DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO PARA LOCALES COMERCIALES EN LA ALCALDÍA DE DURÁN. PERIODO 2019-2020"

Línea de Investigación:

EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Modalidad de titulación:

EXAMEN COMPLEXIVO: DISEÑO DE UN CASO DE ESTUDIO

Programa de Maestría

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES

Título a obtener:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES

Autor (a):

ICAZA ARBOLEDA KAREN ELENA

Tutor (a):

ING. CASCANTE ROBERTO, MAE

GUAYAQUIL – ECUADOR

2020

Dedicatoria

A Dios por su infinita misericordia, porque su diestra me sigue sosteniendo día tras día, mi hijo Keileb por ser el impulsador de todos mis sueños, mi esposo Guillermo por su inagotable paciencia y amor, a mis padres por su apoyo infinito.

Especialmente a mi hermano Saúl para que este logro sea muestra de que para Dios no hay nada imposible y a Kerly para que todo lo que se proponga lo pueda alcanzar.

A mis negros Cinthia y Julio porque sus consejos han perdurado en el tiempo y lo que sembraron en mi ha dado buenos frutos.

A mi hermana del corazón Gisella por su persistencia y capacidad de convencimiento para iniciar esta nueva meta.

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO PARA LOCALES COMERCIALES EN LA ALCALDÍA DE DURÁN. PERIODO 2019-2020"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: *KAREN ELENA ICAZA ARBOLEDA*, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 23 de Julio de 2020

Mgtr. Roberto William Cascante Yarlequé

TUTOR

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **ROBERTO WILLIAM CASCANTE YARLEQUE**, tutor del trabajo de **titulación "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO PARA LOCALES COMERCIALES EN LA ALCALDÍA DE DURÁN. PERIODO 2019-2020"** elaborado por **KAREN ELENA ICAZA ARBOLEDA**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (**4%**) mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/72892923-192587-420898

URKUND

Document Information

Analyzed document	TESIS ICAZA ARBOLEDA KAREN ELENA URKUND.docx (D75705271)
Submitted	6/27/2020 7:50:00 AM
Submitted by	
Submitter email	rcascante@ecotec.edu.ec
Similarity	4%
Analysis address	rcascante.ecotec@analysis.urkund.com

Mgs. ROBERTO WILLIAM CASCANTE YARLEQUE
PROFESOR TUTOR

Resumen

El presente estudio se enfoca en la estrategia sobre el proceso de permisos de funcionamiento para los locales comerciales con el fin de mejorar actividades para aumentar los niveles de satisfacción en los usuarios pertenecientes al Gad Municipal de Durán. En el caso del estudio escogido, se desarrolló una revisión teórica de los principales supuestos de la gestión por procesos y planeación estratégica para brindar un conocimiento de alto valor en la práctica de la gestión en las organizaciones. Con respecto a la metodología, se realizó un estudio de carácter cualitativo y cuantitativo, para la obtención de información, empezando por una revisión documental sobre la gestión del GAD de Durán y continuando con el análisis sobre la encuesta a los usuarios del servicio en ventanilla. El análisis sobre la gestión de trámites de los permisos de funcionamiento en el GAD de Durán, indica prácticas con necesidades de mejora, como el número de actividades que se realizan en el paso a paso dentro de la cadena de valor, lo que da como resultado, altos tiempos de respuesta de los tramites generando un nivel de satisfacción regular en el cliente. Finalmente el estudio de la población encuestada determinó las causas de insatisfacción como es: desconocimiento del usuario sobre el proceso, incumplimiento de entregas y aumento de tiempos. Lo que conlleva a la necesidad inmediata de desarrollar soluciones enfocadas en innovación tecnológica, eliminación de actividades innecesarias en el proceso y así mejorar la percepción del cliente sobre la calidad del servicio.

Palabras claves: planeación estratégica, gestión de procesos, permisos de funcionamiento, locales comerciales.

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Abstract

This study focuses on the strategy on processes in order to improve activities to increase levels of satisfaction in users belonging to the Municipal Gad of Durán. In the case of the chosen study, a theoretical review of the main assumptions of process management and strategic planning was developed, presenting the knowledge of high value in the practice of management in organizations. Regarding the methodology, a qualitative and quantitative study was carried out to obtain relevant information, starting with a documentary review on the management of the Durán Gad and continuing with the analysis of the survey of users of the service at the window. The analysis on the management of procedures for operating permits in the Gad de Durán indicates practices with needs for improvement, such as the number of activities carried out step by step within the value chain, which results in high processing response times and maintain a regular level of customer satisfaction levels. Finally, the study of the surveyed population determined the causes of dissatisfaction such as: user ignorance of the process, non-compliance with deliveries and increased time. Which leads to the immediate need to develop solutions focused on technological innovation, elimination of unnecessary activities in the process to improve customer perception of service quality.

Palabras claves: strategic planning, process management, operating permits, business premises.

Indice de contenidos

Dedicatoria ii
Certificado de revisión final iii
Certificado del porcentaje de coincidencias iv
Resumen v
Abstract vi
Indice de contenidos vii
Indice de tablas ix
Indice de figuras x
Introducción 1
Problemática 3
Formulación del problema 5
Sistematización del problema 5
Objetivos de la Investigación 5
Justificación de la investigación 6
Idea o hipótesis a defender 7
Capítulo I. Marco Teórico 8
1.1 Antecedentes investigativos 8
1.2 Teorías relacionadas 9
1.3 Conceptos 12
1.4 Casos de éxito 24
Capítulo II. Diseño metodológico 26
2.1 Diseño de la investigación 26
2.2 Modalidad de la investigación 27
2.3 Tipo de investigación 28
2.4 Técnicas y herramientas de investigación 29
2.5 Población y muestra 30
2.6 Operacionalización de la variable 31
Capítulo III. Análisis de los resultados 32
3.1 Variable dependiente: Gestión de trámites de permisos de funcionamiento Gad Durán. 32
3.2 Variable independiente: Estrategias basada en el usuario (Cliente). 39

3.3 Análisis de los resultados 48
Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones 50
4.1 Conclusiones 50
4.2 Recomendaciones. 51
Referencias bibliográficas 52
Anexos 54
A1. Formato de encuestas 54

Indice de tablas

Tabla 1 Documentación solicitado en proceso de permisos municipales. 4
Tabla 2 Desarrollo teórico de la gestión por procesos. 9
Tabla 3 Diferencias entre estructura horizontal y vertical. 14
Tabla 4 Elementos de un diagrama de flujo. 19
Tabla 5 Definición de la población. 30
Tabla 6 Operacionalización de la variable 30
Tabla 7 Cálculo de población y muestra. 31
Tabla 8 Análisis del flujo de actividades del proceso Permiso de funcionamiento. 34
Tabla 9 Documentación a presentar en el proceso. 36
Tabla 10 Promedio Trimestral de usuarios que accedieron al servicio. 37
Tabla 11 Nivel de satisfacción del usuario. 38
Tabla 12 Prioridad del usuario. 39
Tabla 13 FODA del servicio de permisos municipales. 48

Indice de figuras

Figura 1. Enfoque de un sistema. 11
Figura 2. Elementos del proceso. 12
Figura 3. Interrelación de los procesos. 14
Figura 4. Gestión de calidad y su relación con la gestión por procesos. 15
Figura 5. Mapa de procesos. 17
Figura 6. Caracterización del proceso. 18
Figura 7. Ficha de indicador de medición. 20
Figura 8. Proceso de planificación estratégica. 22
Figura 9. Mapa de proceso GAD Municipal de Durán. 33
Figura 10. Diagrama de flujo del proceso. 35
Figura 11. Precios de solicitudes y carpetas para el proceso de Permisos de funcionamiento 37
Figura 12. Promedio Trimestral de usuarios que accedieron al servicio. 38
Figura 13. Niveles de satisfacción del usuario 39
Figura 14. Prioridad del usuario. 40
Figura 15. Disponibilidad de tiempo. 40
Figura 16. Información del proceso 41
Figura 17. Información sobre los requerimientos documentales. 42
Figura 18. Tiempos altos en el proceso de permisos. 42
Figura 19. Cumplimiento de entrega. 43
Figura 20. Atención del funcionario 44
Figura 21. Conocimiento del funcionario. 45
Figura 22. Simplicidad del proceso.. 45
Figura 23. Retrasos en el proceso. 46
Figura 24. Criterio sobre la ventanilla única. 47
Figura 25. Soluciones innovadoras 47
Figura 26. Formato de encuesta lado anverso 54
Figura 27. Formato de encuesta lado reverso 55

Introducción

A lo largo del tiempo las instituciones, sean públicas o privadas, se han esforzado por desarrollar estructuras, métodos y técnicas que les permiten organizarse con el fin de alcanzar sus objetivos. Desde los inicios, las organizaciones consideradas pilares dentro del desarrollo humano como son: el ejército, las universidades y la iglesia, han presentado estructuras jerárquicas verticales e inflexibles, que se han heredado a través del tiempo en el desarrollo de las actividades empresariales (Medina & Nogueira, 2014).

