



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN
DE USUARIOS, EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LA GRANJA”

**SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y AL TÍTULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR PÚBLICO**

Alumno/a

JORGE IGNACIO ROMERO SALVO

Profesor/a Guía

GONZALO LUNA NEGRETE

Santiago, marzo del año 2020.

INDICE

RESUMEN / ABSTRACT.....	4
CAPITULO I.....	6
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. MARCO CONCEPTUAL.....	6
1.2. MARCO INSTITUCIONAL.....	18
1.3. MARCO JURÍDICO DE LOS MUNICIPIOS EN CHILE.....	19
2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	22
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROGRAMA.....	22
2.2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO.....	23
2.3. TIPO DE ESTUDIO.....	23
2.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
2.5. ALCANCE Y PROPÓSITO.....	24
2.6. ESTUDIO DE CAMPO.....	24
2.7. USO DE HIPÓTESIS.....	25
3. OBJETIVOS.....	25
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	25
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
CAPITULO II.....	27
1. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	27
1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE PROCESOS DE ATENCIÓN AL USUARIO/A. ...	27
1.3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	31
2. PROPUESTA TÉCNICA.....	31
2.2. DESCRIPCIÓN DE CADA NODO O PASO CRÍTICO.....	33
2.3. GENERALIDADES.....	35

2.4.	DESCRIPCIÓN DEL PROTOCOLO.....	38
3.	PROCESO DE QUEJAS Y RECLAMOS.....	51
4.	PROCESOS VINCULADOS A SITUACIONES COMPLEJAS.....	52
5.	RESPECTO A LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES.....	54
6.	PROPUESTAS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	55
6.1.	MEJORAS EN LOS PROCESOS DE ATENCIÓN.....	55
6.2.	MEJORAS EN LA GESTIÓN.....	55
6.3.	MEJORAS EN LA RELACIÓN USUARIO/FUNCIONARIO.....	56
7.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.....	58
	CONCLUSIONES.....	65
	BIBLIOGRAFÍA.....	67
	ANEXOS.....	69

RESUMEN / ABSTRACT

El presente trabajo de tesis, se centrará en la generación de una propuesta de un Protocolo de Atención de Usuarios/as al interior de la Ilustre Municipalidad de La Granja, el cual se ha centrado en lo siguientes elementos: La propuesta de una base teórica que permita establecer el sustento lógico de la creación de este tipo de protocolos de atención de usuarios/as; y la identificación de los objetivos general y específicos bajo la perspectiva de la creación de una propuesta de atención a usuarios en el ámbito municipal, a partir de la descripción de las variables y elementos envueltos en esta investigación.

Lo anterior se considera relevante, puesto que se estima que un instrumento de este tipo, permitirá aumentar los niveles de confianza de la comunidad, respecto a las instituciones públicas locales, así como mejorar la gestión municipal, desde el punto de vista de la utilización de los Recursos Humanos de la institución y los tiempos de espera de los usuarios/as, lo cual permita una mejora considerable de los procesos de inducción dentro de las instituciones, las cuales renuevan constantemente los funcionarios que entregan el servicio de las diversas instituciones públicas, en este caso, en el marco del funcionamiento de los gobiernos locales.

INTRODUCCIÓN

Una de las características más relevantes de la gestión realizada por los gobiernos municipales, es que estos se constituyen en la primera instancia de contacto, entre lo que entendemos como el aparato estatal y la sociedad. El Municipio, se convierte, en la cara visible, más próxima, en todas aquellas tareas asociadas a la implementación de las políticas emprendidas por el Estado y que benefician directamente al ciudadano.

Es en este marco, en donde la presente investigación pondrá su foco de análisis, siendo el tema central, cómo, desde el Estado, y específicamente desde el Municipio (en este caso el de la Comuna de La Granja), los funcionarios(as) públicos(as), entregan los distintos servicios asociados a su gestión, es decir, cómo se generan los procesos de atención que los usuarios o usuarias requieren para poder satisfacer sus necesidades por parte de estos.

Es en este objetivo, que se presenta un proyecto de creación de un Protocolo de Atención de Usuarios(as), que sea transversal y estandarizado, es decir, que lo puedan utilizar los funcionarios y funcionarias municipales de las distintas direcciones y unidades que atienden usuarios(as) en la I. Municipalidad de La Granja, describiéndose los distintos procesos, así como las distintas investigaciones que fueran realizadas a la hora de elaborar el documento final.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO.

1.1. MARCO CONCEPTUAL.

En primer lugar, con el fin de poder comprender el concepto de “Atención de Usuarios”, debemos preguntarnos en primer lugar, sobre qué es lo que entendemos por este concepto. Este está compuesto por dos palabras claves: Según el Diccionario de la Real Academia Española de la lengua, la palabra: Atención significa: “*Cortesanía, comedimiento, atención y buen modo*”, mientras que, la palabra Usuario/a significa: “*Que usa algo*” (Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Madrid, España).¹ Tomando como referencia estas definiciones, podemos indicar que la atención al usuario/a, es una cortesanía, de parte de los funcionarios y funcionarias, para con las personas, que usan los servicios públicos que otorga el Municipio en este caso en particular. Es a partir de lo expuesto, que se hace imprescindible, hacer norma, o documentar, lo que se espera o lo que debiese ocurrir, al momento en que se crea el contacto entre el ente estatal y el usuario/a que busca dar solución a sus problemas, teniendo siempre presente el hecho de que estamos inmersos en el sector público y, por ende, en una serie de complejidades asociadas a su gestión.

La propuesta de creación de un “Protocolo de Atención de Usuarios/as” al interior de la I. Municipalidad de La Granja, se relaciona directamente a varias áreas del gobierno municipal, así como a la definición de un conjunto de conceptos. Es en este Marco Conceptual, a partir de lo cual se definirán algunos de estos, con el fin de poder ahondar más en la propuesta de creación de este protocolo.

¹ La Real Academia Española de la Lengua, es una organización cultural y ente rector de la lengua española, encargada de velar por la regularización lingüística a través de normativas que van en pos de fomentar la unidad idiomática en el mundo hispanohablante.

1.1.1. TEORÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Con el fin de poder analizar de “Atención de Usuarios”, tomaremos como referencia conceptos del ámbito privado, tales como la teoría de “Atención al Cliente”, el cual nos servirá de base para construir un marco teórico para armar una herramienta práctica de atención de usuarios(as) en el sector público. Lo anterior con el fin de ir comprendiendo los primeros conceptos y luego poder identificar los significados clave que permita dar sustento lógico y teórico a nuestro proyecto de investigación.

¿Qué es un cliente? Para el diccionario de la Lengua, de la Real Academia Española tiene tres significados:

1. *“Es una persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”.* (Real Academia Española, 2014).
2. *“Persona que está bajo la protección o tutela de otra.”* (Real Academia Española, 2014).
3. *“Programa o dispositivo que solicita determinados servicios a un servidor del que depende”* (Real Academia Española, 2014).

La Universidad Manuela Beltrán de Colombia, en su Módulo N°2 de Atención al Cliente, del año 2014, define Atención al Cliente como *“(…) desde su propietario, pasando por todos los empleados que hacen parte de la empresa: gerentes, directores, operarios, secretarias, mensajeros, aseadores, vigilantes, todos deben conocer quién es el cliente de la empresa, cuál es la promesa de venta o compromiso que ha hecho la empresa con ese cliente, cómo desde el puesto de trabajo que se desempeña, se contribuye con ese compromiso y de una manera consciente se vive la relación con el cliente, relación a la que se le llama “Servicio al Cliente.”* (Universidad Manuela Beltrán, 2018).

Para el autor Andrew Brown, en su libro “Gestión de la Atención al Cliente” del año 1992 indica que: *“La gestión de la atención al cliente consiste simplemente en eso: en gestionar la forma de atender al cliente.”* (Brown, 1992).

Siguiendo en la línea de Brown, indica en el mismo libro que: *“La atención al cliente es una modalidad de gestión que empieza desde lo más alto de la organización. Se trata de*

filosofía y la cultura de la empresa. Una vez que se han identificado estos actores, si alguno de los integrantes de la organización es capaz de articularlos dándoles una forma sencilla, se estará construyendo algo duradero.” (Brown, 1992).

En resumen, podemos indicar que la atención al cliente, es aquel servicio que se presta desde la perspectiva de una institución al consumidor de los bienes y servicios que se entregan, desde la calidad del funcionario a una persona que recurre a los servicios estatales para recibir a cambio algún bien o servicio de su preferencia.

1.1.2. PROTOCOLO DE ATENCIÓN DE USUARIOS(AS).

¿Qué es un Protocolo? Para la Real Academia Española, las definiciones para este concepto, son las siguientes:

- 1. “Serie ordenada de escrituras matrices y otros documentos que un notario o escribano autoriza y custodia con ciertas formalidades.*
- 2. Acta o cuaderno de actas relativas a un acuerdo, conferencia o congreso diplomático.*
- 3. Conjunto de reglas establecidas por norma o por costumbre para ceremonias y actos oficiales o solemnes.*
- 4. Secuencia detallada de un proceso de actuación científica, técnica, médica, etc.*
- 5. Conjunto de reglas que se establecen en el proceso de comunicación entre dos sistemas.” (Real Academia Española, 2014).*

¿Qué es la Atención de Usuarios? Tal como se estableció en el punto anterior, cuando abordamos este concepto desde el punto de vista del ámbito privado, con lo que es la “Atención al Cliente”, en el caso del sector público es aquel que se presta desde la perspectiva de la institucionalidad estatal, al usuario de los bienes y servicios que se entregan a la comunidad, entre el funcionario público, y una persona (natural o jurídica).

Tomando como referencia estas definiciones, entenderemos como **Protocolo de Atención de Usuarios(as)**, como un documento formal, donde se plasman el mecanismo, el procedimiento y el modo de actuar deseado de los funcionarios, frente a los usuarios que acuden al Municipio (no solo de manera física). Lo anterior tiene por objetivo el unificar los criterios, conceptos, ideas, actividades en específico que se puedan

entender como una buena atención a los usuarios(as), y que este sea transversal y aplicable para todas las Direcciones, departamentos, y áreas donde se atiendan usuarios(as).

Para la organización de gestión y servicios tecnológicos Artware Software Solutions, “el mantenimiento de altos niveles de calidad en la Atención al Cliente (AC), genera a las empresas los siguientes beneficios:

1. *Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios: Los clientes satisfechos vuelven a consumir y recomendar los productos cuando alcanzan y superan sus expectativas, y a su vez tuvieron una AC alta.*
2. *Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia): Todo valor agregado incrementa la rentabilidad del producto y una buena AC influye directamente en el precio final del producto.*
3. *Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario: los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos. Como también lo recomiendan generando más tráfico comercial.*
4. *Disposición para comprar otros servicios o productos de la empresa: Un cliente satisfecho se interesa en conocer el resto de servicios prestados, teniendo una confianza ya adquirida por la alta AC que obtuvo en la empresa.*
5. *Más clientes nuevos, captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos, etc.: Un cliente satisfecho es indirectamente un potencial vendedor a través de su buena experiencia personal en la adquisición de nuestros servicios.*
6. *Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para «reponer» los clientes que pierden continuamente.*
7. *Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión: Es una consecuencia directa de la buena AC, implica menos recursos dedicados posteriores a la venta del servicio.*
8. *Mejor imagen y reputación de la empresa: Una buena AC implica estar en el top ranking de las empresas que prestan mejor servicio.*

9. *Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).*
10. *Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes. Menor rotación del personal: Generando un orgullo de “pertenecer a la organización”.*” (Artware Software Solutions, 2017).

Teniendo en cuenta lo definido por Artware (2017), y estableciendo un análisis comparativo entre las instituciones públicas y las organizaciones privadas, podemos establecer, que, en el corto plazo, ambas quieren brindar una buena atención al cliente o al usuario. Podemos indicar entonces que, si las instituciones públicas, utilizaran una mejor atención de usuarios, podrían llegar a obtener los mismos beneficios que obtiene el privado cuando utiliza una buena atención al cliente. Es en este marco, que se establece esta propuesta de desarrollo, para aportar a la mejora continua de la entrega de los servicios públicos desde la administración municipal.

1.1.3. RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DE PERSONAS.

Para el autor español Miquel Porret Gelabert², en su libro “Gestión de Personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones” en su sexta edición del año 2014 indica que: *“Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr máxima eficiencia posible. Esa coordinación no se conseguirá sólo con el simple deseo de que eso sea así; será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tiene repercusión en el grupo al que pertenecen, Un primer paso será el establecimiento de unos objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa, colabore para obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio, si no en busca de esos fines que persigue la comunidad de miembros que*

2 Doctor (PhD) en Derecho, graduado social y diplomado en Recursos Humanos. Es profesor titular de la materia de Recursos Humanos del Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona. También es profesor de distintos masters del país así como en la Universidad de Andorra y Universidad Nacional General San Martín de Buenos Aires en la referida especialidad. (Editorial ESIC, 2019).

constituyen la organización. Para ello será necesario organizarse, aunque sea de forma muy elemental, pero tengamos en cuenta que la tónica dominante en nuestros días es la complejidad.” (Porret, 2014, pág. 21).

Tomando como referencia esta definición, podemos deducir que el ser humano por esencia requiere de la compañía de otras personas para la satisfacción de sus necesidades y la consecución de sus necesidades. Esta premisa queda en evidencia al comprender que, desde los tiempos ancestrales, el ser humano se ha organizado con el fin de saciar sus necesidades individuales en primer momento, y posteriormente para la satisfacción de sus necesidades colectivas. Según Porret: *“la organización ha sido imprescindible desde los tiempos más antiguos, desde cuando el ser humano tuvo que hacerlo para cazar, construir, protegerse de sus enemigos, luchar, etc., y de esa forma de actuar queda reflejada de una manera muy representativa en el testimonio de las grandes obras monumentales que han permanecido a lo largo de los siglos, como las murallas chinas, las pirámides de Egipto, las grandes catedrales, etc., cuyos esfuerzos, tanto físicos como económicos, requieren de una organización y de unos organizadores.”* (Porret, 2014, pág. 21).

Según estas definiciones, la sociedad se complejiza cada vez más, producto entre otras razones debido al aumento sostenido de la población, lo cual ha incidido en un aumento de la diversidad de necesidades que la sociedad demanda, a partir de lo cual, emergen nuevas organizaciones con distintas naturalezas y objetivos. Asimismo, al estar inmersa en un conjunto de estructuras, instituciones, organismos, entidades, etc., se hace necesario estudiar su comportamiento, especialmente en su relación con sus beneficiarios, esto debido a que a pesar de que vivimos en una sociedad donde la robotización o automatización³ de los procesos avanzan de manera tan rápida, la base de toda organización siguen siendo las personas y sus distintas necesidades.

A pesar de que el ser humano se ha organizado desde su más temprana historia en torno a organizaciones, el estudio de estas es bastante más reciente. Estas, entendidas como una ciencia, vienen a ser respuesta del proceso acelerado de la Revolución Industrial desde el Siglo XVIII hasta nuestros días. (Porret, 2014).

³ Automatizar: “Convertir ciertos movimientos en movimientos automáticos o indeliberados” (Real Academia Española, 2014)

1.1.4. LAS ORGANIZACIONES.

Con el fin de sumergirnos en estos conceptos referidos al estudio de la gestión de personas, los recursos humanos, y como los individuos interactúan entre sí para poder satisfacer sus necesidades particulares o colectivas, debemos entender a que nos referimos al hablar de las organizaciones.

Para el Doctor en Administración, Idalberto Chiavenato⁴, en su libro “Administración de recursos humanos” (2007), las organizaciones pasan porque: *“La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.”* (Chiavenato, 2007).

Tomando como referencia esta definición, podemos indicar que la acción en conjunto es mucho mayor a la acción individual. Una organización es reflejo de lo que, en la Teoría de Sistemas, se indica como “Sinergia”, es decir, que la sumatoria de sus partes es mucho mayor que sus partes por separado.

Para el autor español, Miquel Porret, la Organización como estructura es definida como: *“un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir unos objetivos de acuerdo con un plan previsto”* (Porret, 2014).

La Real Academia Española de la Lengua, en su diccionario, indica que una organización es *“Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”* (Real Academia Española, 2014).

