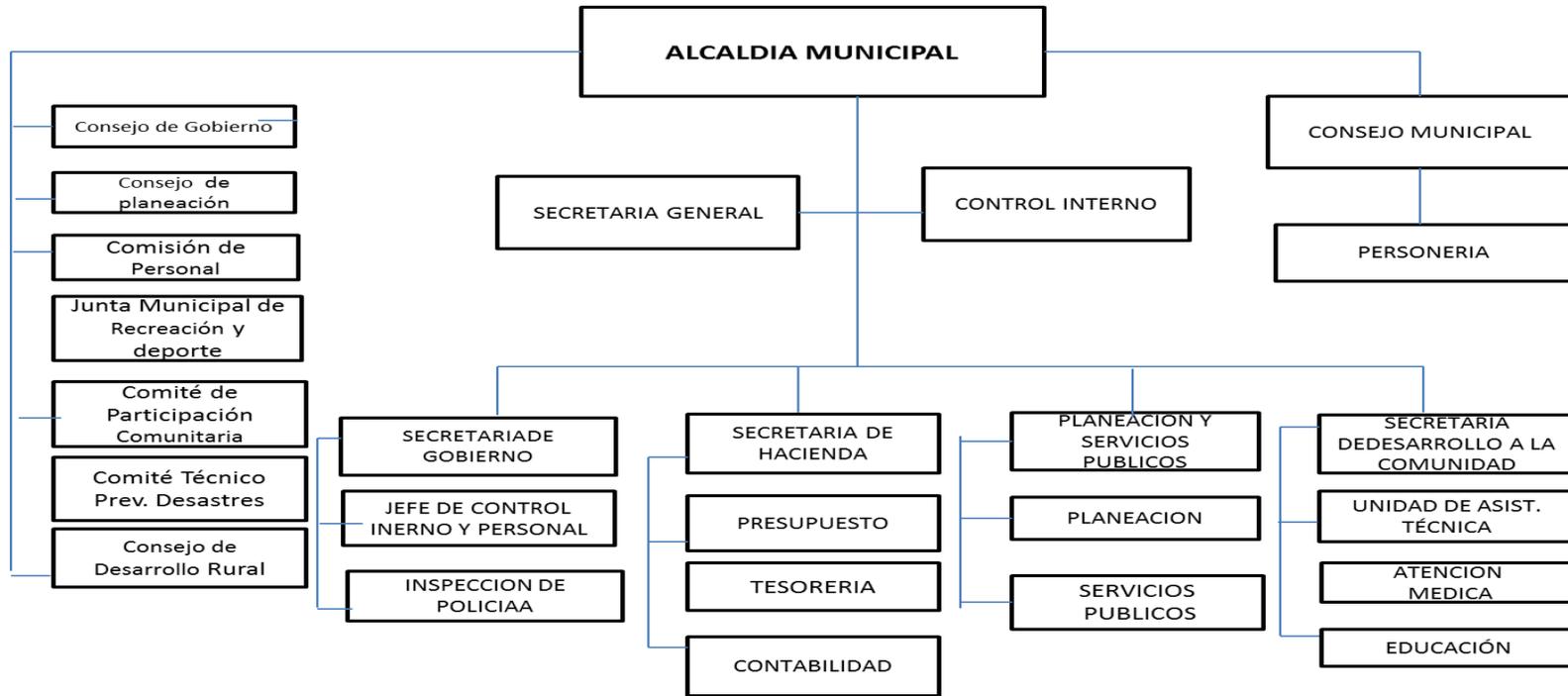
## Anexo C

## Organigrama actual Alcaldía del Carmen de chucuri



Anexo D

Organigrama propuesto del municipio del Carmen de Chucuri



## Registro Fotográfico