En el contexto mundial, las actividades económicas y de gestión, se encuentran en un escenario con cambios dinámicos, el cual dependen de los enfoques y estructuras organizacionales, que se pueden convertir en un beneficio como en un perjuicio para la empresa. Por otra parte, la globalización trae consigo la necesidad de cambios de paradigmas en las actividades de producción, administración de talento y por sobre todo, aquellas actividades y procesos que el cliente final percibe de manera directa (Muñoz, Cabrita, Ribeiro da Silva, & Diéguez, 2015).

Las instituciones públicas no distan de dicha realidad, Kaufmann, Sanginés y García (2018), indican sobre los retos de la gestión pública mencionando "usar de manera eficiente los recursos y gestionar de forma efectiva las instituciones del Estado ha sido una preocupación constante de los gobiernos de América Latina" (pág. 25). En la actualidad los ciudadanos, no solo exigen universalidad en el desarrollo de las actividades de administración sino que los servicios que ofrecen sean de calidad y que día a día mejoren.

Por ello los sistemas administrativos públicos, consideran la necesidad de desarrollar una metodología que parte de dos elementos básicos: una correcta planificación estratégica y que estas se encuentren alineadas a una respectiva gestión

por procesos (Cepal, 2018). Por ello el presente estudio se enmarca en determinar ambos factores para la mejora de los servicios dentro del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Durán.

Uno de los sectores que mayor movimiento tiene en el país, es el comercial, los resultados económicos que se han presentado en el transcurso de los años muestran un PIB (Producto Interno Bruto) en crecimiento, el cual hace una década presenta cifras de $62,519.7 millones de dólares pero para el 2018 el país genera $107, 562.0 millones, con un crecimiento del 58% (Banco Central del Ecuador, 2020). El aumento descrito, es el resultado de un esfuerzo conjunto de diversos sectores económicos, que mantienen en movimiento las actividades comerciales. Según la revista Ekos (2019) menciona "el sector comercial es diverso y dinámico, en el que las actividades se encuentran en los supermercados, distribuidores, tiendas de ropa y calzado, venta de vehículos, productos farmacéuticos, combustibles, electrodoméstico y materiales de construcción y demás actividades generadoras de ingresos monetarios".

El comercio, representa un 9.5% de la economía en el Ecuador y el desarrollo de las actividades se presenta en diversos escenarios y la magnitud varía dependiendo de la propuesta de negocios ofrecidas por el empresario. Por ello es necesario que los GADS Municipales como entidad local a cargo, se responsabilicen en desarrollar una gestión eficiente que permita controlar las actividades de forma lícita y segura para el ciudadano. La demanda de un servicio eficiente orientado al control real, porque de acuerdo a las empresas existentes en el Ecuador, el sector comercial representa el 23% de ellas (Revista Ekos , 2019).

El cantón Duran, perteneciente a la provincia del Guayas, se encuentra a 6 km de la ciudad de Guayaquil, su creación se da en el año de 1902 y su capacidad

administrativa se establece en el gobierno de Leon Febres Cordero en el año 1986 (Gad Durán, 2015).

De acuerdo a las variables macroeconómicas, el cantón Durán, presenta una producción $ 3,631.782 dólares y considerando los resultados del consumo intermedio genera un Valor agregado bruto (VAB) de $1,552.315 dólares, representando un porcentaje significativo para el desarrollo económico del país.

Por las razones expuestas, el GAD perteneciente al cantón Durán, es el encargado de realizar los respectivos controles sobre las actividades comerciales lícitas dentro del territorio bajo su jurisdicción y mediante el departamento de desarrollo de la comunidad donde se realiza los respectivos permisos de funcionamiento.

Problemática

El objeto del estudio que motiva la investigación, es la necesidad de desarrollar mejoras en la gestión de trámites que se realizan dentro del área de desarrollo económico en el GAD Municipal de Durán, el cual tiene como objetivo, controlar las actividades comerciales bajo el cumplimiento de las regulaciones que por ley se exigen dentro de las normas ecuatorianas.

La problemática planteada presenta un alto índice de insatisfacción generado por los usuarios debido a la demora en el proceso de generación del permiso de funcionamiento emitido por el GAD cantonal de Durán.

Las posibles causas que se relacionan a la problemática son:

- Aumento de actividades relacionadas a la gestión de recepción, verificación y emisión de los permisos de funcionamiento de los locales comerciales. El número de acciones relacionadas al flujo del proceso, con el paso del tiempo se ha convertido en una gestión larga y tediosa para los contribuyentes.

- Aumento de requerimientos de papeles para la solicitud de los permisos de funcionamiento, actualmente los requisitos a ingresar se encuentran entre 7 a 12 documentos, en el que deben ser provistos por otras entidades, lo que aumenta el tiempo del desarrollo de la gestión.

La siguiente tabla describe cuales son los documentos que pueden alargar el tiempo del proceso:

Tabla 1.

Documentación solicitada en proceso de permisos municipales

Asunto	Descripción
Obligatorio	Copia de uso de suelo
Obligatorio	Copia del RUC o RISE
Obligatorio	Predios cancelados al día o si alquila traer contrato de arrendamiento (Registrado en inquilinato)
Obligatorio	Planilla de agua al día o certificado emitido por EMAPAD
Obligatorio	Copia de cédula de identidad y certificado de votación
Obligatorio	Permiso del cuerpo de bomberos
Opcional	Permisos anteriores
Obligatorio	Certificado de factibilidad ambiental
Opcional	Título de artesano calificado (En el caso de ser artesano)
Opcional	2 carpetas municipales (Formularios, especies, tasas)
Opcional	Formulario 102 del Impuesto a la Renta (Si es obligado a llevar contabilidad)
Opcional	Impuesto predial

Nota: Requisitos para el trámite. Fuente: (GAD Municipal de Duran, 2020). Elaborado por el autor.

- Falta de socialización de la información para solicitar los permisos de funcionamientos de los locales comerciales para los empresarios y microemprendedores interesados en desarrollar negocios en el cantón Durán.
- Falta de soluciones innovadoras que permitan la integración de todos los procesos relacionados a la gestión de tramites en el municipio de Durán.

Todos los factores mencionados dan como resultado:

- Aumento en los tiempos de gestión para la emisión del permiso de funcionamiento que lleva aproximadamente de 50 a 60 días laborales.
- Aumento de los niveles de informalidad en el cantón Durán.
- Insatisfacción de los usuarios.
- Aumento de costos en las operaciones del GAD cantonal de Durán.

Formulación del problema

¿De qué manera la planeación estratégica y la gestión de procesos inciden en la gestión de trámites de los permisos de funcionamientos de los locales comerciales en el GAD perteneciente al cantón Durán?

Sistematización del problema

¿Cuáles son las bases teóricas que sustentan la planificación estratégica y la gestión por procesos en la administración pública?