4 Doctor (PhD) en Administración de la City University en Los Ángeles, California. Maestro (MBA) en Administración, Postgrado en Administración de Empresas en la Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo. Abogado de la Universidad Mackenzie de Sao Paulo. Filósofo y profesor con mención en psicología educacional en la Universidad de Sao Paulo. (Salinas, 2011).

En resumen, entenderemos a las organizaciones como una estructura compuesta esencialmente por personas, en donde estas, ponen a disposición su cooperación (material o intelectual) en pos de lograr objetivos, los que, actuando de forma individual, no podrían alcanzar. Todo lo anterior enmarcado en un cuadro de reglas autoimpuestas por la misma organización o por la sociedad.

Las organizaciones pueden tener distintos enfoques, cosmovisiones, o maneras de funcionar, pero para poder entenderlas como tal, de acuerdo con Porret, 2014: se requerirá de cuatro componentes esenciales:

- 1) *“Existencia de unos objetivos.*
- 2) *Establecimiento de un plan para conseguir esos objetivos.*
- 3) *Necesidad de que existan una serie de entradas o inputs en la organización.*

Esos inputs podemos clasificarlos en:

a) Información *(sin información la organización no puede comunicarse, está aislada, no tiene orientación, no sabe lo que le interesa de su entorno⁵ y, por tanto, necesita recibir información para subsistir y desarrollarse);*

b) Energía *(necesita fuerza que mueva sus instalaciones y realice el proceso de transformación, aplique la tecnología, etc., pudiendo ser desde la eléctrica hasta la humana), y*

c) Materiales *(es imprescindible que tenga entradas de algún material, aunque sea intelectual para transformar y después devolver al entorno).*

- 4) *Consecuencia de lo anterior es, en definitiva, el resultado esencialmente perseguido y objeto de su existencia, la generación de unas salidas “outputs” en forma de bienes o servicios que también podemos denominar información, energía y materiales para satisfacer a sus clientes, pero además saldrán rentas para los accionistas o propietarios, retribuciones para sus trabajadores, pagos para sus proveedores, todo ello debidamente transformado, modificado o alterado que lanza a su entorno, influyendo con ello en lo que le rodea (ambiente externo: sociedad + naturaleza) al mismo tiempo que de forma*

⁵ Por “entorno” hemos de interpretar, en principio, todo aquello que es externo, o sea, que está situado fuera o más allá de los límites (no siempre claramente definidos) de la organización, pero la mayoría de autores que tratan el tema que nos ocupa, cuando se refieren a la idea del “entorno” se refieren a un concepto más operativo y, por tanto, relevante para la actuación de la organización, no en sentido amplio, como hacer algunos autores, abarca el “Universo”, convirtiéndose para los lectores en algo tan abstracto que no hace más que crear confusión. (Porret, 2014).

recíproca es influenciada la organización por ese entorno que interactúa con ella.” (Porret, 2014).

Porret, 2014, por otra parte, trata de describir las organizaciones a nivel de su funcionamiento, puesto que podremos identificar estas características a nivel global, es decir, todas las organizaciones funcionan de acuerdo a objetivos, y que se trazan caminos para lograr esos objetivos, requiriendo por lo tanto de entradas para su funcionamiento, esto es: información, energía y en materiales. Posterior a todos estos elementos comunes, todas las organizaciones tienen salidas (outputs) que permiten, influir en su ambiente circundante.

Teniendo presente la información que nos entrega Porret, se puede indicar, que cada organización transforma (o trabaja) sus entradas –inputs–, añadiéndole valor agregado, para producir salidas (outputs) o productos, a través de una planificación, que funcionan en pos de objetivos específicos de la organización. Si llevamos este principio a la Administración Pública, cada elemento que menciona este autor se pueden visualizar en cada institución del estado, tratando de poder funcionar e identificarse como una organización, determinando de manera explícita sus objetivos (de acuerdo al punto número 1) y el establecimiento de un plan para conseguir esos objetivos (de acuerdo al punto número 2), a través de la misión y visión, además de las entradas o inputs (de acuerdo al punto número 3) que son la razón de ser de la institución, dependiendo de la naturaleza que esta posea, puesto que puede tratarse de información, energía o materiales, y como resultado, podremos tratar el proceso en un producto u “outputs” (de acuerdo al punto número 4 de la cita antes mencionada).

1.1.5. TIPOS DE ORGANIZACIONES.

Las organizaciones pueden conformarse de distinta formas y estructuras. De acuerdo con Porret, 2014, podemos clasificar a las organizaciones, en la forma en cómo se relacionan (el componente más importante de toda estructura social) sus miembros:

- **“Formales:** *Son aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus*

miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Generalmente se hallan identificadas por organigramas, manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc., y son las que llamamos de “trabajo” en su sentido más amplio o, dicho de otra forma, como acostumbramos a ver una empresa.

Los elementos que deben coincidir en las organizaciones formales son:

- *Un sistema de actividades coordinadas.*
 - *Uno o varios grupos de personas.*
 - *La cooperación para conseguir unos objetivos.*
 - *Una autoridad y liderazgo.*
- ***Informales:*** *Aquellas que están escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en buena parte de las ocasiones, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración, sus miembros, cierta frecuencia ni saben si pertenecen a ellas, la comunicación es muy fluida y son muy flexibles. Son las que llamamos de “amistad” o de “relaciones”, etc.” (Porret, 2014).*

Todas estas clasificaciones, no deben ser entendidas como polos opuestos, o visiones diametralmente distintas, puesto que, dentro de las organizaciones formales, existen instancias de carácter informal (por ejemplo, grupo de amigos, compañeros de trabajo), entendidos como una necesidad humana de establecer relaciones socio-afectivas en el espacio donde se desenvuelve (necesidad que una estructura formal no ofrece). Respecto a la estructura informal, si a esta le añadimos una formalidad en sus quehaceres cotidianos, puede convertirse en una relación de carácter formal. Asimismo, la estructura formal, perdiendo los rasgos rígidos y estáticos de su estructura, puede convertirse en una organización de carácter informal.

1.1.6. NUEVA GERENCIA PÚBLICA (NEW PUBLIC MANAGEMENT).

Hasta los años sesenta y setenta del siglo XX, en el sector público, la burocracia administrativa era mucho mayor que la actual. Lo anterior se explica fundamentalmente debido a la mirada tradicional imperante de la administración pública, esto es, aquella vinculada al conjunto de responsabilidades de trabajo administrativo enfocado en el apego legal de lo mandatado, donde la representación de estos, son los requerimientos, leyes,

ordenanzas, artículos de constitución, decretos, estatutos, y otros similares, guiaba hacia la conducción de las responsabilidades por el comportamiento del sistema. (Oyarce, 2011).

Es a partir de este escenario, en que surge la llamada “Nueva Gerencia Pública (NGP), la cual se origina como un dispositivo conceptual inventado con el propósito de estructurar la discusión académica sobre los cambios contemporáneos en la organización y el gerenciamiento⁶ de la rama ejecutiva del gobierno. El término actual fue acuñado por los científicos políticos que trabajaban en el campo de la administración pública en el Reino Unido y en Australia.” (Barzelay, 2001).

Es a partir de este paradigma, que el rol del administrador se comenzó a considerar una responsabilidad mucho mayor, puesto que estos podían resolver situaciones complejas a través de la búsqueda de dirección y orientación dentro de los documentos legales, para una mejor toma de decisión (Oyarce, 2011).

En busca de respuestas a las problemáticas de la administración burocrática del período ya explicado, se comenzaron además a buscar nuevas teorías que permitiesen una mejor optimización de los recursos públicos. Fue así, que durante la década de los ochenta y noventa, estas teorías, desembocaron en la concepción de lo que hoy conocemos como Nueva Gerencia Pública.

Es a partir de lo anterior, que este paradigma “(...) basa su propuesta en el entendido de que la responsabilidad de la gerencia pública está ligada a la eficacia⁷ y eficiencia⁸ de su gestión, y no solo al cumplimiento de sus mandatos.” (Oyarce, 2011).

Esta teoría busca mejorar la capacidad de la administración pública, puntualmente desde el punto de vista de los directivos, en pos de aplicar supuestos presentes en el ámbito privado, para así, mejorar la productividad y la efectividad⁹ del aparato estatal. Con ello, se trae al Estado, la cosmovisión del mundo privado, transformando los paradigmas existentes a la época.

6 Gerenciamiento: Acción y efecto de gerenciar. (Real Academia Española de la Lengua, 2014)

7 Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

8 Eficiencia: Capacidad de lograr el efecto deseado con el uso de la menor cantidad de recursos posibles.

9 Efectividad: Eficacia + Eficiencia.

El incipiente movimiento de reforma, comenzó a sus banderas de promoción al cambio de paradigma en aparato estatal, y sus máximas preocupaciones radicaron en la mejora de la gestión, la eficiencia y la productividad. A lo cual, se “(...) propone separar el diseño de las políticas públicas de su implementación, reemplazar la burocracia y autoridad tradicional del gobierno por competencia e incentivos impulsados por el mercado, lograr metas y resultados transparentes, y por último dar la suficiente flexibilidad a los administradores del gobierno para determinar cómo alcanzar estas metas”. (Oyarce, 2011).

Tomando lo que se indica en los párrafos anteriores, la importancia de conocer e identificar la Nueva Gerencia Pública en la presente investigación, se basa en que esta entrega las bases teóricas de cómo mejorar la eficiencia, en los distintos procesos de la administración pública a nivel local, específicamente respecto a los servicios que el municipio entrega, es decir, desde los directivos municipales, se ponen en práctica los valores de esta teoría, los cuales permitan contribuir a mejorar la gestión de manera progresiva, incluyendo los procesos de atención de usuarios/as.

1.1.7. LA MUNICIPALIDAD.

El concepto de Municipio, posee diferentes acepciones, tanto en el ámbito político, como administrativo o jurídico. Para efectos del presente estudio, tomaremos algunas de ellas. En el ámbito jurídico, la Constitución Política del Estado de Chile, redactada el año 1980, en su artículo 107, inciso 1 y 4 respectivamente indica que:

- *“La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad y por el concejo.*
- *Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.”* (Constitución Política de Chile, 1980).

Para José Fernández Richard¹⁰, profesor de Derecho municipal y urbanístico en la Universidad de Chile, indica que: *“en Chile el municipio constituye un servicio público que funciona como un órgano descentralizado del Estado, y más allá de eso, constituye la cara visible más próxima del Estado para los ciudadanos y vecinos.”* (Fernández, 2013).

Siguiendo con la línea del profesor Fernández, en el caso chileno, los municipios gozan de una descentralización administrativa, puesto que, *“(...) se le han adjudicado poderes de decisión y, aún más, por primera vez queda estampado este concepto en la propia definición de los artículos 118 de la Constitución Política de 1980 y 1 de la Ley No. 118.695.”* (Fernández, 2013).

Actualmente, las Municipalidades se han convertido en el órgano público más cercano a la población, es a través de esta institución, donde los vecinos acceden a los servicios y/o beneficios estatales más próximos a la sociedad. Es en esta línea, es clave la relación entre los funcionarios (que vienen a ser la cara visible del gobierno local) y las personas en su calidad de usuarios de sus servicios y beneficios. Es en ese contacto, donde va apuntada la presente investigación.

1.2. MARCO INSTITUCIONAL.

1.2.1. LA COMUNA DE LA GRANJA.

La Granja es una comuna perteneciente a la Región Metropolitana, perteneciente a su vez a la provincia de Santiago. Junto con otras 37 comunas, conforman, según el Instituto Nacional de Estadísticas, el “área metropolitana” más grande del país, alcanzando un total de 6.139.087 según el Censo del año 2017. Esta se ubica al sur de la conurbación y posee una extensión territorial de 10,4 km². Según el Censo del año 2017, cuenta con 116.571 habitantes. Colinda con las comunas de: San Joaquín al norte, San Ramón al poniente, La Florida al oriente, y con La Pintana al sur.

Según el sitio web de la Municipalidad, la historia de la Comuna se remonta a los tiempos de la Colonia, donde, en 1571 se donan los terrenos donde actualmente se encuentra

10 Abogado de la Universidad de Chile. Profesor de Derecho Municipal y Derecho Urbanístico en la misma universidad.

ubicada la comuna a don Pedro de Miranda¹¹, español que fundó Santiago junto con Pedro de Valdivia. Desde ese momento, en adelante, las tierras pasaron por varios dueños, entre los cuales, se encontraron la orden de los jesuitas, que la convirtieron en las tierras más fértiles de la región.

La comuna como tal, se crea por la Ley N°4.376, con fecha 18 de noviembre de 1892, publicada en el Diario Oficial, del ese entonces, Departamento La Victoria¹². El nombre de La Granja, deriva de alguno de sus antiguos dueños de los terrenos, de nacionalidad española, proveniente de una ciudad española con el mismo nombre¹³. Los primeros servicios municipales se centraron entre los actuales paraderos 25 y 27 de la avenida Santa Rosa, es decir, donde mismo, hoy se ubican las dependencias físicas del Municipio.

Tras algunos años, *“el 30 de mayo de 1925 nace la Comuna de La Cisterna, absorbiendo en sus límites gran parte del territorio de La Granja. Ajena a todo progreso durante 14 años, surge entre algunos vecinos, inspirados por Monseñor Bernardino Berríos y ayudado por don Santo Durán, don Alberto Reyes, don Custodio Barrera y don José Ghiardo, el deseo de tener otra vez vida propia. Tal es así que el día 13 de julio de 1939 se logra, tras grandes esfuerzos, volver a ser comuna de La Granja.”* (Ilustre Municipalidad de La Granja, 2016).

En sus inicios, la comuna estuvo dividida en tres distritos y posteriormente en cinco: San Ramón, Malaquías Concha, La Granja, La Bandera y San Antonio. Para el año 1984, a través del DFL N°1-33-260, se dividió la comuna y nacieron las comunas de San Ramón y La Pintana.

1.3. MARCO JURÍDICO DE LOS MUNICIPIOS EN CHILE

11 Capitán Español presente en el período de la “Conquista de Chile”. Se unió a Pedro de Valdivia en su expedición a Chile, antes de llegar a Tarapacá. Estuvo presente en la fundación de Santiago de Chile en 1541. Ostentó distintos cargos en el Cabildo de Santiago.

12 Antigua división territorial de Chile, que pertenecía a la provincia de Santiago.

13 La Granja de San Ildefonso, España.

Tomando en consideración lo que la Biblioteca del Congreso Nacional¹⁴ nos indica en su portal web, acerca del Marco Jurídico de los Municipios en Chile, nos entrega una compilación completa de todo el sustento legal que respaldan al accionar cotidiano de los municipios.

1.3.1. LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA

La Constitución Política, en su capítulo XIV, sobre Gobierno y Administración Interior del Estado establece, en su artículo 118, indica que: *“que la Administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo”*.

De acuerdo a la Carta Fundamental, una Ley Orgánica Constitucional es la que establecerá lo concerniente a las modalidades y formas que deberá asumir la participación de la comunidad local en las actividades municipales; y las funciones y atribuciones de las municipalidades, entre otras materias.

El citado artículo también determina que *“Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna”*.

En este contexto, aun cuando las municipalidades gozan de autonomía, forman parte de la administración del Estado, y se relacionan con la Presidenta de la República, a través del Ministerio del Interior (mediante la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo), sin perjuicio de la relación que tienen con las Gobernaciones e Intendencias en el ámbito regional.

1.3.2. LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES (LOCM)

Las municipalidades son consideradas como el ámbito de acción de la administración del estado más próxima a los ciudadanos. La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades

¹⁴ La Biblioteca del Congreso Nacional (BCN) es un servicio del Congreso chileno que asiste como centro de información al Senado y a la Cámara de Diputados.

(LOCM), en su artículo 1º, establece que: “la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley, reside en una municipalidad.” (Constitución Política de Chile, texto refundido, 1992).

La LOCM regula aspectos tales como las funciones y atribuciones de la municipalidad, aspectos relativos a su patrimonio y financiamiento, su organización interna, normas sobre el personal, mecanismos de participación ciudadana y normas relacionadas con la elección municipal, entre otras materias relativas a su competencia.