¿Cuál es la situación actual referente a los procesos relacionados a la gestión de trámites de los permisos de funcionamientos en el área de desarrollo económico en el GAD del cantón Durán?

¿Qué propuesta estratégica se desarrollará en base a la gestión de procesos para la mejora de la gestión de trámites perteneciente en el GAD del cantón Durán?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una propuesta estratégica basada en gestión por procesos para la mejora de tiempos de respuestas para los usuarios en el proceso de trámite de permisos de funcionamiento de locales comerciales en el Gobierno Autónomo del Cantón Durán periodo 2019 – 2020.

Objetivos específicos:

- Fundamentar los supuestos teóricos y conceptuales relacionados a la planeación estratégica y gestión de procesos para la aplicación de buenas prácticas de mejoramiento continuo.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de trámites de permisos de funcionamiento y los factores que afectan en el desarrollo de las actividades, a través de diferentes técnicas y métodos de investigación.
- Definir estrategias orientadas a la gestión de los permisos de funcionamiento de los locales comerciales.

Justificación de la investigación

Aporte Teórico

La justificación de la investigación desde el punto de vista teórico, es la constatación de supuestos que permitan determinar como la planeación estratégica y la gestión de procesos son una solución viable para el desarrollo de la gestión pública.

Según Zambrano (2015), la planificación estratégica, se da mediante el desarrollo de planes a largo y a corto plazo en base a estudios de datos objetivos que permitan determinar aspectos relevantes en la gestión organizacional. Mediante el cual, se aplican hitos de control y seguimiento para asegurar la correcta marcha de las metas planteadas.

Por otro lado, la gestión de procesos, según Lasso (2012), es la metodología cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de un modelo de gestión, en donde se debe modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua, todos los procesos que se realizan dentro de la organización. Su orientación se basa en el cliente permitiendo desarrollar estructuras horizontales que rompen los paradigmas jerárquicos

con el fin de proveer un servicio o producto de calidad para los clientes o usuarios finales.

Aporte Metodológico

La propuesta de planificación estratégica y gestión de procesos debe sustentarse en base a un correcto método investigativo donde se obtengan datos que permitan determinar factores relevantes como: promedio de tiempos, comportamientos del flujo de actividades y resultados obtenidos en la gestión de tramites inherentes a los permisos de funcionamientos de los locales comerciales en el Municipio de Durán.

Aporte Práctico

El estudio, plantea el uso de una reingeniería en la cadena de valor de los procesos dentro de un GAD cantonal, el cual se puede replicar para toda la organización privada o pública que desee desarrollar propuestas de mejoramiento continuo y calidad basado en la planificación.

Por otro parte el objeto de investigación, dará como resultado la disminución de tiempos en el desarrollo de actividades, reorganización de la estructura administrativa orientada a los usuarios y finalmente la satisfacción de los clientes finales, asegurando un servicio ágil, eficiente y eficaz.

Idea o hipótesis a defender

El supuesto a defender durante el desarrollo del caso de estudio es como la gestión de trámites de funcionamiento mejorará en tiempos y capacidad de respuesta para los usuarios mediante la propuesta estratégica de gestión por procesos.

Capítulo I. Marco Teórico

1.1 Antecedentes investigativos

El contexto de investigación se desarrolla en el GAD Municipal de Durán, el cual tiene los siguientes objetivos organizacionales y metas:

1.1.1 Misión del GAD Durán

"Ejercer el liderazgo territorial, fortaleciendo la autoridad municipal para alcanzar la gobernabilidad por medio del fomento de mecanismos de coordinación y articulación territorial entre la sociedad civil, el sector privado y lo diversos niveles de Gobierno Multinivel que propendan alcanzar el desarrollo humano integral, el "Buen Vivir" y los Objetivos del Desarrollo Sostenibles, a través del desarrollo económico sostenible y socialmente responsable del Cantón" (Gad Municipal de Durán, 2019).

1.1.1 Visión del GAD Durán

"Ser al 2024 un referente nacional e internacional en Gestión Municipal, reconocidos por alcanzar un desarrollo integral responsable y armónico en lo económico, social y ambiental. Que ha basado su gestión en la administración eficiente y Sostenible de su territorio, capaz de generar alianzas institucionales que propendan a potenciar competitivamente las capacidades territoriales y asegurar el crecimiento con buen vivir, provisto de una institucionalidad consolidada desde los aspectos productivo, inclusivos, solidarios, equitativos con todos sus habitantes" (Gad Municipal de Durán, 2019).

1.2 Teorías relacionadas

1.2.1 Desarrollo de la gestión por procesos en el contexto histórico

El desarrollo de la gestión por procesos se enmarca, en principios, objetivos y pasos sistematizados que se han propuesto como resultado de un conjunto de teorías y adopciones científicas en la rama administrativa, que se han presentado como soluciones de gestión integral para aplicarlos en la organización empresarial (Cabrera, Medina, Noguiera, & Nuñez, 2015).

Tabla 2.

Desarrollo teórico de la gestión por procesos

Enfoque	Autor	Año
Teoría de la administración científica	Frederick Taylor	1911
Teoría Humanística en las organizaciones	Mary Parker Follet	1920
Teoría general de los sistemas	Ludwing Von Bertalanffy	1951
Teoría de la administración por objetivos	Peter Drucker	1954

Nota: La evolución teórica de los principales supuestos que dan lugar a la gestión por procesos. Fuente: (Pantoja & Salazar, 2019). Elaborado por el autor.

1.2.1.1 Teoría científica administrativa

Frederick Taylor en 1911, postuló la necesidad de diseñar científicamente las actividades de producción, para mejorar la eficiencia mediante los estudios de tiempos y movimientos, para ello se desglosaron las tareas en unidades de trabajo, de esa forma un recurso especializado o con el debido entrenamiento pueda realizar sus funciones a cabalidad (Pantoja & Salazar, 2019).

Aunque la administración de las actividades productivas desde un enfoque científico se dieron desde los principios de Taylor, esta solo se centra en el estudio de las tareas, división de trabajo y especialización enfocándose en cada componente de la producción como un ente individual y mecanizado con objetivos independientes alejándose de la relevancia del ser humano en las actividades industriales (Ochoa, Vásquez, Guadalupe, Leyva, & Jacobo, 2015).

1.2.1.2 Teoría humanística en las organizaciones Mary Parker Follet

El primer principio que se aproximó al enfoque de gestión por proceso fue el que mencionó, Mary Parker Follet (1920), en el que motivó el concepto del desarrollo organizacional considerando el enfoque humanístico y el de las relaciones interpersonales, como una base para la organización y estructura de una empresa. En ella se pueden rescatar aspectos como:

- El trabajo en conjunto bajo una misma meta u objetivo
- Unidad de grupo
- Desarrollo de los intervinientes mediante mejoras en la organización.
- Inteligencia en las interacciones
- Capacidad cooperativa (Gokdeniz & Aydemir, 2016).

El aporte para la gestión de procesos es la interacción, coordinación e integración de las tareas productivas mediante el equilibrio de funciones de los obreros disminuyendo el poder y autoridad que la administración clásica sostenía.

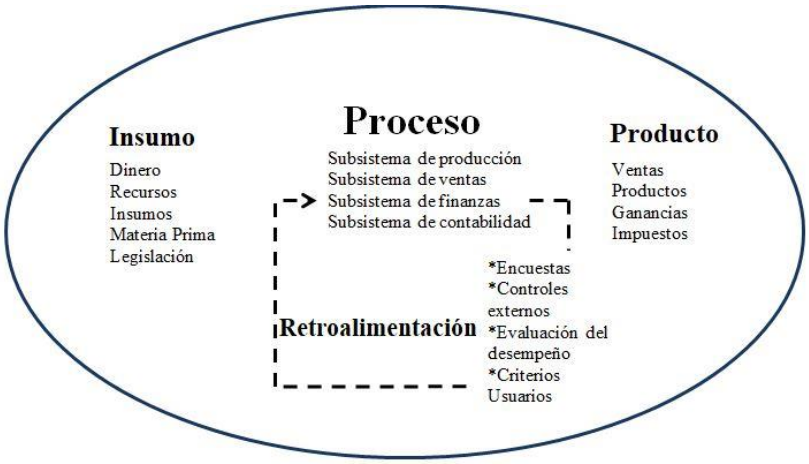
1.2.1.3 Teoría general de sistemas Ludwing Von Bertalanffy 1951

Ludwig, visualiza a la organización como una entidad social que interacciona con otros sistemas y con su propio entorno permitiendo establecer relaciones entre sus elementos. En principio, la base teórica nace en estudios biológicos, pero el concepto da lugar a una aplicación general permitiendo utilizarla en el campo administrativo.