1.3.3. OTROS CUERPOS LEGALES.

Además de la Constitución Política y Ley Orgánica de Municipalidades, existen otras normas que regulan el accionar de los municipios, señalándose algunas de ellas a continuación:

- *Ley Orgánica Constitucional Bases Generales de Administración del Estado, Ley N° 18.575.*
- *Ley de Rentas Municipales, Decreto Ley N° 3.063.*
- *Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.*
- *Ley N° 20.285, sobre acceso a la Información Pública.*
- *Ley N° 20.880, Sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses. - Ley N° 19.070, Estatuto de los Profesionales de la Educación.*
- *Ley N° 19.378, que establece Estatuto de Atención Primaria de Salud Municipal.*
- *Código del Trabajo.*
- *Ley N° 15.231, sobre Organización y atribuciones de los Juzgados de Policía Local.*
- *Ley N° 19.886, de Bases sobre contratos administrativos de Suministro y Prestación de Servicios (Compras Públicas).*
- *Decreto N° 458, que aprueba Ley General de Urbanismo y Construcciones.*
- *Ley N° 19.925, sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas.*
- *Ley N° 20.500, sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.*
- *Ley 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias.”* (Biblioteca del Congreso Nacional, 2018).

Teniendo en cuenta, el principio de legalidad en la Administración Pública, las municipalidades no quedan fuera de esta regla, y centran todo su accionar en base a lo que la ley dicta, y el cuerpo legal de la gestión municipal, queda plasmado en las leyes anteriormente mencionadas.

2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROGRAMA.

En la actualidad, gran parte de las instituciones públicas que otorgan un servicio de manera directa al público, poseen dentro de su estructura de funcionamiento cotidiano, incorporada una unidad de atención al usuario o usuaria.

En este contexto, y en el marco de la responsabilidad profesional que le cabe al profesional Administrador Público ¿Cómo nos aseguramos que los servicios se entreguen de manera responsable y coherente, enfocándonos en la atención de usuarios(as)?

Lo anterior se encuentra relacionado a las posibilidades que existen en el sector público de entregar un mal servicio. No es infrecuente escuchar a parte importante de los ciudadanos manifestar su inconformidad respecto a la mala atención que le dieron en los servicios de salud, o en la oficina de patentes comerciales. Se ha convertido casi en un paradigma de que el funcionario público realiza sus labores profesionales de manera poco eficiente o eficaz, y con pocos estímulos para mejorar su gestión.

Tal es el caso, de que muchas instituciones públicas, en el marco del mejoramiento de la atención de usuarios(as), se han creado manuales o protocolos, de cómo enfrentar en un ambiente laboral la atención de usuarios(as), se establecen formulas o procesos de carácter normativo respecto a lo que se pretende que haga el funcionario público a la hora de prestar atención a un usuario o usuaria, las formas que deben generarse, si existen mecanismos de retroalimentación de la atención, y todos los aspectos que debe tener presente a la hora de abordar reclamos u otras situaciones, etc., lo anterior teniendo en cuenta los valores de la institución donde se desarrolla, la misión, la visión, los ejes estratégicos de las instituciones públicas.

En el caso de la I. Municipalidad de La Granja, no existe un documento que se convierta en una guía formal para el funcionario que atiende usuarios(as), tampoco existen decretos que establezcan mecanismos de atención o de evaluación hacia la atención brindada, por aquello, es que el presente Seminario de Título trata acerca de la creación de un Protocolo de Atención de Usuarios(as) en el Municipio, dado que se considera de vital importancia a la hora de mejorar tanto los procesos de atención a los usuarios(as) y sus niveles de satisfacción respecto a la gestión municipal en lo referido a la prestación de servicios.

2.2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO.

Para el autor, Roberto Hernández Sampieri, en su libro *“Metodología de la Investigación”* del año 2014: *“la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.”* (Sampieri, 2014).

El presente estudio, tiene por objetivo, la elaboración de una propuesta de un protocolo de atención de usuarios/as, en la I. Municipalidad de La Granja, por ende, estamos abordando una problemática en este gobierno local, en el cual no existe un protocolo de estas características.

2.3. TIPO DE ESTUDIO.

El presente estudio es una investigación cualitativa puesto que, si nos basamos en lo que Taylor y Bogdan nos indican en su libro *“Introducción a la métodos cualitativos”*, del año 1987: la metodología cualitativa *“se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.”* (Taylor y Bogdan, 1987).

Podemos identificar que esta investigación no es cuantitativo, puesto que, de acuerdo con Sampieri, el enfoque cuantitativo *“utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”* (Sampieri, 2014).

Esta investigación es asimismo de carácter subjetiva, y se construye en base de datos empíricos obtenidos a partir de la observación y la aplicación de encuestas.

2.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación es de **carácter descriptivo**, porque se utilizará para describir la realidad de la situación, que nace del contacto que se produce entre el funcionario/a municipal, que atiende vecinos o usuarios/as y el usuario/a en sí. La conexión que se ejerce en ese punto es de suma importancia, puesto que implica gran parte de la satisfacción de entregar un buen servicio, yendo más allá, que el hecho de si se pudo satisfacer la necesidad del usuario/a o no.

Según Sampieri, "Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas." (Sampieri, 2014).

2.5. ALCANCE Y PROPÓSITO.

El alcance de este estudio abarca a todos los funcionarios municipales que atienden usuarios/as. Puntualmente está dirigido a convertirse en una guía de labores disponible como herramienta complementaria al trabajo que se realiza a diario en el municipio a través de los funcionarios de los distintos departamentos y unidades que la componen.

Este documento se ha creado para ser aplicado a toda la Municipalidad de La Granja en su conjunto, específicamente en aquellas áreas o unidades que atiendan usuarios/as externos/as, es decir, que no sean funcionarios del mismo municipio. De esta manera, se espera generar un óptimo proceso de atención a nuestros vecinos, logrando con ellos una mayor satisfacción por parte de estos.

2.6. ESTUDIO DE CAMPO.

En la presente investigación se utilizará el Estudio de Campo, a partir de la aplicación de una encuesta y entrevista aplicadas a todas las jefaturas intermedias que poseen a su responsabilidad, funcionarios municipales que atiendan usuarios/as en la I. Municipalidad

de La Granja(49), dejando con ello en evidencia que, la propuesta de protocolo de atención de usuarios es totalmente necesaria en el sector municipal, puntualmente en esta institución.

2.7. USO DE HIPÓTESIS.

Para efectos de esta investigación, no se planteara una hipótesis, solo se estudiaran las variables que se nos presentan en el estudio.

3. OBJETIVOS.

3.1. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar al interior de la I. Municipalidad de La Granja un protocolo de servicio integral de atención de usuarios(as), tomando en cuenta la cultura organizacional de la institución, respecto a los procesos existentes. Se pretende hacer de esta herramienta, un instrumento de integración y uniformidad de todas las direcciones, departamentos y unidades, respecto a la prestación de servicios a los servicios a los vecinos y organizaciones funcionales de la comuna.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Establecer un diagnostico en torno a los actuales sistemas de atención a usuarios de la municipalidad de la Granja, así como los inconvenientes y problemas derivadas de la inexistencia de protocolos o sistemas formales que encaucen estos procesos.
- Unificar criterios, a partir de los datos arrojados del diagnóstico, esto con el fin de comenzar a establecer lineamientos para el desarrollo de un incipiente protocolo de atención de usuarios(as) al interior de la comuna, generando indicadores de medición de resultados que permitan evaluar su eficiencias y eficacia.

- Generar las bases para la confección del protocolo de atención de usuarios(as), tomando en cuenta la transversalidad que debe tener este, para que sea aplicable a cualquier dirección, departamento y unidad, considerando además las demandas objetivas de la población.
- Establecer métodos e instrumentos de evaluación que permitan medir de manera permanente los procesos de atención de los usuarios(as) de la comuna.

CAPITULO II

1. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.

1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE PROCESOS DE ATENCIÓN AL USUARIO/A.

Actualmente la I. Municipalidad de La Granja, entrega un conjunto de servicios a los vecinos y vecinas de la comuna, siendo muchos de estos, realizados de manera presencial, otros de manera telefónica y algunos de forma virtual u on-line (vía Internet). Para efectos de esta investigación, nos centraremos en la atención que se brinda de manera presencial y telefónica.

En esta institución se brinda atención a los usuarios/as de manera constante, donde existe una permanente evaluación de parte de los usuarios/as, y de parte de los funcionarios/as. Para conocer la percepción de la calidad, en la entrega de los servicios del municipio, tomaremos en consideración las opiniones de los funcionarios/as, que prestan el servicio.

Según lo indicado por el Departamento de Recursos Humanos del municipio, en la actualidad, el tipo de atención que más se entrega al interior del Municipio, sigue siendo la de manera presencial, por la política interior de la institución, impulsada de parte de la Secretaria Municipal, donde, a palabras del jefe de Recursos Humanos, indica que *“existe una marcada tendencia a burocratizar de manera presencial la entrega de servicios que se prestan en la municipalidad, y una constante resistencia al cambio, de acuerdo a lo que nos presentan los tiempos modernos.”* (Mauricio Reyes, jefe del Departamento de Recursos Humanos, 2019).

A partir de lo expresado por parte del área de RR.HH del municipio, podemos indicar, que efectivamente, de acuerdo a la Teoría General de Sistemas, toda organización que posee resistencia al cambio, está destinada a extinguirse. Por otro lado, podemos observar que dentro de la comuna existe una gran población adulta (mayor a 45 años). De acuerdo al CENSO del año 2017, en La Granja hay: 116.571 habitantes, de los cuales, los mayores

de 45 años, suman 44.327 habitantes. Es decir, podemos indicar que un 38% de la población de La Granja, es mayor a 45 personas (tramo 10 al 21).

Entendiendo que, el tramo poblacional anteriormente mencionado, no corresponde a la denominación de Nativos digitales, que según las autoras, Hernández y Hernández, en su investigación *“El uso de TIC en la población mayor”* del año 2014, indican que: *“Los nativos digitales por lo tanto son aquellas personas que desde temprana edad han estado rodeadas de las nuevas tecnologías y los medios de comunicación que desarrollan otras maneras de pensar y entender el mundo, y los inmigrantes digitales son las personas nacidas y educadas antes del auge de las nuevas tecnologías.”* (Hernandez & Hernandez, 2014).

Para el autor Alejandro Piscitelli, en su texto *“Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación”* del año 2009, comenta el tema de los nativos digitales, reflexionando acerca de lo que aqueja a la población mayor, y el alfabetismo digital, como una necesidad de nuestros tiempos: *“Sería ingenuo y arriesgado suponer que no existe una brecha cognitiva/emocional en creciente conformación entre los que nacimos antes y después de determinadas tecnologías cognitivas, en particular las asociadas a la informática masiva, internet y el uso multipropósito de la telefonía celular, la conectividad permanente, el acceso irrestricto a wikipedia, youtube, my space, facebook, twitter, los weblogs, y las redes sociales como matrices de subjetivación, y que esta brecha no tiene implicancias cognitivas, psicogenéticas y pedagógicas insuturables, entre quienes nacieron antes y después de la década de 1980/ 90.”* (Piscitelli, 2009).

Tabla N°1: Población de La Granja.

Edad	Hombres	Mujeres	TOTAL
Total Comunal	57.025	59.546	116.571
0 a 4	3.892	3.754	7.646
5 a 9	3.934	3.688	7.622
10 a 14	3.757	3.532	7.289
15 a 19	4.196	4.139	8.335
20 a 24	4.981	4.785	9.766
25 a 29	5.019	4.830	9.849
30 a 34	4.158	3.930	8.088
35 a 39	3.555	3.394	6.949
40 a 44	3.332	3.368	6.700
45 a 49	3.286	3.358	6.644
50 a 54	3.830	4.405	8.235
55 a 59	4.003	4.655	8.658
60 a 64	3.249	3.631	6.880
65 a 69	2.338	2.525	4.863
70 a 74	1.481	1.847	3.328
75 a 79	859	1.331	2.190
80 a 84	609	1.163	1.772
85 a 89	411	834	1.245
90 a 94	109	297	406
95 a 99	17	53	70
100 o más	9	27	36

Fuente: CENSO 2017.

En la **Tabla N°1: Población de La Granja**, podemos observar que existe una importante población mayor a 45 años, exactamente, el 38% de la población, esta indica además una creciente población joven, que, tomando como base lo que indica Piscitelli, maneja ciertas competencias digitales y por lo tanto, moldea su vida de acuerdo al uso de estas tecnologías cognitivas. Por lo tanto, como este segmento poblacional, moldea su vida de acuerdo a las tecnologías cognitivas, al igual que el resto de servicios que acude esta población, demanda que los servicios municipales puedan entregarse de manera remota, por ejemplo vía internet.

Lo anterior, implica que los cambios en la sociedad, permean en las estructuras de las instituciones públicas, por ende, la modernización del Estado, pasa por crear nuevas herramientas para que la gestión pública mejore, sea expedita, mucho más cercana, y es ahí donde ponemos el foco de la presente investigación. Es debido a esa necesidad, que se realiza la presente investigación, para la creación de una propuesta de protocolo atención de usuarios/as.

1.2. INSTRUMENTOS APLICADOS.

Para poder recabar la información que sirva como apoyo o respaldo a la construcción de esta propuesta de protocolo de atención de usuarios/as, se requirió conocer la realidad que se vive al interior del municipio, lo cual implicó un análisis de cada servicio que el municipio entrega, y en cada área donde esta ejerce un contacto directo con la comunidad.

Para poder recabar esta información, fue necesario diseñar una encuesta (la cual fue llevada a cabo en conjunto con el jefe del Departamento de Recursos Humanos del Municipio, la jefa de la sección de Capacitación y el jefe de la sección de Prevención de Riesgos del Municipio). Se requería que esta herramienta fuese de carácter práctico (puesto que esta debía ser aplicada a todas las áreas que atienden usuarios/as en el municipio), que asimismo fuese breve (puesto que cada jefatura intermedia, para poder atender esta encuesta, debía dejar sus labores cotidianas, para poder responder la presente), y que fuese directa (para que el encuestado tuviera la posibilidad de responder de forma atinente, y nos brindase la información que se requería).

El objetivo fue que cada pregunta tuviese un trasfondo distinto, donde se diseñaron preguntas que apuntaban a que el jefe de área pudiera responder de manera más abierta, y otras, mucho más específicas, las cuales se refiriesen a las otras áreas y departamentos del Municipio y otras donde debiese llevarse a cabo una autoevaluación de la gestión correspondiente a su área.

Posterior a la construcción de la encuesta como herramienta, vino el proceso de la individualización del universo a la hora de aplicar esta herramienta. El primer paso, fue construir un organigrama de la institución, en la cual se identificase de manera

personalizada tanto el cargo como los datos de la persona y su contacto, con el fin de agendar con esta la aplicación de esta herramienta de recopilación de información.

Posteriormente, vino el proceso de selección de los cargos a los cuales se aplicó la encuesta, donde, en conjunto con el Departamento de RR.HH. del Municipio, se tomó la decisión de aplicarla a las jefaturas intermedias, que dentro de la Municipalidad, entregan servicios en contacto directo con la comunidad. Puesto que entrevistar a todos los funcionarios era un proceso demasiado engorroso, se tomó contacto con aquellos considerados claves en los procesos de atención, los cuales sumaron un total de 49, las cuales, se visitaron de a una, siéndoles aplicadas la encuesta de manera individual.

1.3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

La selección de estos funcionarios, fue de acuerdo a los cánones que establecieron dentro de la institución, donde lo primordial fue hacer llegar este instrumento consultivo a todas las jefaturas intermedias, que tuviesen bajo su responsabilidad, personal que prestase atención a los usuarios/as de manera presencial. Se efectuó un trabajo que consideró el organigrama institucional, y posteriormente, la individualización de todos los cargos y sus datos de contacto. (Para ver el detalle de los encuestados, consultar los anexos incluidos en la presente investigación).

2. PROPUESTA TÉCNICA.

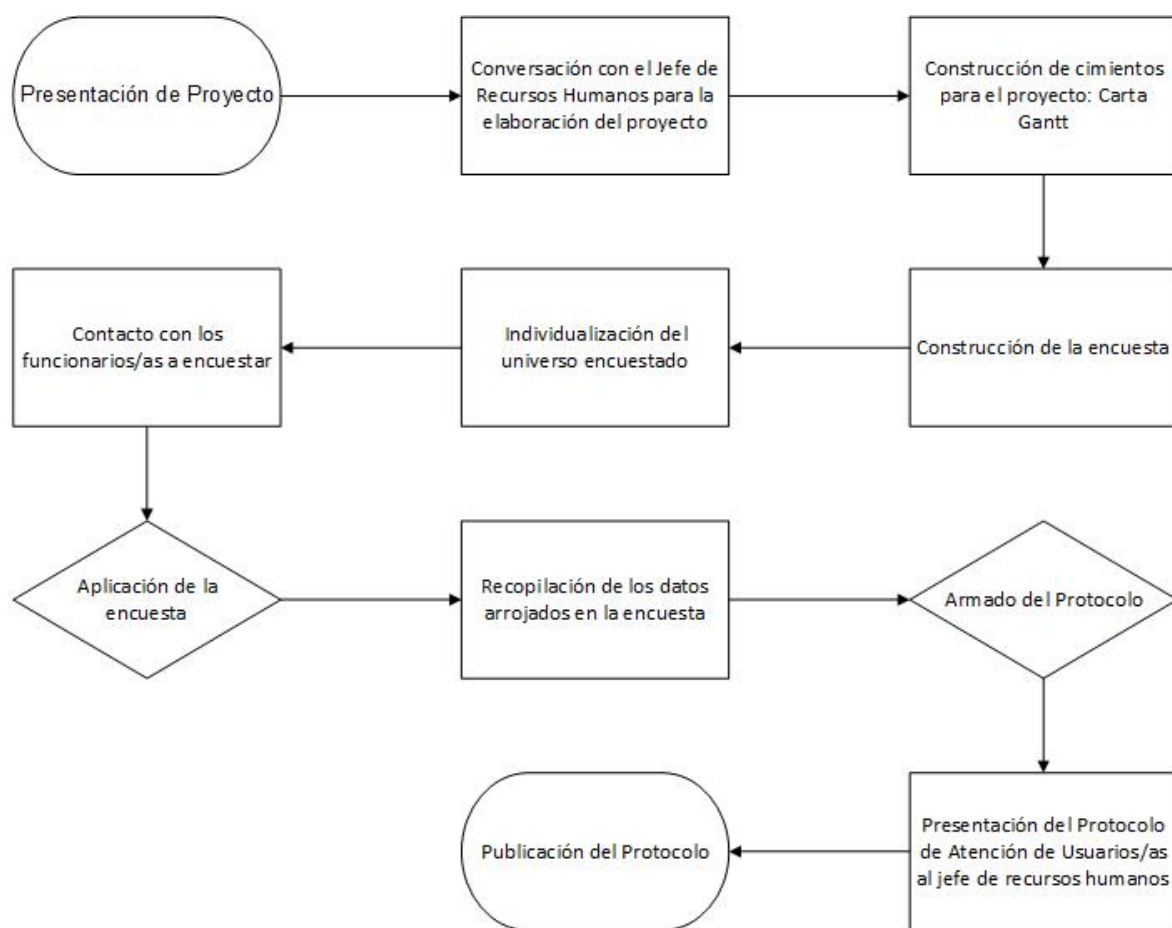
Para el desarrollo de la propuesta técnica, primero que todo, era necesario conocer si otros municipios del país, habían realizado a cabo este tipo de documentos. Dentro de este objetivo, se tomó como referencia, elementos presentes en el mundo de la salud, donde es propio del área, mantener un sano contacto con los usuarios. En este sentido, se tomó como referencia de los CESFAM Mariquina, de la comuna del mismo nombre, CESFAM Carén de Coquimbo, Hospital Clínico San Borja Arriarán de Santiago. Esto facultó poder rescatar elementos del área ya mencionada, lo cual permitió tomar elementos de otros municipios, como el caso de la Municipalidad de La Serena.

Como se mencionó anteriormente, los elementos que se tomaron de los documentos aludidos, fueron aplicados a la realidad actual del municipio de La Granja.

La construcción de este instrumento, abarcó varias aristas, las cuales, están diseñadas para la aplicabilidad en cualquier departamento o área del municipio. Para razones prácticas de esta investigación, se adjuntará solo el cuerpo del Protocolo, omitiéndose aquellos aspectos y formalidades que no fueron considerados como relevantes (por ejemplo la portada, índice, conclusión, bibliografías y anexos incluidos e la encuesta).

2.1. DIAGRAMA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL PROTOCOLO.

Gráfico No. 2: Diagrama de construcción del Protocolo (paso a paso).



Fuente: Elaboración propia.

2.2. DESCRIPCIÓN DE CADA NODO O PASO CRÍTICO

- **PRESENTACIÓN DEL PROYECTO:** Esta fase inicial del proyecto, consistió en la presentación de la idea de investigación a los profesores pertinentes, exactamente a la jefa de carrera, al profesor guía y al profesor de metodología de la investigación.
- **CONVERSACIÓN CON EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO:** Luego de tener la aprobación de parte de la carreta, se realizó en su presentación ante el jefe del Departamento de Recursos Humanos (RR.HH.), y la jefa de la Sección de Capacitación del municipio de La Granja, con el fin de diseñar y aplicar al interior de este, un protocolo de atención de usuarios/as que fuese transversal a todos los servicios que entrega el municipio y que, en su funcionamiento, poseen un contacto permanente con la comunidad.
- **CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO:** Posterior, a todas las aprobaciones, se llevó a cabo el diseño formal del proyecto de investigación, se elaboró la carta Gantt, así como los objetivos generales que se deseaban lograr.
- **CONSTRUCCIÓN DE LA ENCUESTA:** Una vez presentado el anteproyecto, por instrucción del departamento de RR.HH. se procedió a la construcción de la encuesta, tomando como insumo, la información necesaria para la constitución del protocolo.
- **INDIVIDUALIZACIÓN DEL UNIVERSO A SER ENCUESTADO:** Posterior a la construcción de la encuesta, se procedió a individualizar a los funcionarios a los cuales se les aplicaría la encuesta, constituyendo una base de datos, en conjunto con las áreas de RR.HH. y Capacitación de la municipalidad de La Granja.
- **CONTACTO CON LOS FUNCIONARIOS/AS A ENCUESTAR:** Posterior a poder determinar el número de funcionarios a encuestar, se procedió a establecer contacto con cada uno de ellos, para agendar la visita a sus dependencias y aplicar la encuesta.

- **APLICACIÓN DE LA ENCUESTA:** Posterior a la agenda de visita a todas las dependencias, se procedió a aplicar la encuesta a todos los funcionarios seleccionados en el municipio.
- **RECOPIACIÓN DE LOS DATOS ARROJADOS POR LA ENCUESTA:** Una vez aplicada la encuesta a todos los funcionarios seleccionados, se ordenaron los datos obtenidos, y se procedió a sistematizarlos en una planilla Excel, obteniendo un conjunto de gráficos y tablas.
- **ARMADO DEL PROTOCOLO:** Una vez ordenados, se procedió a una interpretación de la información obtenida, para posteriormente, una vez identificadas las necesidades, proceder al diseño del protocolo de atención de usuarios.
- **PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO DE ATENCIÓN DE USUARIOS/AS AL JEFE DE RR.HH.:** Una vez, finalizado el diseño del protocolo, se procedió a su presentación al jefe del departamento de RR.HH. su asesor, y a la jefa de la sección de capacitación, los cuales realizaron observaciones, las cuales fueron aplicados a la misma.
- **PUBLICACIÓN DEL PROTOCOLO:** Una vez hechas las correcciones pertinentes, se volvió a presentar el protocolo, dando por finalizada la etapa del protocolo, siendo entregado a las autoridades del municipio para su posterior publicación.

Tal como podemos observar en el diagrama anterior, los puntos críticos en esta etapa fueron la aplicación de la Encuesta, esto dado el riesgo que pudiese tener la recepción de los distintos funcionarios/as, puesto que esto demandaba que estos invirtieran un tiempo de sus labores para poder atender la investigación, y a los potenciales cuestionamientos que pudiese generar en estos funcionarios, la aplicación de una encuesta de este tipo.

Otro punto crítico fue el diseño del protocolo, esto es, por la gran demanda de información recopilada a través de esta, así como aquella entregada por el jefe de Recursos Humanos, y que él mismo estimaba conveniente que estuviese presente en este proyecto de protocolo.

Finalmente, hay que recordar, que esta propuesta, se enmarcaba en los cánones determinados por el propio municipio, ya que, siendo una institución pública, esta posee ciertas reglas y márgenes que determinan su accionar.

2.3. GENERALIDADES.

En el marco del foco puesto por la presente investigación, esto es, en como desde el Estado, y específicamente desde el municipio (en este caso el de la Comuna de La Granja), los funcionarios(as) públicos(as), entregan el servicio, es decir, cómo se generan los procesos de atención que los usuarios o usuarias requieren para satisfacer su necesidad individual. Lo anterior tiene como eje fundamental, el brindar una buena atención al usuario/a.

Es en este objetivo, se ha diseñado un protocolo de Atención de Usuarios/as, que sea transversal y estandarizado, es decir, que lo puedan utilizar todos los funcionarios y funcionarias que atienden usuarios/as en la I. Municipalidad de La Granja.

Este documento se efectuó en base al estudio previo, realizado por el Departamento de Recursos Humanos, durante agosto y septiembre del año 2019, donde se buscaba identificar cuál es la percepción del funcionario público respecto a la atención de usuarios/as que se ejerce en el municipio.

2.3.1. DEFINICIONES.

Para el desarrollo del presente instrumento, se hace necesario, establecer los siguientes conceptos:

Usuarios: Nos referiremos a usuario como: *“Dicho de una persona: Que tiene derecho de usar de una cosa ajena con cierta limitación.”* (Real Academia Española, 2014)

Atención personalizada: Es aquel servicio, el cual, es un modo de atención en el que cada usuario/a es atendido/a de manera particular e individualizada, en función de sus características propias y sus problemas personales (Elaboración propia).

Accesibilidad: *“Facilidad de entrar en contacto con el municipio, servicio o los profesionales, facilidad de acceso físico y telefónico.”* (Municipalidad de Gorbea, 2014).

Satisfacción: *“Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.”* (Léxico, 2019).

Trato respetuoso: Se entiende como el respeto a la dignidad de las personas, cualidad inherente al ser humano, por lo que se garantiza el derecho a recibir una atención digna, a la compañía de un familiar o tutor, a obtención de asistencia espiritual cuando lo solicite, a la no discriminación por su raza, sexo, religión o condición entre otros derechos. (Elaboración propia).

Actitud: Disposición de una persona hacia algo o alguien. Es parecido al estilo y ambos pueden ser modificados. (Elaboración propia).

Asertividad: *“Habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás, ni menospreciar la valía de los otros, sólo defendiendo sus derechos como persona. Estilo de comunicación que emplean aquellas personas capaces de exponer sus puntos de vista de forma flexible, abierta, siendo amable, y considerando con las opiniones de los demás, mostrando empatía y capacidad negociadora.”* (Neuronup, 2013).

Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a un servicio, actividad o producto, que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie. Es el grado en que un servicio cumple con los objetivos para los que trabaja. La satisfacción de los usuarios es un componente importante de la calidad de los servicios. (Elaboración propia).

Competencia: Capacidad para el desarrollo correcto y adecuado de algo. (Elaboración propia).

Confidencialidad: Es una característica de la relación funcionario-usuario que asegura la intimidad y el secreto de la información que se genera en el proceso asistencial. (Cesfam Carén, 2017).

Empatía: Es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y transmitírselo, para que sepa que comprendemos su situación. Es la participación afectiva de un sujeto en una realidad ajena a él, generalmente en los sentimientos de otro individuo. Es uno de los rasgos de los funcionarios de las instituciones públicas más valorados por los usuarios/as. (Hospital Santiago Oriente, 2011).

Capacidad de respuesta: Competencia y capacidad de poder responder a tiempo los trámites que demanda la labor del funcionario. (Elaboración propia).

Fiabilidad: Cualidad del funcionario/a que inspira confianza o es digno de ella. Es decir, que el funcionario/a hace lo que le corresponde en el plazo que corresponde, sin caer en errores. (Elaboración propia).

Amabilidad: Cualidad de un funcionario/a que es amable, es decir, que se comporta con agrado, educación y afecto hacia los demás. (Protocolo, 2003).

Orientación: Acción del funcionario/a para con el usuario/a para darle las directrices, guías e indicaciones que necesita para poder resolver su necesidad en el municipio. (Elaboración propia).

Usuario externo/vecino: Persona que utiliza, demanda o necesita de los servicios que otorga el municipio. (Elaboración propia).

2.3.2. ALCANCE DEL PROTOCOLO.

El presente protocolo, se desarrolla a partir de la idea de estar dirigido a convertirse en una guía de labores disponible como herramienta complementaria al trabajo que se realiza a diario en el municipio a través de sus funcionarios de los distintos departamentos. Este se ha creado para ser aplicado en todos los departamentos de la Ilustre Municipalidad de La Granja que atiendan a los usuarios/as externos/as, es decir, que no sean funcionarios del mismo municipio. De esta manera, se podrá lograr una mejor atención a nuestros vecinos, y su satisfacción será mucho mayor.

La mejora continua es un proceso por el cual el municipio, podrá integrar a todas sus áreas, en pos de buscar constantemente la “Vida Buena” para todos los vecinos y vecinas de la Comuna.

2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROTOCOLO.

2.4.1. VALORES INSTITUCIONALES Y PRINCIPIOS.

De acuerdo a lo planteado en el objetivo, y en busca de la constante mejora en la entrega de los servicios municipales, se espera que el funcionario/a “entregue lo mejor de sí”, en consecuencia, podremos entregar un mejor servicio para la comunidad.

La idea de protocolizar la atención de usuarios/as, tiene que ver con crear una guía conductual para que todos los funcionarios/as municipales que entreguen servicios a los vecinos/as la puedan y deban utilizar.

En un primer momento, el municipio establece la forma en la que se espera ser a futuro en su misión, aclarándolo de la siguiente manera: *“Ser un Municipio altamente comprometido en la prestación de servicios a la comunidad, que a través de procesos participativos, busca la Vida Buena y el bien común de todos sus habitantes.”* (Municipalidad de La Granja, 2018).

Pero, ¿De qué manera la institución nos invita a cumplir la misión institucional? Esto es a través de su Visión institucional que nos indica: *“Consolidar la Vida Buena, acreditando la calidad en la prestación de servicios municipales, a fin de procurar el progreso y la satisfacción de necesidades de la comunidad de La Granja.”* (Municipalidad de La Granja, 2018).

Es en esta tónica, en la cual, hay que señalar que el Alcalde, Directivos, Jefes de Departamento y/o Sección, además de todos los miembros de la Municipalidad independiente a su relación contractual con el municipio, deben tener presente en el accionar de su quehacer diario, los *Valores Institucionales* del municipio, integrados en la **“Política de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de La Granja”** del año 2018. Estos valores de carácter institucional constituyen la filosofía de la I. M. de La Granja, los cuales orientarán las competencias necesarias de las personas vinculadas a la

organización para lograr la apropiada forma de trabajar en la institución y alcanzar así los objetivos. Estos son:

1. **Empatía** en la entrega de servicios, comprendiendo el sentir de los vecinos, para lograr una atención de calidad hacia nuestros usuarios.
2. **Responsabilidad Social** para entregar en igualdad de oportunidades, y en forma eficiente y eficaz todos los servicios requeridos por los vecinos, propendiendo a la confianza hacia el municipio.
3. **Tolerancia y Respeto** para trabajar con apertura a la diversidad, sin discriminación por sexo y condición sexual, religión, condición social o tendencia política, aceptando la divergencia de ideas, favoreciendo con ello un servicio a la comunidad adecuado a su realidad social y además un buen ambiente laboral.
4. **Proactividad** para tomar la iniciativa, asumiendo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer, generando nuevas ideas y estrategias para resolver los problemas y las dificultades.
5. **Cultura de Calidad de Servicio** para satisfacer, responder y orientar los requerimientos de los beneficiarios, en base a las distintas necesidades que tienen, entregando un trato social, afable y personalizado y una respuesta satisfactoria.
6. **Probidad** en el desempeño de la función pública; y asimismo el imperativo de que las actuaciones debes estar especialmente el bien común, el interés general, todo ello considerando que la I. M. de La Granja debe estar al servicio de las personas.
7. **Igualdad de Género** tanto para hombres como mujeres, por lo tanto debe existir el mismo trato para ambos sexos, y los mismos beneficios y garantías laborales.
8. **Transparencia** en cada una de nuestras acciones, entregando información oportuna a nuestros usuarios externos e internos.
9. **Participación** permanente de los funcionarios en el diseño y aplicación de políticas y procesos para la modernización del municipio. (Municipalidad de La Granja, 2018).