Por lo tanto desde el punto de vista de la TGS (Teoría general de sistemas), la organización es “un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico” (Zamora, 2017).

Figura 1.

Enfoque de un sistema



Nota: Elementos del proceso. Fuente: (Zamora, 2017). Elaborado por el autor.

1.2.1.4 Teoría de administración por objetivos Peter Drucker

En 1954, la administración por objetivos (APO), o gestión por resultados, se define como una técnica que se posiciona en las actividades de los altos mandos a través de la dirección mediante la planeación y control. En él, se identifican objetivos comunes, mediante un proceso de definición de objetivos anuales empresariales a largo plazo y los pertenecientes a cada departamento, permitiendo crear una guía para el desarrollo operativo de la empresa (Martínez, 2016).

La creación de los objetivos, es el primer paso, porque consecuentemente se deben seleccionar responsables que se encuentran capaces de cumplir con la responsabilidad delegada. Al final del periodo se verifican los datos y se evalúan de forma objetiva los resultados obtenidos.

Para el cumplimiento de los objetivos y metas, Drucker promueve el pensamiento estratégico para el desarrollo de una planeación formal el cual “es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” (Chiavenato & Sapiro, 2017).

1.3 Conceptos

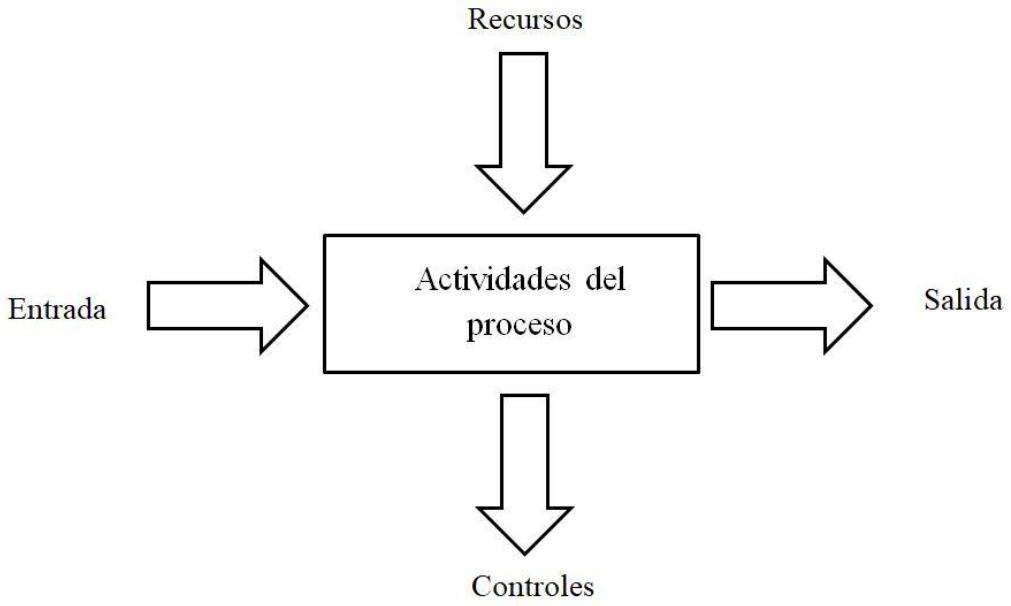
1.3.1 Gestión por procesos

1.3.1.1 Definición del proceso

El proceso se define como progreso, avance o adelanto, en el que se desarrollan las actividades y se relacionan para generar un resultado, las cuales tienen elementos de entrada como proveedores, insumos, personal, documentación, las cuales mediante actividades de transformación definidas generan resultados (Beltrán, Carmona , & Carrasco, 2019).

Figura 2.

Elementos del proceso



Nota: Elementos del proceso. Fuente: (Zamora, 2017). Elaborado por el autor.

Entrada, el cual es considerado como el impulsor del proceso, aquel en el que se unen todos los recursos para que se desarrolle de forma correcta, brindando una fuerza de arranque, en él se puede considerar: como primera instancia las necesidades, porque es el primer motivador.

Recursos, son todos los elementos que se necesitan para la transformación y las actividades en el proceso, se pueden identificar factores como: materia prima, insumos, maquinaria, mano de obra o recurso humano, el método y el medio en el que se realiza el proceso.

Proceso, es la actividad transformadora, también considerado como una caja negra que tiene mecanismos para generar resultados.

Salida, el fin y el objetivo de la integración de actividades en su mayoría son resultados o productos que van al cliente (Contreras, Oyala, & Matos, 2017).

1.3.1.2 Modelo de gestión basado en procesos

Como se describió en el apartado anterior, la gestión por procesos es el conjunto de aportes teóricos de varios científicos que dieron a lugar a los conceptos contemporáneos, bajo la necesidad de desarrollar nuevas estructuras, en el que la autoridad y centralización ya no sean un obstáculo para el cumplimiento de los resultados.

El modelo de gestión por procesos, tiene por objeto cumplir con la misión de la organización, en el que se encamina todos los esfuerzos administrativos a la satisfacción del cliente. La estructura es horizontal, convirtiéndose en una propuesta diferente a las gestiones verticales o funcionales, en el que se orienta a la jerarquía y mando, creando niveles en función de la dirección y respondiendo a esa jefatura.

Tabla 3.

Diferencias entre estructura horizontal y vertical

Enfoque funcional (Vertical)	Gestión por procesos (Horizontal)
Énfasis en el producto/ servicio	Énfasis en el cliente/ ciudadano
Control a los recursos	Desarrollo de las competencias de los recursos
Solo realiza el trabajo	Busca hacer un trabajo con un objetivo planteado
Demora en adaptación de cambios	Se adapta al entorno
Departamentalización	Cadena de valor
Falta de coordinación	Interacción dinámica

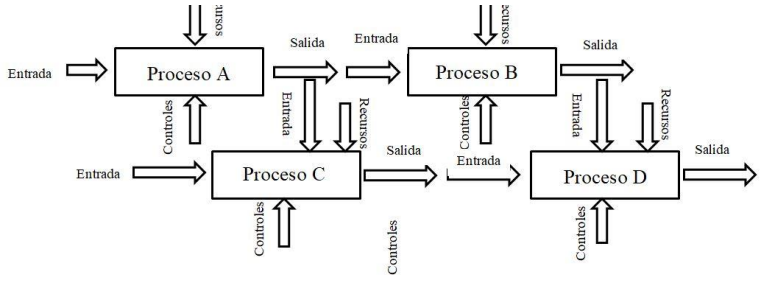
Nota: Características y diferencias de los enfoques. Fuente: (Hernandez, Martinez, & Cardona, 2015). Elaborado por el autor.

La reingeniería, es parte de la mejora en la estructura organizacional, en el que se redefinen los procesos, subprocesos, actividades y recursos, con el fin de relacionarlos en una cadena de valor que llegará al cliente. Los objetivos son:

- Desarrollar una organización sistemática y horizontal.
- Integración de actividades
- Identificación de todos los elementos que intervienen
- Definir la interacción de los recursos hacia un solo fin, el cliente.
- Estandarizar los procedimientos en el desarrollo de actividades.
- Socializar a todos los elementos intervinientes, sin restricciones de posiciones jerárquicas o funciones a realizar (Hernandez, Martinez, & Cardona, 2015).