Es responsabilidad de todos los miembros del Municipio, que cumplan con sus funciones, deben proyectar a la ciudadanía los principios y valores antes señalados, en la idea de profundizar en la calidad de la entrega de los servicios que entrega la institución.

Será asimismo labor de todos, combatir contra el desencanto y la desconfianza de la sociedad chilena, respecto a las instituciones públicas, en particular con el municipio, a través del correcto desempeño de los funcionarios/as.

2.4.2. COMPORTAMIENTOS ESPERADOS.

Lo esencial del comportamiento esperado es que todos/as las y los funcionarios/as, puedan cumplir con su trabajo cotidiano, pero teniendo presente algunas premisas, que su intención es reforzar algunos puntos de la atención de usuarios/as, y puedan, de esta manera, mejorar el servicio que se entrega en el municipio.

La entrega del servicio debe ser imparcial, es decir, no puede existir una preferencia, con respecto a las personas que acuden al Municipio a recibir un servicio municipal. Es por lo anterior que, **queda prohibido:**

- 1. Realizar discriminación, cualquiera sea el caso.** Por el contrario, hay que cuidar el respeto a la igualdad entre todos los usuarios/as
- 2. Realizar juicios de valor,** ante cualquier tipo de solicitud, no se puede cuestionar el actuar de la gente que recurre al municipio a solicitar algún servicio.
- 3. Utilizar Redes Sociales en horario de Atención,** esto demuestra un desinterés, y poco compromiso con la función pública de parte del funcionario/a.
- 4. Recibir regalos, obsequios o dádiva cualquiera,** puesto que queda en sospecha algún condicionamiento del desempeño del funcionario, respecto a los usuarios/as.
- 5. Escucha música fuerte:** Esto quiebra los márgenes de la formalidad de un ambiente laboral, y pierde seriedad al momento de atender a los usuarios/as.
- 6. Comer** cualquier tipo de alimento que interfiera con la debida comunicación con el usuario/a.

Por el contrario al punto anterior, el funcionario municipal, que atiende usuarios/as, se convierte en la cara visible de la institución, es ahí donde comienzan las primeras responsabilidades dentro de las cuales **se debe:**

- **Recalcar** implícitamente y explícitamente, **la misión y visión del Municipio,** a través de los **valores institucionales.**

- Estar constantemente al tanto de lo que hace cada departamento y/o sección del Municipio, de esta manera, habrá un flujo de información al interior de la institución.
- Preocuparse en todo momento de la satisfacción de los usuarios/as, de esta manera podremos alcanzar nuestra misión institucional.
- Entender cómo se mueve la organización, es decir, conocer el organigrama municipal y los respectivos responsables de cada dirección, departamento y/o sección. (Elaboración propia).

Fuente: Elaboración propia.

Con la intención de brindar algunos consejos al funcionario/a, se detallarán las siguientes sugerencias, para brindar un buen servicio:

DECÁLOGO DE PRINCIPALES SUGERENCIAS PARA LA ATENCIÓN DE USUARIOS/AS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE LA GRANJA:

1. Enfocar toda la atención en el usuario/a, es decir, mantener siempre una escucha activa.
2. Ser cordiales y corteses en todo momento, es decir, atender con simpatía, amabilidad y respeto por el usuario/a.
3. Ser efectivos a la hora de cumplir con nuestros deberes, es decir, atender de buena manera (eficacia) y con la menor cantidad de tiempo posible (eficiencia), para alcanzar a atender a todos los usuarios/as.
4. Manejar siempre un volumen de voz calmado, a pesar de que el usuario/a no lo esté.
5. Aplicar la empatía en todo momento con el usuario/a.
6. Evitar cualquier tipo de discusión con algún usuario/a u otro funcionario en presencia de usuarios/as.
7. Asegurarse de haber entendido bien la consulta, haciendo un pequeño resumen, luego de que te haya explicado su requerimiento.
8. Mantener una buena oratoria, es decir, intentar explicar la información de manera sencilla y sin tecnicismos.
9. Realizar un acompañamiento correcto al usuario/a, es decir, darle indicaciones correctas en el caso de que tenga que concurrir a otra área, o acompañarlo en el caso de ser necesario.
10. No hacer esperar demás al usuario/a, es decir, dedicar nuestro tiempo de trabajo a cumplir con este.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3. PROCESOS DE COMUNICACIÓN VERBAL.

La comunicación verbal es el uso de palabras para el intercambio de ideas entre seres humanos. Para lo anterior, utilizamos lo que es el *Lenguaje*¹⁵, y este puede ser expresado de manera oral o escrita.

En este punto, se sugerirá algunas técnicas que deben estar presentes en la comunicación verbal que realiza de parte del funcionario/a al usuario/a.

1. **Hacer pausas:** Cuando te dirijas a los usuarios/as, haz pausas, eso le dará espacio al usuario/a para digerir lo que le estás tratando de decir.
2. **Escuchar antes de hablar:** Una buena atención pasa por aquello también. Quien sabe escuchar, no pierde información, hace preguntas oportunas y comprende al usuario/a. En otras palabras, la escucha activa, es una herramienta al servicio del funcionario/a que debe aplicar en sus labores diarias.
3. **Modular:** Una buena *dicción*¹⁶ es sinónimo de darse a entender de buena manera. Un buen servicio, pasa por darle a entender a la otra persona de manera clara nuestras ideas.
4. **Mantener la formalidad:** Comunicar tus ideas de manera clara, manteniendo el respeto hacia la otra persona. Tú léxico debe ser formal, pero sin la utilización de tecnicismos, recordemos que, lo que es obvio para algunos, no lo es para los demás.
5. **Ser directo:** Dar un buen servicio en materias de comunicación, no significa hablar mucho o darse muchas vueltas para decir algo, lo que menos quieren los usuarios/as es perder su tiempo.
6. **Hacer consultas:** Intentar saber si el usuario/a entendió el mensaje que estás tratando de darle, es una buena técnica para identificar tu comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

15 “*Facultad del ser humano de expresarse y comunicarse con los demás a través del sonido articulado o de otros sistemas de signos.*” (Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Madrid España).

16 “*Manera de hablar o escribir, considerada como buena o mala únicamente por el empleo acertado o desacertado de las palabras y construcciones.*” O “*Manera de pronunciar.*” (Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Madrid España).

2.4.4. PROCESOS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL.

La comunicación no verbal, es aquella en la cual existe un intercambio de ideas sin utilizar palabras, es decir, mediante gestos, signos, indicios. Es a través de la kinésica y el paralenguaje. La Kinésica abarca Gestos, Lenguaje corporal, muecas, posturas, contacto visual, expresión facial, etc. El Paralenguaje incluye aquellos elementos no verbales, la forma en la que se expresan las palabras.

La comunicación no verbal, abarca el 90% de lo que transmitimos. En este punto, al igual que en el anterior se sugerirá algunas técnicas que deben estar presente en la comunicación no verbal que realiza de parte del funcionario/a al usuario/a.

1. **Hacer contacto visual:** Mira a los ojos al usuario/a, esta es la manera más segura y eficaz de transmitir confianza.
2. **Tener cuidado con los gestos:** La gente puede interpretar a mal una mala postura, una posición de ojos, o un tono no acorde a la situación.
3. **Fijar la atención en el tono:** El tono de la voz transmite una gran cantidad de información. Mantener un buen tono, con matices en los puntos de mayor énfasis es importante para una buena atención.
4. **Expresarse con las manos:** Una buena gesticulación, ayuda a reforzar positivamente lo que estamos tratando de expresar con nuestra voz.
5. **Sonreír:** La sonrisa da un aspecto de simpatía al usuario/a, una cara amigable hace que la otra persona tenga inconscientemente una buena impresión de tu actitud. No debemos olvidar que si acude al municipio, es porque un problema tiene, y qué mejor que arreglarle un poco su día con una sonrisa.
6. **Abrir los brazos:** Queda en evidencia, que una postura vertical, abierta, simétrica y estable, inspira confianza en los demás. Si nos erguimos en dirección hacia nuestro usuario/a, lo hará parecer más confiable y transparente, puesto que nos invita a la proximidad y facilita la conexión.
7. **Mostrar las manos:** Mostrar las palmas abiertas, es un aspecto que por primitividad humana, disponemos para expresar buenas intenciones. Es una muestra de que no hay nada que ocultar.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.5. COMUNICACIÓN VÍA TELEFÓNICA.

El teléfono es el medio de comunicación que permite al usuario/a acceder a información, de manera remota, fácil y simple, es decir, sin la necesidad de asistir al municipio. Es muchas veces el primer contacto entre el usuario/a y el municipio.

Lo anterior implica que a través de nuestra voz, el usuario percibe nuestra atención e interés, también puede percibir acerca de la veracidad de lo que le estamos indicando. Es importante poder uniformar nuestros guiones y estilos a la hora de contestar el teléfono, de esta manera, el usuario/a podrá identificar este estilo en todas las direcciones, departamentos y áreas de las que requiera al llamar al municipio.

En este punto se presentarán algunas sugerencias para la atención por teléfono:

1. **Disponer de todo lo necesario:** Papel y lápiz para tomar nota. Una pauta con toda la información adicional que debemos recordar.
2. **Contestar antes de la cuarta tonada:** Es esencial no hacer esperar al usuario/a. La gente se suele impacientar luego de la quinta tonada.
3. **Mantener el teléfono a un volumen que pueda contestar:** Mantenerlo a un volumen muy bajo implica que pueda no escucharlo.

Una vez que ya hemos contestado:

1. **Identificarse:** Es esencial que cada vez que llame alguien, independiente de donde sea el llamado, al contestar, debemos indicar el nombre del municipio, nuestra área, nuestro nombre y un saludo protocolar. Por ejemplo: *“Buenos días, Ilustre Municipalidad de La Granja, habla con Mauricio Reyes, jefe del Departamento de Recursos Humanos, ¿Con quién tengo el gusto?”*
2. **Mantener una postura recta, con la cabeza erguida:** Esto permite que el tono y la fluidez de la voz sea agradable.
3. **Mantener el micrófono del teléfono esté frente a la boca:** Esto quiere decir que no debemos pegarnos el teléfono a la boca porque no se entiende, se sugiere una distancia de unos 3 cm. De esta manera, se escuchará más nítido.
4. **Controlar un volumen de voz:** No muy alto porque es molesto (puede entenderse como agresivo y refleja nerviosismo), ni muy bajo porque no se entiende (se puede interpretar como inseguridad y timidez).

5. **Mantener la boca desocupada:** Esto es, en función de no comer chicle ni cualquier otro alimento, ni beber líquidos mientras se atiende, puesto que se generan ruidos molestos y al usuario/a se le da una sensación de que no hay interés de escucharlo.
6. **Dedicar toda la atención:** Esto es en el sentido de no mantener conversaciones paralelas, o mirar el teléfono mientras se atiende. Es fácil distraerse y perderle sentido a lo que nos están tratando de decir.
7. **Ser respetuoso:** Si hay alguna emergencia, u otro asunto que requiera de nuestra atención inmediata, pedirle permiso al usuario/a para atender la otra situación.
8. **Tomar nota:** Siempre es positivo anotar lo que nos dice el usuario/a, puesto que es más fácil identificar las ideas, y es más sencillo recordar el requerimiento que se nos hizo.
9. **Repetir lo que se nos ha dicho:** Por ejemplo, si no nos ha quedado muy clara la idea que nos está tratando de comunicar el usuario/a, no tener miedo a consultarle de vuelta o pedirle que le deletree algún nombre.
10. **Hacer Síntesis:** Al final, hacer una síntesis de la información que se nos ha entregado, esto, en pos de que no quede nada pendiente y podamos resolver todos los requerimientos hechos por el usuario/a.
11. **Transferir y dar número de anexo:** Si la duda del usuario/a corresponde a otra área, o busca a otra persona, se le transferirá por línea interna al Departamento o sección correspondiente, con previo aviso al solicitante. Es por lo anterior, que se necesitará una guía telefónica con todos los anexos del municipio.

2.4.6. IMAGEN CORPORATIVA Y PRESENTACIÓN PERSONAL

Se entiende a la imagen corporativa como aquella forma en la que una organización se presenta a sí misma ante el mundo en el cual se desenvuelve. Es la forma en como los usuarios/as identifican o interpretan el conjunto de servicios que el municipio entrega a la comunidad.

Está en nuestras manos proyectar a la comunidad la imagen corporativa del Municipio. Si proyectamos a través de nosotros, una imagen corporativa prudente, de acuerdo a los valores institucionales, su misión y visión, colaboraremos en mejorar la percepción que tiene la comunidad acerca del Municipio.

Para toda organización que trate con usuarios/as, es esencial estandarizar la proyección de la imagen, de sus trabajadores, que refleje los valores institucionales frente al mundo, de esta forma, los funcionarios/as representarán una imagen corporativa del municipio, hacia la comunidad, a través de elementos que permitan crear una imagen institucional.

Respecto a nuestra presentación personal, proyectamos al mundo una imagen personal agradable, cuidada y aseada, convirtiéndose en un factor determinante. El 93% de la primera impresión, depende de la apariencia y la imagen personal del funcionario/a que está atendiendo usuarios/as. (Universidad de La Rioja, 2011).

El funcionario/a que atiende usuarios/as es la cara visible del Municipio, y como tal, representa a todo el personal de la institución, lo cual debe manifestarse a través de:

a) Procesos de uso de uniforme

De acuerdo a lo dispuesto en el **Reglamento sobre Uniformes para el personal de la I. Municipalidad de La Granja**, consagrado en el Decreto Alcaldicio N°1532 del 01/08/2019, esta reglamentación, nace bajo la necesidad de regular y uniformar el vestuario a los funcionarios/as municipales, con el objeto de proyectar una imagen corporativa hacia la comunidad.

La I. Municipalidad de La Granja, en el artículo 1° del **Reglamento sobre uniformes** indica que, el objetivo de normalizar el uso de un uniforme en la institución, pasa por el hecho de ser *“consecuente con el rol que le corresponde, y la necesidad de estandarizar el tipo de ropa de trabajo y con el objeto de proyectar una imagen corporativa del Municipio, hacia la comunidad con elementos que permitan crear una identidad institucional.”*

Es por lo anterior, que se instruye en el presente Protocolo, algunas sugerencias respecto a la utilización del uniforme:

- Utilizar el uniforme municipal limpio, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Alcaldicio N°1532 del 01/08/2019.¹⁷
- Uso de credencial obligatorio.
- El uso diario del uniforme de acuerdo a lo establecido en el Reglamento.

A continuación se detallará el uso correcto del uniforme, especificado en el Decreto Alcaldicio N°1532:

FEMENINO:

LUNES Y MIERCOLES	MARTES Y JUEVES
<ul style="list-style-type: none"> • Blusa celeste • pantalón o falda de color negro. • blazer de color azul marino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Blusa blanca • pantalón o falda de color azul marino. • blazer de color azul marino.

MASCULINO:

LUNES - MIERCOLES	MARTES Y JUEVES
<ul style="list-style-type: none"> • Camisa celeste • pantalón de color azul marino • chaleco de color marengo 	<ul style="list-style-type: none"> • Camisa blanca • pantalón de color negro • chaleco color celeste

Fuente: Municipalidad de la Granja, 2019.

b) Salidas a terreno.

Cuando hablamos de salidas a terrenos, nos referimos a aquellas actividades en las cuales el municipio debe participar con la comunidad, y en directa relación con las necesidades de los vecinos, es por lo anterior, que se solicita a todos los funcionarios/as municipales, la correcta utilización de su uniforme en las salidas a terreno, con esto nos referimos a lo siguiente:

- Usar la chaqueta institucional, cuando se necesite salir a terreno.

¹⁷ Se adjunta como anexo, el Decreto Alcaldicio N°1532 del 01/08/2019.

- Portar la credencial personal en todo momento, esto nos permitirá hacernos reconocibles por los usuarios.

Cabe recordar que, al interactuar con la comunidad, los funcionarios pasan a representar a todo el Municipio, es por aquello, que es tan importante el adecuado uso del uniforme, y los distintivos institucionales que nos hacen parte del Municipio.

c) Gráfica Institucional.

Respecto a la Grafica institucional, hace mención a los **colores institucionales** y el **logo municipal** dispuesto en la política de la sección de Comunicaciones de la institución. A continuación se presentarán los colores corporativos y el logo institucional:

Gráfica: Número 1: Gráfica institucional de la I. Municipalidad de La Granja.