Figura 3.

Interrelación de los procesos



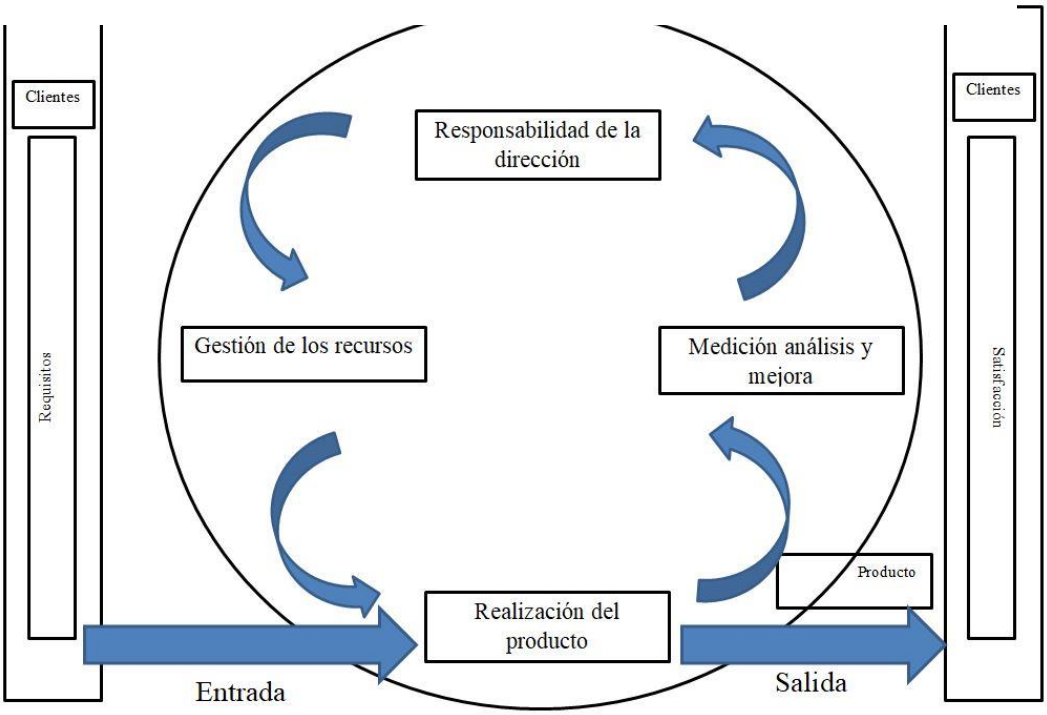
Nota: Relación de los procesos en una organización. Fuente: (Hernandez, Martinez, & Cardona, 2015). Elaborado por el autor.

1.3.1.3 La gestión de procesos y la gestión de la calidad

El modelo de la gestión por procesos, también es usado dentro de la gestión de calidad en el que no solo se interrelaciona los elementos, también se miden los resultados con el propósito de desarrollar retroalimentaciones para la mejora continua. Los elementos primarios de la búsqueda de la calidad se dan mediante la responsabilidad de quien dirige el proceso, la correcta administración de los recursos, el desarrollo del producto, la medición, el análisis y la mejora (Cruz, López, & Ruiz, 2017).

Figura 4.

Gestión de calidad y su relación con la gestión por procesos



Nota: Integración de la calidad en la gestión por proceso. Fuente: (Cruz, López, & Ruiz, 2017). Elaborado por el autor.

Las normas ISO 9001-2015, se enfocan no solo en desarrollar un producto, sino de proveer calidad en los servicios que se brindan al cliente, con el fin de satisfacer las necesidades mediante altos estándares.

Los principios de la norma ISO 9001 son:

- Orientado al cliente
- Participación del talento humano
- Mejora continua
- Eficacia en el cumplimiento de objetivos
- Toma de decisiones basado en hechos
- Basado en gestión por procesos (Berna, 2015).

1.3.1.4 Implementación de la gestión de procesos a una organización

Las acciones a aplicar para implementar dentro de la organización una propuesta de gestión basada en procesos se resume de la siguiente manera:

a) La identificación y secuencia de los procesos.

b) La descripción de los procesos

c) El seguimiento y la medición

d) La mejora de los procesos (Cantón, 2014).

1.3.1.4 .1 Identificación y secuencia de los procesos.

Para poder organizar los procesos dentro de una institución se deben identificar todas las actividades que se realizan en la empresa mediante los siguientes criterios: actividades claves en el desarrollo del producto, actividades directivas y estratégicas para la toma de decisiones y las tareas que brindan soporte al núcleo de las actividades productivas.

Las herramientas que se utilizan dentro de la etapa de identificación son entrevistas personales a los altos mandos, entrevistas grupales y tormenta de ideas de parte del personal en todos sus niveles. Luego de desglosar el catálogo de actividades se procede a categorizarlos de acuerdo al tipo de proceso:

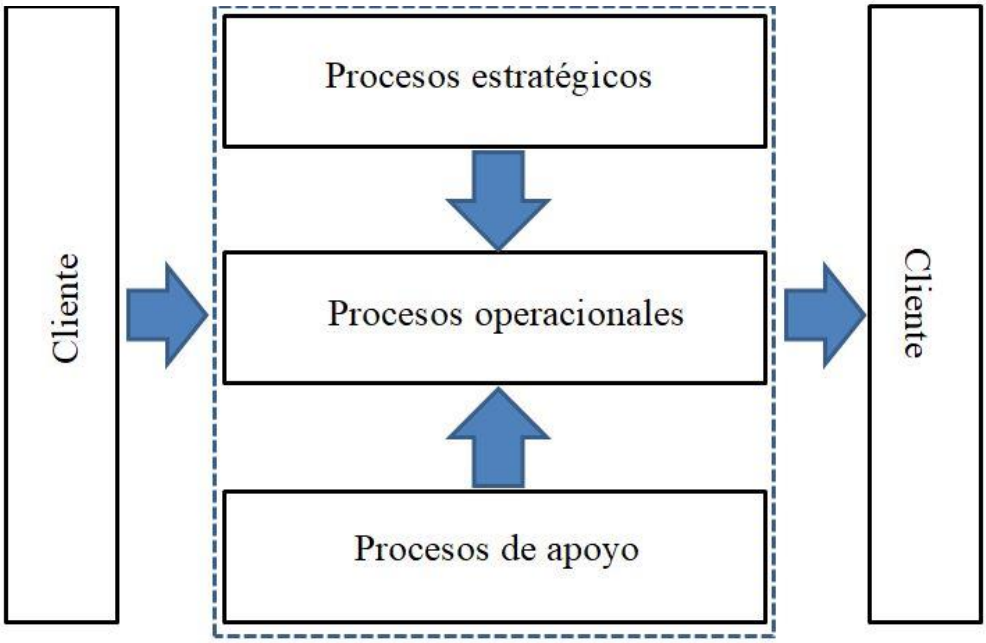
Procesos estratégicos, se encargan de realizar análisis y estudios que permiten identificar oportunidades en las necesidades de los clientes y realizar mediciones a las resultados de cada actividad con el fin de conocer el estado de la empresa.

Procesos operacionales, o también llamados de cadena de valor, son todas las actividades que son parte del núcleo del negocio y permiten la consecución de los ingresos económicos. También son considerados los procesos que brindan las entradas y salidas para llegar al cliente como la gestión de proveedores, logística y ventas (Hernandez, Martinez, & Cardona, 2015).

Procesos de apoyo, son los procesos que sirven de soporte para la realización de las actividades como son: administración, sistemas y mantenimiento. Se encargan de aprovisionar y mantener los elementos internos de la empresa en óptimas condiciones para el desarrollo normal del flujo de trabajo (Beltrán, Carmona , & Carrasco, 2019).

Luego de desglosar los procesos de acuerdos a los tipos, se pueden representar mediante un mapa de procesos, para obtener una perspectiva global de la organización: Figura 5.