Colores corporativos

Los colores corporativos aquí determinados constituyen regla para la mayoría de la piezas gráficas impresas y para el material de diseño digital. Sin embargo, cuando se trate de representar la identidad visual de la Municipalidad en y con materiales distintos, estas indicaciones pasan a ser referenciales, para que los técnicos especialistas, según su experiencia y saber, recomienden las tintas y o materiales más adecuados para que el resultado final represente con la mayor fidelidad los colores corporativos en matiz, brillo y saturación. En este caso es responsabilidad del solicitante supervisor y oprobador la propuesta del proveedor. Se entiende, por ejemplo, que en materiales como el Scotchcal, el sol tiene que ir necesariamente en un color plano.



	Pantone 301 - C Pantone Process Coated DS 205-1 C 100% C / 60% M / 0% Y / 20% N # 005190 - R0 / G81 / B144		100% N
	Pantone 376 - C Pantone Process Coated DS 294-1 C 50% C / 0% M / 100% Y / 0% N # a3bd31 - R163 / G189 / B49		80% N
	Pantone 7406 - C Pantone Process Coated DS 18-1 C 5% C / 30% M / 100% Y / 0% N # e3b900 - R227 / G185 / B0		50% N
	Pantone 100 - C Pantone Process Coated DS 1-6 C 0% C / 0% C / 60% Y / 0% N # fef48a - R254 / G244 / B138		

Fuente: I. Municipalidad de La Granja, 2018.

d) Aseo y orden en el puesto de trabajo.

Se establece como un factor relevante, que los funcionarios mantengan su puesto de trabajo limpio y ordenado hace mención, a que, nuestro escritorio o dependencia, también es parte de nuestra imagen corporativa.

- **Separar los elementos innecesarios**, significa que hay que identificar en el puesto de trabajo los elementos necesarios de lo que no lo son dejando solo aquellos elementos que son utilizados a diario en el puesto de trabajo.
- **Suprimir la suciedad**: El puesto de trabajo debe estar ordenado y limpio, ya que esto favorece ambientes de trabajo saludables y una mejor atención de usuarios/as.
- **Fijar la atención en el aseo del piso**: Esto va en relación con la limpieza y orden en general que puedan afectar nuestra imagen corporativa.

Los beneficios del uso de la imagen corporativa, se vinculan a los siguientes factores:

- Identificación de parte de la comunidad para los funcionarios/as.
- Generar confianza de parte de la comunidad para la institución.
- Produce cercanía
- Se genera valor extra al Municipio.
- Uniformidad de todos los funcionarios/as.
- Primer saludo de manera informal con el usuario/a.
- Representación de la institución por cada funcionario/a.
- Genera confianza en el funcionario/a, por un reconocimiento de parte de la institución.
- Crea un sello institucional. Lo hace diferente a otros municipios.
- Vincula al funcionario/a con los valores institucionales.

3. PROCESO DE QUEJAS Y RECLAMOS.

Por lo general, dentro de las organizaciones que trabajan con personas, ocurren situaciones que pueden no agradar a los usuarios/as. Se entiende que siempre habrá usuarios/as exigentes a los que cuesta satisfacerlos, por ende, siempre habrán quejas o reclamos por parte de los usuarios/as y con ello, la necesidad de saber manejarlas.

Una queja, o reclamo bien manejado, puede implicar una oportunidad para saber en qué estamos fallando o podemos mejorar, y para reforzar nuestra relación con los usuarios/as.

En este punto, se sugieren algunos pasos de cómo manejar las quejas o reclamos de los usuarios/as¹⁸:

1. **Afrontar rápidamente el problema:** Cuando se presente una situación de las características antes mencionadas, se debe afrontar el problema y atender ante la queja, el reclamo. El afrontar la situación de manera rápida, hará que el usuario/a sienta que existe un interés en él y su problema.
2. **Escuchar:** El funcionario debe prestar atención a lo que nos tiene que decir el usuario/a con respecto a su reclamo o queja, hasta que acabe de hablar, sin interrumpirlo o cortarlo. Lo anterior permitirá entender bien cuál es su requerimiento y a la vez, demostrar interés frente al usuario/a.
3. **Mostrar aprobación:** El funcionario debe evitar hacer gestos de fastidio o de desaprobación aun cuando considere que no tiene la razón,. Este debe asentir y a realizar las preguntas que, te permitirán confirmar si entendiste su problema y además de demostrar interés por su punto.
4. **Ofrecer disculpas:** Se entiende que cuando el funcionario realiza esta acción por la queja o reclamo que le han expuesto, no es rebajarse ni perder dignidad, es hacerle saber al usuario/a que acepta su error y que lo lamenta. Sin embargo, en el caso de que haya sido solo un malentendido, bastará con dar las explicaciones correspondientes.
5. **Comunicar cómo vas a solucionar el problema:** Luego de ofrecer disculpas, el funcionario debe hacer saber al usuario/a las medidas que tomará para resolver el

18 Puntos tomados de la página www.crecenegocios.com

problema. En caso de que el usuario/a indique o se muestre insatisfecho, puedes consultarle cuál sería una solución ad-hoc a sus necesidades.

6. **Resolver el problema:** El funcionario debe hacer cumplir con lo que le has comunicado al usuario/a, respecto a las medidas para solucionar su requerimiento.

4. PROCESOS VINCULADOS A SITUACIONES COMPLEJAS.

Por otro lado, en el ejercicio de nuestras labores, es posible encontrarse con *usuarios/as agresivos/as*, es decir, que amenacen, griten, o arruinen la experiencia de otros usuarios/as, o que hagan demandas irracionales, e incluso, pueden ponerse físicamente agresivos poniéndoles las manos encima a los empleados u ocasionando daños a la infraestructura del municipio.

En este punto se sugieren algunos pasos con respecto a la atención de usuarios/as conflictivos:

1. **Mantener la calma:** lo peor que puede hacer el funcionario en esta situación es equiparar tu nivel de energía o efusividad a la misma que posee el usuario/a, puesto que esto puede empeorar la situación y llevarla a un plano superior. Pero, somos funcionarios, no podemos desentendernos de la situación, este debe estar alerta en aquella situación, pero sin que su propio temperamento se le escape de control. Lo anterior implica no levantar la voz y mantenerla de manera pasiva, tranquilizadora y ocultar alguna frustración, a lo cual, debemos evitar ser sarcástico.
2. **Controlar las expresiones:** Es fácil leer los signos de la comunicación no verbal de agresión y enojo en los cuerpos de los demás, sin embargo el funcionario debe tener cuidado con los mensajes que tu cuerpo transmite a los demás. Un paso importante es la voz, ya que los gestos indican mucho acerca de sus emociones
3. **No invadir el espacio físico del usuario/a:** Incluso cuando ambos mantengan la calma, violar el espacio personal por parte de un funcionario puede interpretarse como una muestra de agresión. Cuando las personas se molestan necesitan un área más grande de espacio personal, así que dales mucho espacio a los usuarios/as con niveles altos de agresividad.

4. **Escuchar la queja del usuario/a:** A pesar de que quizás lo que nos está tratando de decir el usuario/a suena irracional o descabellado, el funcionario debe dejar que se exprese, le permites que desahogue su frustración, de esta manera, puedes calmar la situación.
5. **Tratar de buscar alguna solución, si no, explicarlo:** Hay que recordar siempre que a base de comunicación nos entendemos, el funcionario debe explicar la situación, podríamos sacar algo al limpio.
6. **Acudir al jefe directo:** para una mejor y más rápida atención de las situaciones difíciles, el funcionario no debe tener dudas en pedir ayuda a tu jefatura directa, para continuar con el normal funcionamiento del municipio.

Respecto a la conformación de algunos consejos para un mejor manejo de las quejas, reclamos y situaciones complejas, se pueden indicar los siguientes;

- **Mantener la calma:** la regla general para el manejo de las quejas o reclamos es mantener la calma en *todo momento*. Ante una queja o reclamo, el funcionario debe ser consciente que se encuentra en una situación difícil, por lo cual debe tomar estas situaciones como una oportunidad para saber en qué estás fallando y fidelizarlo.
- **Actuar con rapidez:** Mientras menos tiempo tenga que esperar un usuario/a para que su queja o reclamo sea atendida y resuelta, mayores posibilidades tendrá el funcionario de tranquilizarlo y satisfacerlo; pero mientras mayor sea el tiempo que tenga que esperar, mayor será su enfado.
- **Mostrar actitud:** en el manejo de las quejas o reclamos lo que realmente importa es la actitud. Un usuario/a se enojará menos si ve que se le ha atendido con actitud, si ve que uno se ha esforzado por resolver su problema, incluso si por algún motivo este no llegara a solucionarse.
- **Tener cuidado con las redes sociales:** finalmente, se debe tener especial cuidado con las quejas o reclamos que los usuarios/as publican en las redes sociales, ya que hoy en día con la popularización de estas, una queja o reclamo no contestada a tiempo o mal contestada, podría llegar a ser rápidamente del conocimiento de una gran cantidad de usuarios/as.

5. RESPECTO A LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES.

Los Funcionarios/as Públicos cuentan con una serie de Derechos y obligaciones en su actuar y su funcionamiento de acuerdo a su calidad de “funcionario”.

Por otro lado, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) también nos presenta en los su artículo de *“Derechos y Obligaciones de los Funcionarios Públicos”*, del año 2011, una serie de puntos a los cuales, hace referencia a la calidad de funcionario/a y es, precisamente, en su punto número tres, de los Derechos, donde indica lo siguiente: *“Ser defendidos y a exigir que la institución a la que pertenezcan, persiga la responsabilidad civil y criminal de las personas que atenten contra su vida o su integridad corporal, con motivo del desempeño de sus funciones, o que, por dicho motivo, los injurien o calumnien en cualquier forma.”*

Lo expresado en el punto anterior, es parte de lo que se tiene como derecho, es decir, todos los funcionarios públicos, tienen derecho a que en estos casos de violencia, sean defendidos, ya sea por su superior directo, o por sus compañeros, y además, que pueda exigir que la institución, a la cual prestan servicio, busque ir más allá del actuar del momento, interponiendo causas en materias de responsabilidad civil y criminal de los victimarios.

El objetivo de indicar, dentro de este protocolo de atención de usuarios/as los derechos de los funcionarios/as públicos, que, puntualmente atienden público en el Municipio, es, poder mostrar que existe una salida legal, si por diferentes motivos, existen situaciones como estas, y que por lo tanto, no todo lo indicado son obligaciones.

6. PROPUESTAS Y RESULTADOS ESPERADOS.

6.1. MEJORAS EN LOS PROCESOS DE ATENCIÓN.

Con esta propuesta de Protocolo de Atención de Usuarios/as pretendemos que existan mejoras en la atención, pero, *¿cómo entendemos esto en el contexto del quehacer diario de esta institución?* La idea de este documento, es que cada funcionario/a pudiese entregar un servicio de calidad, basado en una atención al usuario/a, lo cual se respaldase en las buenas prácticas laborales estipuladas en el cuerpo teórico de esta investigación. A partir de lo anterior, fue posible una mejora en varios procesos tales como la rapidez o fluidez con la que se atienden usuarios/as, medido en la práctica de la aplicabilidad del protocolo, esto en pos de abarcar la mayor cantidad de usuarios/as posibles, entendiendo que, muchas de las ocasiones, en palabras de los entrevistados, se indica que los usuarios/as, dejan de requerir servicios municipales, por entender que su necesidad se convierte en un mero problema, por una mala atención de parte de los funcionarios/as de la institución, por lo tanto, es esencial no descuidar la arista de la atención personalizada,

De esta manera, será posible propender a una mejora en los tiempos de espera, y la opinión que posee la comunidad acerca de la entrega de servicios que presta el Municipio.

6.2. MEJORAS EN LA GESTIÓN.

Entendiendo que dentro de los programas municipales, se trazan planes, objetivos y metas, el propósito de este protocolo de atención de usuarios/as, fue el poder contribuir al logro de estos planes, objetivos y metas mencionados anteriormente. Esta propuesta, como documento, facilitará el trabajo (sobre todo de los funcionarios/as de nuevo ingreso), puesto que se consideraría como una guía conductual de cómo realizar la interacción entre funcionario/a y usuario/a.

Es importante señalar que al interior de la Institución, al interior de la Dirección de Administración y Finanzas, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, ha existido una gran preocupación por los procesos de inducción del personal que ingresa al Municipio. Es por lo anterior, que se ha puesto en marcha el desarrollo de creación de los procesos de inducción, en distintos frentes, por lo que se hace esencial documentar o formalizar las relaciones profesionales, en los servicios que el municipio entrega a sus usuarios.

6.3. MEJORAS EN LA RELACIÓN USUARIO/FUNCIONARIO.

Parte de los objetivos, que se expresan como necesidad para el municipio, que este protocolo viene a solucionar, son las relaciones que surjan de la relación usuario - funcionario/a. La idea central es poder basar esta relación en los valores que la institución (indicados en el mismo protocolo y en el marco teórico de la investigación), con lo cual se ha intentado poder plasmar en sus labores cotidianas implicadas en los distintos servicios municipales que se entregan a diario.

Un factor relevante para el usuario/a, es la capacidad por parte de los funcionarios/as es empatizar con las demandas y problemáticas de estos. Lo anterior queda de manifiesto de que una de las afirmaciones que mas se repitieron en los funcionarios/as encuestados es *“persona que viene al municipio, viene con un problema”*. Si entendemos este problema como una necesidad no cumplida de parte de los órganos estatales, es obligación del funcionario/a poder empatizar con la comunidad, y tratar de darles solución bajo el alero de las potestades que le entrega el cargo, para resolver aquellas necesidades o problemas.

En resumen, este protocolo, trata de plasmar en las labores cotidianas de los funcionarios/as la empatía como elemento clave dentro del contacto que derivan de la función pública que estos ejercen.

6.3.1. NIVELES DE IMPACTO Y PROYECCIÓN.

Los niveles de impacto que pretende esta propuesta de protocolo, tiene como objetivo el convertirse en una guía conductual para todos los funcionarios/as del municipio, lo cual les permita convertirse en un referente a la hora de dirigir sus conductas, capacidades y esfuerzos personales, para cumplir con los objetivos, valores, y metas adoptados por la institución.

A partir de esta premisa, los niveles de impacto que busca alcanzar esta propuesta, es mejorar la opinión pública de la comunidad en la institución, incrementando los niveles de confianza, así como los niveles de calidad en la entrega del servicio.

Asimismo, la aplicación de este protocolo, se considera un aporte en el contexto de la gestión de los gobiernos municipales, al problema de confianza existente en relación a las instituciones públicas, considerándose como un factor esencial, que exista una mejora en los grados de empatización por parte de los funcionarios/as públicos hacia las necesidades y problemas que aquejan a la comunidad. Gran parte de esta desconfianza nace a partir de la escasa competencia que poseen los funcionarios/as que atienden usuarios/as en el ámbito local. Recordemos que el municipio, al ser el primer y mas directo contacto que poseen los ciudadanos a la hora de acceder al Estado, puede convertirse en la primera decepción del Estado o bien en la primera gran impresión que puede llevarse. En síntesis, la correcta aplicación de este protocolo de atención de usuarios, permitirá solucionar en parte este problema desde el ámbito territorial.

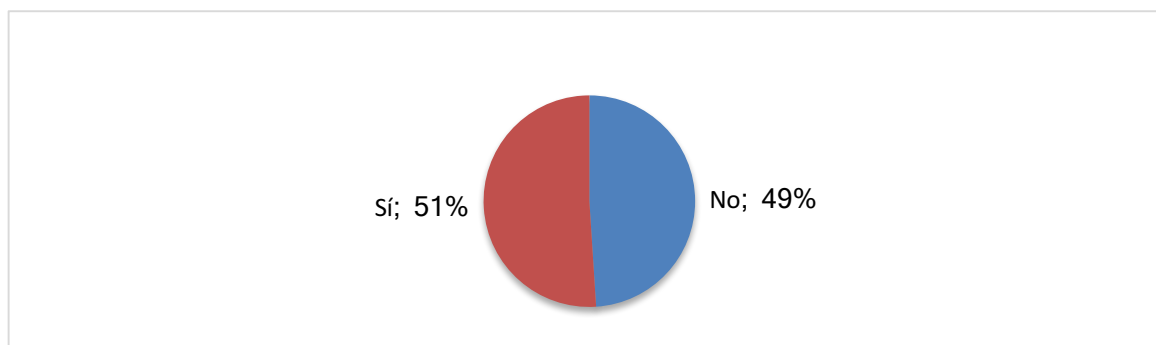
Podemos observar que con la aplicación de esta propuesta, se destaca un problema que a palabras del jefe del Departamento de Recursos Humanos, es una arista importante dentro de la sección de capacitación, cual es la inducción de funcionarios/as que lleguen a trabajar al municipio, por ende, al momento de llevar a cabo este proceso, el funcionario/a estará en plena disposición y conocimiento de lo que debería tener presente para atender a usuarios/as de la comunidad.

Tomando como referencia la experiencia en el diseño y la aplicación de este tipo de documentos en el ámbito de la salud pública, podremos entender que, este contacto, sea de manera continúa o no, puede llegar a significar una gran ayuda tanto al funcionario/a público, como al usuario/a que demanda la prestación de un servicio estatal que presta la institución.

7. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.

Resultados Encuesta

Gráfico N3: En su área ¿Aplican algún mecanismo de atención de usuarios/as?

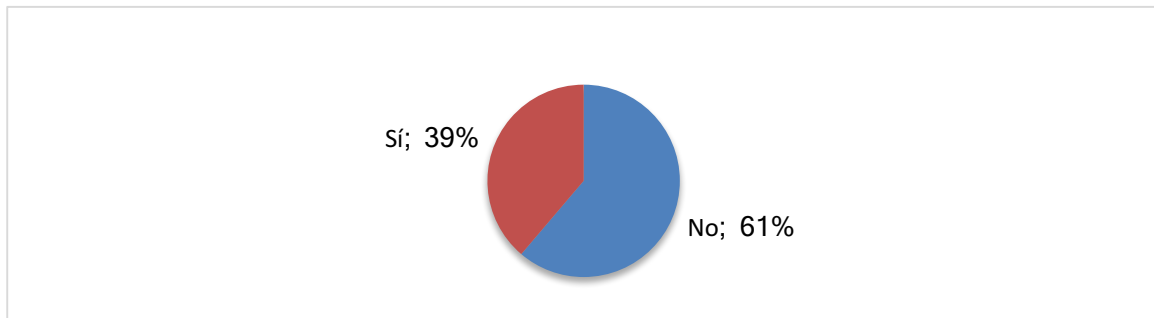


Fuente: Encuesta de atención de usuarios/as.

Los resultados arrojados por esta pregunta, indican que más de la mitad, es decir, un 51% de los funcionarios encuestados, dice aplicar algún mecanismo de atención a los usuarios. Sin embargo, durante la aplicación de este instrumento encuesta, a partir de las respuestas entregadas por estos, estos mecanismos fueron entendidos como aquellas labores referidas a la atención de público, es decir, *"a todo aquello que hacen"*, cuando atienden a los usuarios.

Solo dos de los funcionarios encuestados, indicaron que poseían protocolos de atención al público; siendo estas la DIDECO (Dirección de Desarrollo Comunitario) y en DIDESO (Dirección de Desarrollo Social).

Gráfico n°4: ¿Los usuarios y usuarias poseen una opción de realización de trámites en su Departamento vía Internet?

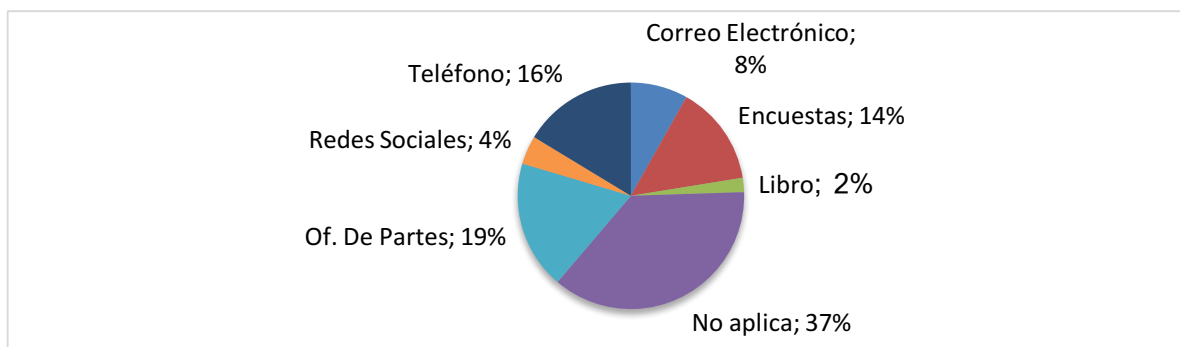


Fuente: Encuesta de atención de usuarios/as.

El gráfico anterior señalar que alrededor de dos tercios (61%) de los funcionarios encuestados, expresaron que en su área no existe la posibilidad de realizar el trámite vía internet, lo cual indica la escasa conectividad que posee el municipio en materias de digitalización de los servicios entregados por el municipio.

Si bien no todos los servicios que entrega el municipio se pueden realizar por internet (licencias de conducir, entrega de medicamentos, etc.), existe un amplio margen de servicios que se encuentran actualmente desactualizados de los procesos digitales que hoy son realizados por las instituciones públicas a nivel nacional.

Gráfico n°5: ¿Qué mecanismo de satisfacción de los usuarios y usuarias aplican en su departamento?



Fuente: Encuesta de atención de usuarios/as.

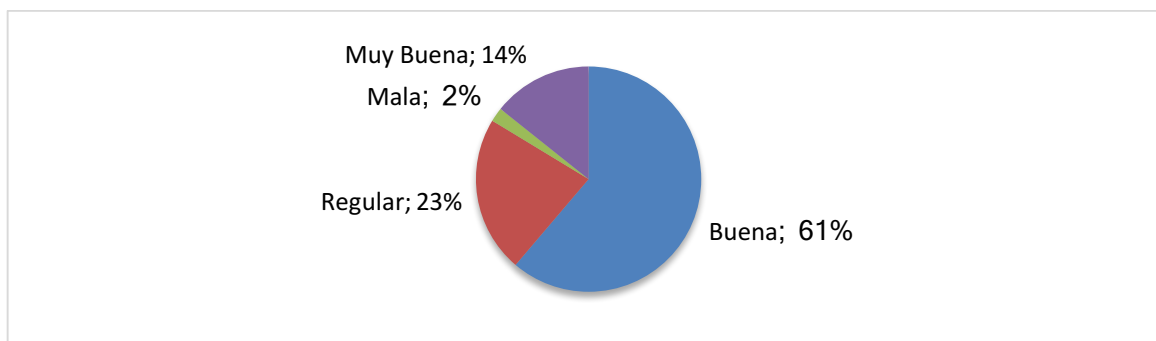
La información entregada por el gráfico anterior, señala que una mayoría de los encuestados (37%), indican que no aplican ninguna herramienta o mecanismo de medición de satisfacción de los usuarios. Por otra parte, un 19% indican que los usuarios de su área ocupan la oficina de partes para reportar su satisfacción, ya sea esta positiva o negativa.

Por otro lado, la opción de aquellos que indican a la herramienta telefónica, con un 16%, donde se infiere que estos mantienen un contacto mucho más informal con el usuario, a través, de estas, a través de las cuales estos reportan su satisfacción o insatisfacción.

Otra alternativa que marcaron algunos funcionarios, fueron las “encuestas” donde expresaron que en su área utilizaban la aplicación de encuestas que median la satisfacción del usuario al momento de que el funcionario lo atendiera.

Finalmente, un porcentaje menor, señala las opciones de correo electrónico, redes sociales (O Whatsapp) y libro de reclamos.

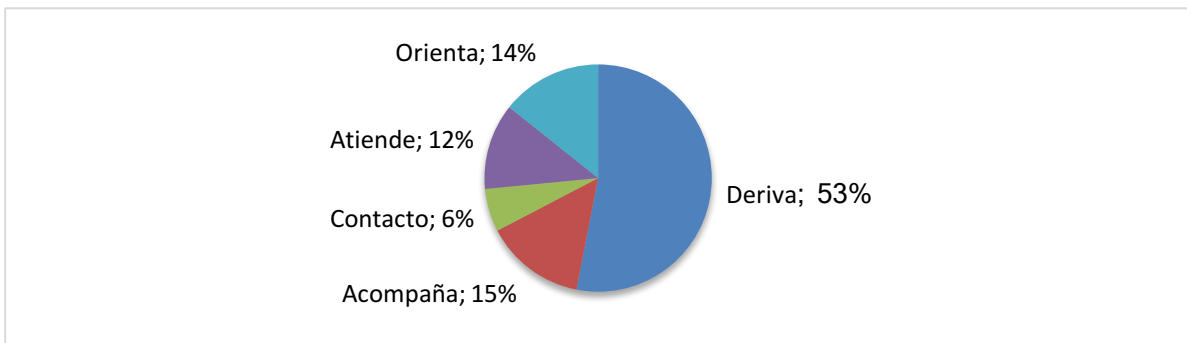
Gráfico n°6: Según su percepción ¿Cuál cree que es la satisfacción del usuario o usuaria de la I. Municipalidad de La Granja?



Fuente: Encuesta de atención de usuarios/as

Este gráfico indica que la mayoría de los funcionarios (61%) que atienden público en el municipio cree que la satisfacción del usuario es “buena”. Entendiendo esta como una alternativa positiva. Una segunda mayoría cree que la atención es “regular”, con un 23%. Finalmente, un 14% cree que es “muy buena”, totalmente contrario el 2% que cree que es “mala”.

Gráfico n°7: ¿Qué hace usted, si el usuario/a realiza una pregunta que corresponde a otro Departamento?



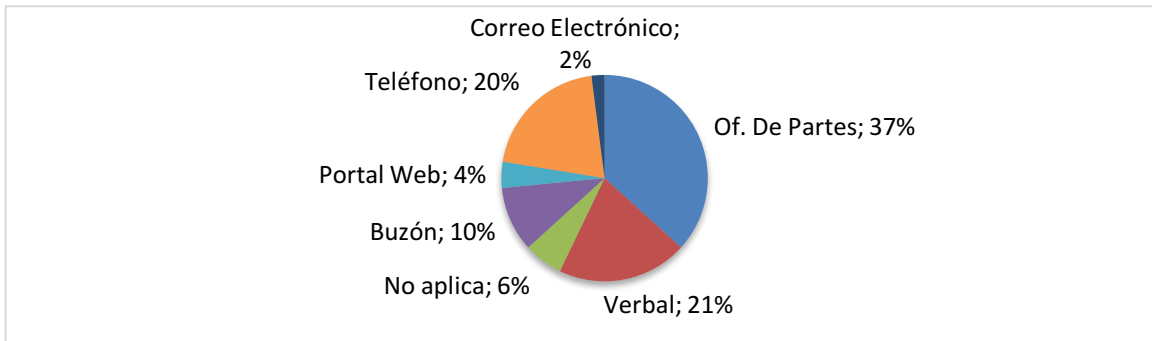
Fuente: Encuesta de atención de usuarios/as.

La información recopilada por este gráfico, señala que un 53% de los funcionarios/as “deriva” al usuario/a no poseen las competencias necesarias para atender las necesidades que presentan los usuarios/as. Asimismo, un 12% de los funcionarios/as que por lo general atiende al usuario, indica poseer las competencias necesarias para poder entregar solución al requerimiento que este presenta.

Por otro lado un 15% de los funcionarios/as encuestados expresa que realiza labores de acompañamiento a los usuarios a la realización de sus trámites correspondientes. Un 14% de los funcionarios/as, indica poseer las habilidades y las destrezas orientadas al usuario que se dirige al municipio para la realización de diversos trámites.

Finalmente, un 6% de los profesionales señalar que dentro de las labores que estos realizan, esta el de contactar a los usuarios/as con los departamentos respectivos según que el tipo de tramite que estos desean realizar.

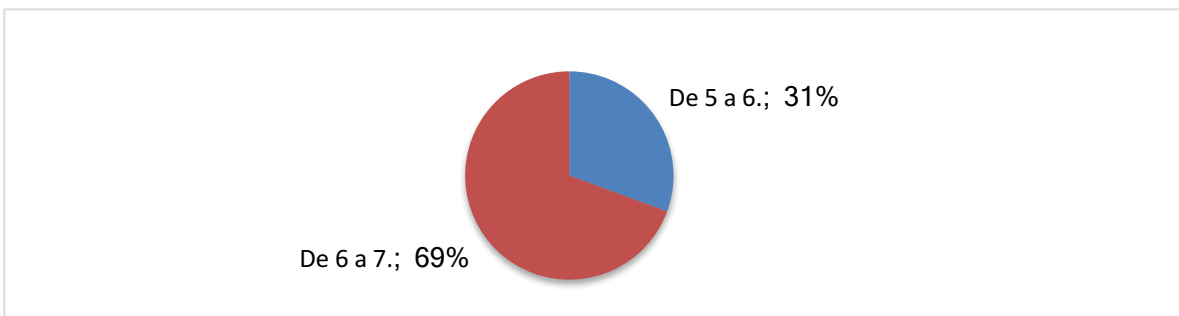
Gráfico n°8: ¿Cómo su área recibe la opinión de los usuarios y usuarias en la entrega del servicio?



Fuente: Encuesta de atención de usuarios/as.

La mayoría de los funcionarios indica que reciben la opinión de los usuarios a través de la oficina de partes (equivalente a un 37% del total). La segunda mayoría indica que recibe la opinión de manera verbal (20%), siendo un similar porcentaje el que señalar recibir la opinión por teléfono. Un 10% dice recibir la opinión de los usuarios/as a través de un buzón, un 6% indica no recibir la opinión de los usuarios, y finalmente, un 4% dice recibirlas a través de Internet, y un 2% mediante correo electrónico.

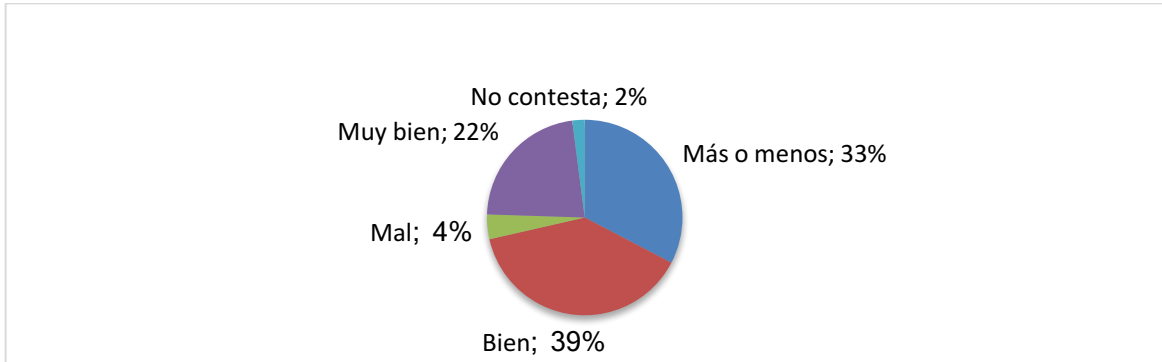
Gráfico n°9: ¿Cómo evaluaría usted a su equipo de trabajo, en materias de atención de público?



Fuente: Encuesta de atención de usuarios/as.

Respecto a la evaluación por parte de los funcionarios hacia sus equipos de trabajo, un 69% de los encuestados los evalúa con un porcentaje entre 6 y 7, en tanto que un 31% lo evaluaría de 5 a 6.