Mapa de procesos



Nota: Tipos de procesos dentro del mapa organizacional. Fuente: (Beltrán, Carmona , & Carrasco, 2019). Elaborado por el autor.

1.3.1.4.2 Descripción de los procesos.

Luego de identificar los procesos dentro de la organización y la relación entre ellos es necesario determinar la estructura de cada uno de estos. Para ello se considera la descripción de procesos como el medio para identificar elementos, recursos, criterios, normas y niveles que se necesitan para que estos se lleven a cabo de forma correcta.

Las herramientas que se utilizan en la etapa de descripción son:

Caracterización del proceso, una plantilla donde se resume de forma íntegra todas las características del proceso, considerando todos los elementos intervinientes.

Figura 6.

Caracterización del proceso

<table>
<tr><td>Nombre del Proceso:</td><td>Responsable:</td></tr>
<tr><td>Objetivo:</td><td>Documentación:</td></tr>
<tr><td>Entradas:
Proveedores:</td><td rowspan="2">Actividades del Proceso:</td></tr>
<tr><td>Salidas:
Clientes:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Variables de control:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Indicadores:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Normativa:</td></tr>
</table>

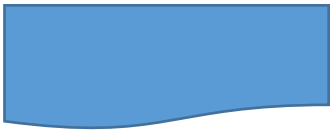
Nota: Características de los procesos y elementos relevantes. Fuente: (Beltrán, Carmona , & Carrasco, 2019). Elaborado por el autor.

El diagrama del flujo, es la representación gráfica de las actividades del proceso en él se puede identificar ¿Qué se puede realizar? y ¿Quíen se responsabilizará?

Los elementos visuales para el diagrama de flujo son:

Tabla 4.

Elementos de un diagrama de flujo

Tipo de actividad	Descripción	Gráfico
Inicio/ Fin	Elemento para describir el inicio o fin de un flujo	
Actividad	Es para describir una acción a realizar o un conjunto de acciones	
Decisión	De acuerdo a la condición se determina si se procede por un flujo u otro.	
Flujo	Permite relacionar las secuencias de actividades	
Documento	Indica la existencia de un documento o registro que se utilice en la actividad	
Base de datos	Un conjunto de registro de datos	

Nota: Elementos gráficos del diagrama de flujo. Elaborado por el autor.

1.3.1.4.3 Seguimiento y medición.

El seguimiento de los procesos ya identificados y definidos permite determinar si los resultados son los deseados, de esa forma se puede orientar el camino de la organización y poder corregirlo en el ciclo de vida organizacional. Para ello se utilizan los indicadores, los cuales permiten medir desde algunos contextos el cumplimiento de la misión de la empresa (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019).

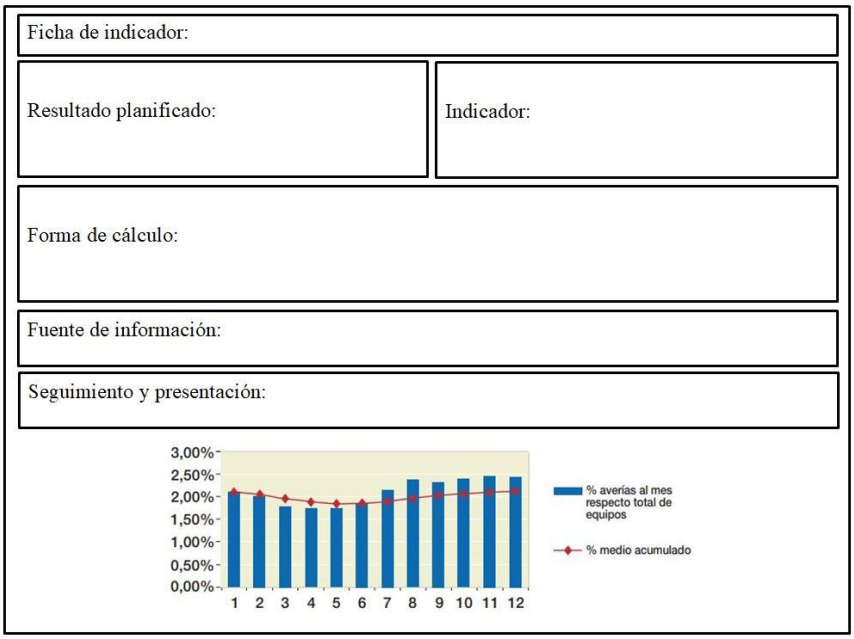
Los indicadores miden la capacidad y eficacia relacionada a un proceso o a un conjunto de procesos.

La capacidad permite determinar si el proceso cumple con los requisitos para su desarrollo, en él se pueden medir recursos, fuerza de trabajo, niveles de conocimientos.

La eficacia, es la medición de las brechas entre las metas planteadas y los resultados alcanzados.

Figura 7.

Ficha de indicador de medición



Nota: Elementos gráficos del diagrama de flujo. Fuente: (Medina & Nogueira, 2014) Elaborado por el autor.

1.3.2 Planeación estratégica

Para Drucker "La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para formular y realizar acciones de forma continua basada en conocimientos presentes para determinar el comportamiento futuro y asi tomar decisiones que aseguren el cumplimiento de los resultados" (Anzola, Granados, Llanos, Martínez, & Soto, 2017). De esa forma se organizan los procesos en función de los resultados a obtener.

La planeación estratégica permite responder a preguntas como:

- ¿Cuál es la situación actual de la organización?
- ¿Cuál es el desempeño de los procesos dentro de la organización?

- ¿Qué decisiones se deben tomar?

1.3.2.1 Elementos de la planeación estratégica

Los elementos de la planeación estratégica guardan estrecha relación con el proceso estratégico:

Misión organizacional, describe la razón de ser de la organización, se relata lo que ofrece la organización, sus recursos utilizados y el valor agregado de la propuesta.

Visión organizacional, aquí se presenta un panorama a futuro en el caso que los objetivos planteados se hayan concretado, se considera al enunciado a la intención estratégica de la organización.

Diagnostico estratégico externo, para desarrollar las acciones planteadas en la misión y asi llegar a cumplir la visión, es necesario analizar los factores externos que puedan ser usados como impulsores del planteamiento organizacional y considerar los obstáculos que se podrán presentar en el ciclo de vida de la organización (Sainz, 2017).

Diagnostico estratégico interno, se revisan las fortalezas y debilidades en el sistema organizacional interno para desarrollar mejoras en los procesos.

Determinantes del éxito, se buscar establecer e insertar estrategias en base a las revisiones en el diagnostico estratégico externo e interno, básicamente son factores críticos a considerar.