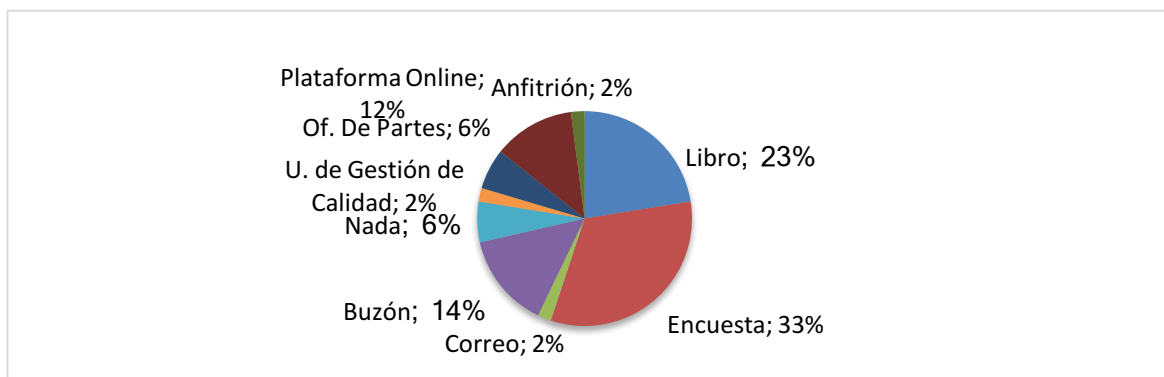
Gráfico n°10: En términos generales y según su percepción individual, ¿Cómo evalúa al personal que atiende público en la I. Municipalidad de La Granja, respecto a cómo se dirige al usuario y usuaria?



Fuente: Encuesta de atención de usuarios/as

Ese gráfico señala que una mayoría estrecha de los funcionarios que respondieron la encuesta evalúa al resto del personal que atiende público en la municipalidad de la Granja con la opción “bien”. Una segunda mayoría indicó que se atiende “más o menos” al usuario/a. Por otro lado, un 27% señala la opción “muy bien”. Al contrario, solo un 4% califica que el personal que atiende público en el municipio lo hace de manera deficiente.

Gráfico n°11: ¿Qué mecanismo cree usted que debería aplicarse para recibir la opinión del público?



Fuente: Encuesta de atención de usuarios/as.

A pesar de que la pregunta establecida en el presente gráfico era de carácter abierto (esto es, sin alternativas), hubo muchas opciones que se repitieron. Dentro de ellas están las siguientes: La primera gran mayoría, con un 33%, indica que se debería aplicar una

“encuesta de satisfacción”. Una segunda mayoría, con un 23%, se alzó la opción de poseer un “libro de reclamos, comentarios y sugerencias en cada departamento”.

Un 14%, la opción de “buzón” se hace presente dentro de la opinión de los funcionarios., dejando los métodos presenciales con un 12%; la opción de “plataforma online” se alza como alternativa para algunos funcionarios/as, mientras que solo un 6% cree que no hay que hacer nada puesto que se cuenta con los canales apropiados para recibir la opinión del público. Un porcentaje similar, opina que se debe fortalecer la oficina de partes para recibir la opinión del público.

Finalmente, el “correo electrónico”, se alza como alternativa solo para un 2%, como método de implementación de los recursos digitales con los que cuenta el municipio, siendo un similar porcentaje de los encuestados, aquellos que proponen la creación de una “Unidad de Gestión de Calidad” y la idea de poner un “anfitrión” que reciba y oriente a la gente cuando llega al Municipio.

Todo lo anterior, indica algunos puntos interesantes de mencionar, tales como:

- La existencia de un nulo conocimiento de la existencia de algún mecanismo que entregue una guía conductual para los funcionarios/as que atienden usuarios/as de manera cotidiana.
- Una escasa interacción con medios digitales en cada uno de los departamentos y áreas del municipio.
- Escaso interés de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios/as que solicitan algún servicio municipal.
- Una amplia creencia de que la satisfacción del usuario/a es buena.
- Poca uniformidad para recibir la opinión y/o evaluación de los usuarios/as respecto a la gestión ejercida.
- La tendencia a evaluar de manera eficiente a sus propios departamentos y áreas, y a apuntar a otras áreas, como no tan bien evaluadas a ojos de la comunidad.
- La existencia de una dispersión en cuanto a opiniones, a la hora de elegir el mecanismo correcto para recepcionar la opinión de los usuarios.

CONCLUSIONES.

La aplicación de un modelo de protocolo de atención de usuarios/as, puede resultar una herramienta muy útil, respecto a la realización de las funciones cotidianas de los funcionarios/as de las instituciones públicas, principalmente en el ámbito territorial y local, puesto que esta permitirá que los procesos de atención de usuarios/as al interior del municipio, sea un proceso estandarizado, a partir del cual, las vecinas y vecinos de la comuna tengan la libertad y la comodidad de ir a cualquier sección y/o departamento del municipio a solicitar el servicio requerido, lo cual permita que los procesos de atención de este sean eficientes en todos los departamentos y áreas vinculados a la prestación de servicios al usuario.

La aplicación una encuesta, ha permitido conocer la realidad que se vive de parte de los funcionarios y funcionarias respecto a la atención de usuarios/as, desde el punto de vista de como se interactúa con ellos, los procedimientos y como estos se autoevalúan y evalúan al resto de funcionarios/as del municipio.

La proyección de la encuesta en el protocolo, se constituye en un insumo clave a la hora de generar un respaldo de la necesidad imperante de tener un documento que apoye la gestión de los procesos y procedimientos respecto a la atención de usuarios/as, permitiendo conocer la realidad, desde una fuente directa, acerca del comportamiento de sus funcionarios, y acerca de como cómo funciona el municipio en materias de contacto con la comunidad, tomando la opinión directa de los funcionarios y sus percepciones respecto a este ámbito.

Los elementos presentes en la investigación pretenden contribuir a mejorar la gestión local, desde la perspectiva de la mejora de la confianza, así como aspectos tales como la empatización, la utilización de valores compartidos en el ámbito municipal, haciendo conocidos por todos, presentando este documento como guía conductual de los procedimientos a grandes rasgos que se deben seguir, al momento de atender usuarios/as en el municipio.

Una mejora en la calidad de la percepción de los mismos usuarios/as, facilitará tanto a los antiguos como a los nuevos funcionarios/as, cumplir de manera optima sus labores.

Finalmente, un mejor trabajo municipal, y fortalecerá en los trabajadores de estas instituciones, sus capacidades para atender a las distintas necesidades de la comunidad, lo cual muestre a los vecinos un municipio empático, cercano, y amable, mejorando su percepción que este presenta y proyecta frente a sus pares (otros municipios) y frente a una sociedad, que cada vez se hace más demandante de servicios e instituciones públicas de calidad .

BIBLIOGRAFÍA.

- Real Academia Española de la Lengua. (Octubre de 2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/>
- Ilustre Municipalidad de La Granja. (2016). *Municipalidad La Granja*. Recuperado el 02 de 10 de 2019, de <https://www.municipalidadlagranja.cl/historia/>
- Universidad Manuela Beltrán. (18 de 08 de 2018). *Aula Virtual de la Universidad Manuela Beltrán*. Recuperado el 24 de 09 de 2019, de Aula Virtual de la Universidad Manuela Beltrán: http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf
- Porret, M. (2014). *Gestión de Personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Editorial ESIC. (2019). *Editorial ESIC*. Obtenido de Editorial ESIC: https://esic.edu/editorial/editorial_curriculum.php?nombre=Miquel+Porret+Gelabert&autor=259
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=4TVTwDp>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Los Ángeles: Mc Graw Hill.
- Salinas, D. (2011). *Biografía Idalberto Chiavenato*. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha. Obtenido de <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-TO-VE%2711/GURUS/DANISA-Idalberto%20Chiavenato.pdf>
- Barzelay, M. (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). *Reforma y Democracia*, 1-35.
- Oyarce, H. (23 de 11 de 2011). *CEPAL*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Gerencia_Publica2011_HOY_ARCE.pdf
- Chile, C. P. (s.f.).
- Fernández, J. (2013). La Administración del Estado y las municipalidades en Chile. *REVISTA IUS*.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la Atención al Cliente*. (J. Bravo, Ed.) Madrid, España: Díaz de Santos.

- Artware Software Solutions. (25 de Enero de 2017). *Artware Software Solutions*. (CRM, CUSTOMER EXPERIENCE) Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de 10 beneficios de brindar una buena atención al cliente: <http://artwaresolution.com/10-beneficios-de-una-buena-atencion-al-cliente/>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (Agosto de 2018). *Biblioteca del Congreso Nacional*. (G. Dazarola Leichtle, Editor) Recuperado el Noviembre de 2019, de BCN: https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25833/1/GRID_Marco_Juridico_Municipalidades_GD_Def.pdf
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. VI). México D.F., México: McGraw Hill Education.
- Taylor y Bogdan. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos*. (J. Piatigorsky, Trad.) Barcelona, España: Paidós, Ibérica, S.A.
- Piscitelli, A. (2009). *Nativos Digitales*. Buenos Aires, Argentina: Santillana.
- Hernandez, H. T., & Hernandez, M. L. (2014). *EL USO DE LAS TIC EN LA POBLACIÓN MAYOR*. Pereira, Colombia

ANEXOS

MENDOZA FAUNDEZ, PAMELA ANDREA	Encargada Subdirección de Protección Civil comunal
CARRASCO MORALES, MARIANA DEL PILAR	Encargada Oficina de Partes
MOYANO PORTILLO, WASHINGTON NICOLÁS	Encargado Departamento de Vialidad
PULGAR CORTES, CESAR ANTONIO	Encargado Departamento de Permisos de Circulación
MARTINEZ MEDEL, MAGDA ORIETTA DEL CARMEN	Jefe Sección de Patentes comerciales
SANTANDER GALAZ, AMALIA SOLEDAD	Encargada Sección de Cobro Derecho de Aseo
ABARCA GONZALEZ, MARGARITA DEL CARMEN	Jefe Sección de Cobranza Municipal
BUENDIA TAPIA, JUAN ANDRES	Jefe Sección de Inspección
REYES ALVAREZ, SARA DE LAS MERCEDES	Encargada Subdirección del Medio Ambiente
VENEGAS HERRERA, ANGELO IGNACIO	Encargado Subdirección de Deportes y Recreación
SANZANA VASQUEZ, LIDIA ANDREA	Jefe Departamento de Organizaciones Comunitarias /Franja 6
ZARATE MEZA, LESLY PAOLA	Encargada Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano
BUSTAMANTE ESPINOZA, SERGIO ALVANO	Jefe Departamento de Estratificación social
ADORNI PALACIOS, LORETO ANDREA	Encargada Departamento de Higiene Ambiental
POBLETE SAN MARTIN, CARLINA ELENA	Jefe Departamento de Asistencia social
TRONCOSO LAGOS, JUANA DEL CARMEN	Jefe Departamento de Subsidios

MUÑOZ JARA, JUAN GUILLERMO	Jefe Departamento de Aseo
VERGARA AGUILERA, ANGELA ISABEL	Encargada Departamento de Ornato
BELMAR ROMO, YAZMIN ANDREA	Encargada Departamento de Arquitectura y Urbanización
ENCINAS ROJAS, FRANCISCO JAVIER	Jefe Departamento de Construcción
TORO MENDEZ, CRISTIAN RODRIGO	Jefe Departamento de Infraestructura Urbana
CASTRO PEÑA, JAIME EDUARDO	Encargado Sección de Vigilancia y Rondines
MONTOYA IBARRA, MIGUEL ENRIQUE	Tesorero Municipal
CABEZAS FUENTES, ANA KARINA	Encargada de Asuntos Indígenas
PACHECO TORRES, FRANCISCO ANDRÉS	Encargado escuelas deportivas
VASQUEZ OLIVARES, FRANCISCO MARIO	Encargado Prevención comunitaria
MIRANDA ARREDONDO, GONZALO	Encargado Oficina Discapacidad
OYANEDER POBLETE, MARIA GRACIELA	Jefa de Programas Sociales
SAN MARTIN MUÑOZ, LUISA	Encargada seguridad pública
CANTUARIAS ULLOA, MARCELA VIVIANA	Oficina de Migración
VEJAR VEGA, MODESTA GUILLERMINA	Encargada de Becas Municipales
ALVAREZ PEÑALOZA, NATALY	Encargada de Adulto Mayor y Mujer
MIRANDA IBARRA, RODRIGO	Encargada de Juventud
VASQUEZ BARRIGA, JAVIER EDUARDO	Defensoría Comunal
GONZALEZ GUERRA, CARMEN GLORIA	Encargado Depto. Licencias de Conducir

DIAZ PESCE, VERONICA ELIZABETH	Secretaria Tránsito
VALDES GALDAMES, RENÉ GABRIEL	DOM
VALENCIA VILLALOBOS, RICARDO MANUEL	DOM
GOMEZ VARGAS, PABLA ANDREA	DOM
REYES DONOSO, IVÁN FERNANDO	Atención público OMIL
LEON REYES, PATRICIA DE LAS MERCEDES	Atención público OMIL
ARRIAGADA JURE, MARISOL	Encargada Movilización Municipal
TOLEDO ARAYA, MARIA LUZ	Secretaria Alcaldía
ALVAREZ SALAS, MARCELA ANGELICA	Transparencia
SEGURA ROZAS, SANDRA MARISOL	Encargada unidad de catastro organizaciones comunitarias
VENEGAS VALDIVIESO, RODOLFO ALFREDO	Franjista 1
URBINA YAÑEZ, VANESSA ALEJANDRA	Franjista 2
ALARCON SAAVEDRA, EDITA DEL PILAR	Franjista 3
HERNANDEZ NUÑEZ, FELIPE MARIO	Franjista 4
LOBOS SANTIBÁÑEZ, JUAN PATRICIO	Franjista 5

Fuente: Elaboración propia y del Depto. De Recursos Humanos.

Encuesta Jefes de Departamento

El Departamento de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de La Granja, le invita a usted a contestar el siguiente cuestionario, enfocado a ser aplicado a todos los Jefes y Directores de área del Municipio. Los datos obtenidos serán para la elaboración de un diagnóstico general de atención al usuario y usuaria en la institución, en pos de la creación de un Mecanismo de Atención de Público de la Municipalidad.

1. En su Departamento ¿Aplican algún mecanismo de atención a los usuarios y usuarias?

- Sí
- No
- No sé

2. ¿Qué mecanismo siguen al momento de atender al público?

3. ¿Los usuarios y usuarias poseen una opción de realización de trámites en su Departamento vía Internet?

- Sí
- No
- No sé

4. ¿Qué mecanismo de satisfacción de los usuarios y usuarias aplican en su departamento?

- Encuestas
- Correo electrónico
- Llamado telefónico
- Cartas por Oficina de Partes
- Otro: _____
- No aplica.

5. Según su percepción ¿Cuál cree que es la satisfacción del usuario o usuaria de la I. Municipalidad de La Granja?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

6. ¿Qué hace usted, si el usuario/a realiza una pregunta que corresponde a otro Departamento?

7. ¿Cómo su área recibe la opinión de los usuarios y usuarias en la entrega del servicio?

- Línea telefónica
- Oficina de Partes
- Buzón de reclamos, quejas, comentarios y sugerencias
- Portal web de reclamos, quejas, comentarios y sugerencias
- No aplica
- Otro: _____

8. ¿Cómo evaluaría usted a su equipo de trabajo, en materias de atención de público?

- De 1 a 3.
- De 3 a 4.
- De 4 a 5.
- De 5 a 6.
- De 6 a 7.

9. En términos generales y según su percepción individual, ¿Cómo evalúa al personal que atiende público en la I. Municipalidad de La Granja, respecto a cómo se dirige al usuario y usuaria?

- Muy bien** (saluda siempre, atiende con cordialidad, mantiene una escucha activa, buscar siempre obtener un buen resultado con el usuarios o usuaria, realiza un acompañamiento correcto al usuario o usuaria, mira a los ojos, es paciente con todo tipo de público, da información adicional útil para el usuario o usuaria y entrega sugerencias).
- Bien** (saluda a menudo, atiende con algo de cordialidad, escucha con normalidad, deriva si es necesario, da la información que le corresponde de acuerdo al área donde trabaja).
- Más o menos** (saluda a veces, atiende normal, escucha con moderada atención, se abstiene solo a sus funciones que le corresponden, responde lo que le preguntan, y trata de atender lo más rápido posible).
- Mal** (saluda pocas veces, depende de su estado de ánimo, no fija su atención al usuario o usuaria, a veces no lo escucha, mira su teléfono reiteradas veces, si le pregunta algo, contesta con desinterés, posee poca paciencia).
- Muy mal** (no saluda, atiende con desdén, muchas veces no escucha al usuario o usuaria, no le importa mucho lo que pase con él después de atenderlo, no lo mira a los ojos, no posee paciencia, no responde lo que le preguntan).

10. ¿Qué mecanismo cree usted que debería aplicarse para recibir la opinión del público?

11. En términos generales, ¿Qué opina usted acerca de la atención al usuario y usuaria que se brinda en el Municipio?