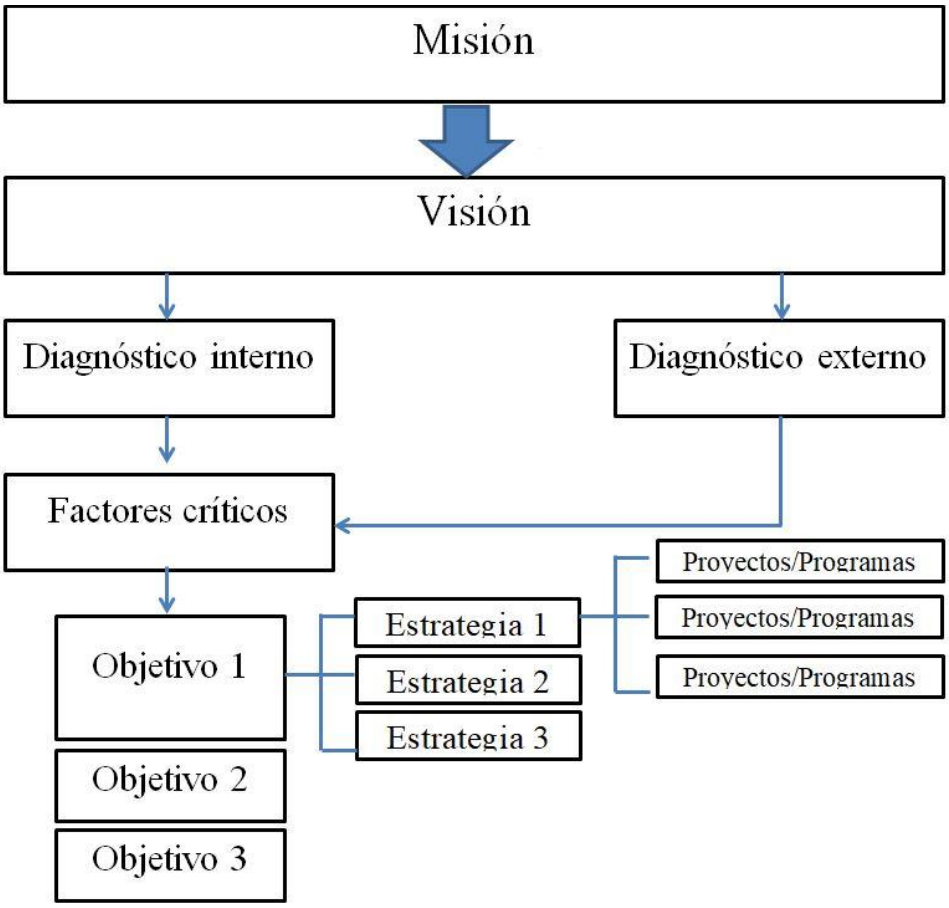
Definición de objetivos, después de la formulación y priorización de los factores críticos se desglosan los respectivos objetivos considerando su grado de impacto, urgencia o relevancia.

Formulación de estrategias, existen diversos supuestos para el desarrollo de las estrategias, los planteados por Porter, la revisión de las fuerzas competitivas y las planteadas por herramientas BSC que buscan identificar los grupos de interés relevantes para la organización.

Formulación del plan estratégico, se definen proyectos, programas concretos con el fin de que estos puedan ser evaluados, asignados y controlados para el cumplimiento (Vidal, 2017).

Figura 8.

Proceso de planificación estratégica



Nota: Proceso básico de planificación estratégica. Fuente: (Vidal, 2017). Elaborado por el autor.

1.3.3 Cuadro de mando integral en la planeación estratégica

Parte del cumplimiento estratégico de los proyectos, planes o programas presentados se basan en el seguimiento y control, por eso es necesaria una revisión activa para tomar decisiones inmediatas ya sea preventiva o correctiva en el proceso de las actividades organizacionales.

Kaplan y Norton en 1992, en su artículo “El cuadro de mando integral”, presentaron una herramienta de apoyo para de las gestiones que desarrolla la organización. El CMI, es una solución extensiva al plan estratégico de una empresa, permitiendo implementar un sistema de medición considerando los pilares dentro las organizaciones (Vega, 2015).

1.3.3.1 Perspectivas del cuadro de mando integral

El CMI, se presenta en base a perspectivas las cuales se enfocan en 4 pilares y se pueden implementar para evaluar las actuales gestiones desarrolladas:

Perspectiva financiera, permite presentar la situación financiera de la organización, los indicadores usados son los propuestos por las diferentes métodos de análisis financieros planteados.

Perspectiva del cliente, bajo el enfoque en los clientes, se pueden determinar aspectos como su nivel de satisfacción, relación con la empresa, análisis de propuestas de valor e identificación de requerimientos.

Perspectiva de proceso interno, para la satisfacción del cliente se deben cumplir con parámetros internos que mejoren la experiencia del usuario como promedios de tiempos, gestiones efectivas y disminución de actividades que no generan valor.

Perspectiva de aprendizaje, se miden los niveles de conocimientos y habilidades que los talentos tienen con el propósito de formar recursos capaces de desarrollar mejoras (Ganga, Lea , Leal , & Pérez, 2015).

1.4 Casos de éxito

1.4.1 Caso de gestión de servicios Municipalidad de Berisso

En el estudio desarrollado en Argentina, se presenta la relación entre los usuarios y los servicios municipales en la gestión de Berisso. Bajo un estudio realizado a 50 personas se determinó la demanda de los servicios municipales 82%, en el que la atención es considerada buena 90%, pero con un 10% que la considera ineficiente. Por ello se desarrolló una revisión estratégica bajos los factores de la calidad para mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios (Cepedal , 2015).

1.4.2 Caso de gestión por procesos en el GAD de Baños de Agua Santa

En el Ecuador, la gestión pública también realiza esfuerzos por mejorar sus actividades. Cárdenas (2014) , describe la importancia de una buena atención a los usuarios de los servicios municipales de parte de la Administración de Quito. Sobre una muestra de 110 usuarios, se determinó que lo niveles del servicios generaban malestar en los encuestados (95%), y como era necesario integrar las actividades relacionadas a los trámites para desarrollar procesos a tiempo y evitar demoras (89%). Por ello se desarrolló una reestructuración de las actividades y se diseñó una guía interna para capacitar a los funcionarios y mejorar la atención al contribuyente.

1.4.3 Caso de gestión de trámites en el Municipio de Vileta-Cundinamarca

En el estudio desarrollado en Colombia, por Linares (2015) se determinó que la alcaldía de Cundinamarca, requería desarrollar actividades y procesos bajo una herramienta digital que permita realizar trámites de manera ágil y confiable. Por ello se realizó una revisión de los procesos y el flujo para determinar falencias y novedades, llegando a la conclusión que las acciones se desarrollaban de forma correcta pero el uso indiscriminado de papeles y documentos, aumentaban el promedio de tiempos por la búsqueda de información, perdidas de registros y generaba desconfianza sobre la

gestión de parte de los usuarios. Debido a ello se implementó el sistema SIGPRO, con el fin de integrar todos los esfuerzos en una solución tecnológica. (Linares Rozo, 2015).

1.4.4 Revisión de los casos

La revisión sistemática de casos relacionados a la planificación y procesos buscan un solo objetivo: satisfacer las necesidades del cliente bajo la calidad de los servicios. En un comienzo problemas como: tiempos de espera, mala atención y uso inadecuado de los documentos se dan por la falta de análisis y revisión de los procesos junto a las herramientas que se utilizan en la cadena de valor.

Capítulo II. Diseño metodológico

2.1 Diseño de la investigación

El objetivo de investigación relacionado a la metodología se formuló de la siguiente manera:

- Diagnosticar la situación actual del proceso de trámites de permisos de funcionamiento en el GAD Municipal de Durán.

Para alcanzar el objetivo propuesto se presenta de manera sistemática un proceso investigativo que busca determinar la percepción de los usuarios de los trámites municipales en el GAD de Durán, específicamente en la obtención de permisos de funcionamiento de los locales comerciales. Para determinar niveles de satisfacción del servicio actual.

Por otro lado se pretende:

- Conocer los procesos internos que se realizan para la emisión del permiso, las actividades y funcionarios que intervienen en la cadena de valor para determinar posibles cuellos de botellas que estén afectando el desarrollo normal de actividades.

Los enfoques planteados permitirán determinar características en el objeto del problema para desarrollar soluciones que permitan mejorar los niveles de atención al usuario, aplicando soluciones basadas en la planeación y la gestión por procesos.

En el presente capitulo, se presentará de manera articulada las modalidades, tipos y herramientas necesarias que responderán a la forma de obtener los datos precisos, para desarrollar un levantamiento de información pertinente para el caso de estudio.

2.2 Modalidad de la investigación

Las modalidades o enfoques de investigación son dos: el cuantitativo y el cualitativo.

2.2.1 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo, se basa en mediciones numéricas, los cuales buscan establecer con exactitud, patrones en los datos recabados, porque tienen como fin establecer realidades objetivas (Vega, Ávila, Vega, Camacho, & Becerril, 2014). Según Kerlinger, en potencia todos los datos son cuantificables permitiendo explicar, predecir y controlar las realidades de una entidad investigada (Rodríguez, 2015).

Dentro del caso de estudio, el enfoque cuantitativo, se utiliza en el estudio de los criterios de los usuarios de los servicios municipales para determinar los niveles de satisfacción. De esa manera se puede conocer que aspectos generan malestar en el desarrollo de los tramites y como pueden ser solucionados.

2.2.1 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo permite una inmersión inicial en la investigación para el análisis, en él no se requiere una revisión numérica, busca interpretar la realidad desde una perspectiva natural permitiendo analizar los criterios recabados. En el proceso, se puede obtener datos sobre una parte del escenario de la problemática, partiendo desde un contexto global y luego profundizar en aspectos relevantes para el investigador (Otero, 2018).

En el caso de estudio, la información a obtener mediante los registros y fuentes de información, permitirá obtener datos pertinentes de los procesos de estudio. De esa forma se puede conocer aspectos sobre las actividades internas que merecen mejoras o rediseños, así como plantear nuevas soluciones basadas en la innovación y desarrollo como parte de una solución estratégica eficaz.

2.3 Tipo de investigación

Los tipos de investigación usados en el método guardan estrecha relación con los enfoques y modalidades planteadas.

2.3.1 Investigación exploratoria

Se considera a la investigación exploratoria como parte del estudio, porque permite conocer el ambiente en donde se sitúa la problemática, permitiendo realizar un primer acercamiento y profundizar en el caso de ser necesario. Los rasgos presentados en el estudio se determinan como un marco de trabajo investigativo en el que se conoce los límites de la investigación, y los elementos que se relacionan dentro de ella (Campos , 2017).

El primer nivel de investigación se realiza para conocer los procesos y actividades existentes dentro del Gad Municipal de Durán, con el objeto de identificar, cuellos de botellas o actividades innecesarias en procesos de gestión de trámites.

2.3.2 Investigación descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva es proveer evidencia objetiva para analizar comportamientos y tendencias de una serie de datos. Se considera un tipo de investigación de segundo nivel, el cual permite obtener datos sobre características o propiedades de personas, agentes, procesos e instituciones que dan lugar a un estudio (Nicomedes, 2018).

Los datos de la investigación descriptiva responden a preguntas relacionadas a la satisfacción del cliente, tiempos de espera, percepción de los niveles de atención y demás factores que son relevantes en una revisión de la calidad de servicio que se brinda en el GAD Municipal de Durán.

2.4 Técnicas y herramientas de investigación

Las técnicas a utilizar para el levantamiento de información responden a los enfoques cuantitativos y cualitativos, siendo utilizadas las encuestas (Cuantitativo) y la entrevista (Cualitativo) como parte de las herramientas para la obtención de datos.

2.4.1 La encuesta

Es considerada una herramienta de segundo orden ya que se encuentra entre la observación y la experimentación, responden al tipo de investigación descriptivo para obtener datos medibles y cuantificables para determinar criterios objetivos en base a una población escogida (Torres, Paz, & Salazar , 2015).

La encuesta se realizará sobre los usuarios que utilizan los servicios del GAD Municipal de Durán, en relación a la gestión de trámites sobre los permisos de funcionamiento de los locales comerciales. Las encuestas presentaran una serie de preguntas que permitirán determinar proporciones relativas y con significancia sobre la atención que se brinda en el GAD Municipal. El objetivo fundamental de la encuesta es recolectar opiniones de los encuestados.

2.4.2 La investigación documental

La investigación, considera registros y documentos que presentan información fidedigna, que no sea producto de alteraciones o distorsiones, en la que se presentan registros relacionados al ámbito de estudio y que esté relacionado con las actividades, operativas, financieras o estratégicas. (Torres, Paz, & Salazar , 2015).

El uso de la revisión documental, se dá sobre los registros que el GAD Municipal de Durán provee en base a la ley de transparencia, permitiendo obtener información sobre las actividades relacionadas al flujo de actividades, niveles de satisfacción, canales de servicios, y demanda de los procesos de permisos de funcionamiento (Parraguez, Chunga, Flores, & Romero, 2017).

2.5 **Población y muestra**

La población y muestra a considerar para el caso de estudio se centra en dos segmentos a realizar. El primer segmento, el uso de la encuesta, define como población a los usuarios del servicio de la gestión de los permisos de funcionamientos de los locales comerciales en el Gad Municipal de Durán. De acuerdo a la revisión documental, el promedio trimestral es de 459 personas (Ver tabla 10), al prorratear ese dato para obtener las visitas en una semana se obtiene una población de 38 individuos, como indica la siguiente tabla:

Tabla 5.

Definición de la población

Usuarios Trimestrales	Mensual (3)	Semanal(4)
459	153	38.25

Nota: Definición del número de la población a encuestar. Elaborado por el autor.

Para el cálculo de la muestra se considera el de población finita para el muestreo aleatorio simple, dando un total de usuarios del servicio a encuestar de 35 individuos, como lo indica la tabla 6:

Tabla 6.

Cálculo de muestra

Población de Estudio (Clientes) N	Nivel de Confianza (95%)	Proporción Esperada (p)	q=1-p	Precisión(d)	Tamaño de la muestra
38	1.96	0.50	0.50	0.05	35

Nota: Muestra a encuestar. Elaborado por el autor.

El segundo segmento, es la revisión documental, en donde la fuente de información es el repositorio de documentos, basada en la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas (LOTAP), literal d, de servicios del GAD Municipal de Durán en el periodo 2019 y 2015.

2.6 Operacionalización de la variable

Tabla 7.

Operacionalización de la variable

Tema de investigación	Problema de investigación	Objetivo general de investigación	Variables de investigación	Dimensiones	Indicadores de variable	Tipo de investigación	Enfoque de investigación	Técnicas de investigación
La planeación estratégica y su incidencia en la Gestión de procesos del área permisos de funcionamiento para locales comerciales en la Alcaldía de Durán. Periodo 2019-2020	¿De qué manera la planeación estratégica y la gestión de procesos inciden en la gestión de trámites de los permisos de funcionamientos del Gad perteneciente al cantón Durán?	Diseñar una propuesta estratégica basada en gestión por procesos para la mejora de tiempos de respuestas para los usuarios en el proceso de tramites de permisos de funcionamientos en el Gobierno Autónomo del Cantón Durán periodo 2019 – 2020	Estrategia basada en procesos enfocado al cliente	Necesidad de los Usuarios	Nivel de prioridad del servicio de tasa de habilitación Tiempo disponible para el trámite	Descriptiva	Cuantitativa	Encuesta
				Conocimiento del proceso	Nivel de conocimiento de los pasos para el trámite de permisos de habilitación Nivel de conocimiento de la documentación a enviar			
				Tiempos de respuesta	Percepción de los tiempos de respuestas de los tramites Cumplimiento de entrega			
				Atención al usuario	Buen trato de los funcionarios municipales Conocimiento de los funcionarios sobre el proceso			
				Proceso	Simplicidad del proceso Cuellos de botella			
				Accesibilidad	Canales de servicios Confianza en el proceso			
			Gestión de tramites de permisos de funcionamiento Gad Duran	Proceso interno	Mapa de procesos Flujo del proceso Documentación requerida	Exploratorio	Cualitativa	Investigación documental
				Tiempos de respuesta	Promedio de tiempos en las actividades internas de gestión			

Nota: Desglose de las variables de estudio del objetivo general. Elaborado por el autor.

Capítulo III. Análisis de los resultados

3.1 Variable dependiente: Gestión de trámites de permisos de funcionamiento Gad Durán.

La revisión cualitativa sobre la gestión de trámites de los permisos de funcionamiento de los locales comerciales, permitirá conocer desde un enfoque contextual aspectos relacionado al proceso en el Gad Municipal de Durán.

Los factores a revisar son:

- Identificación del proceso de permisos de funcionamiento en el mapa de procesos de la organización del GAD Municipal de Durán.
- Definición del flujo de actividades en el proceso de funcionamiento de los locales comerciales.

A continuación se presentan los resultados:

3.1.1 Proceso interno

3.1.1.1 Mapa de procesos

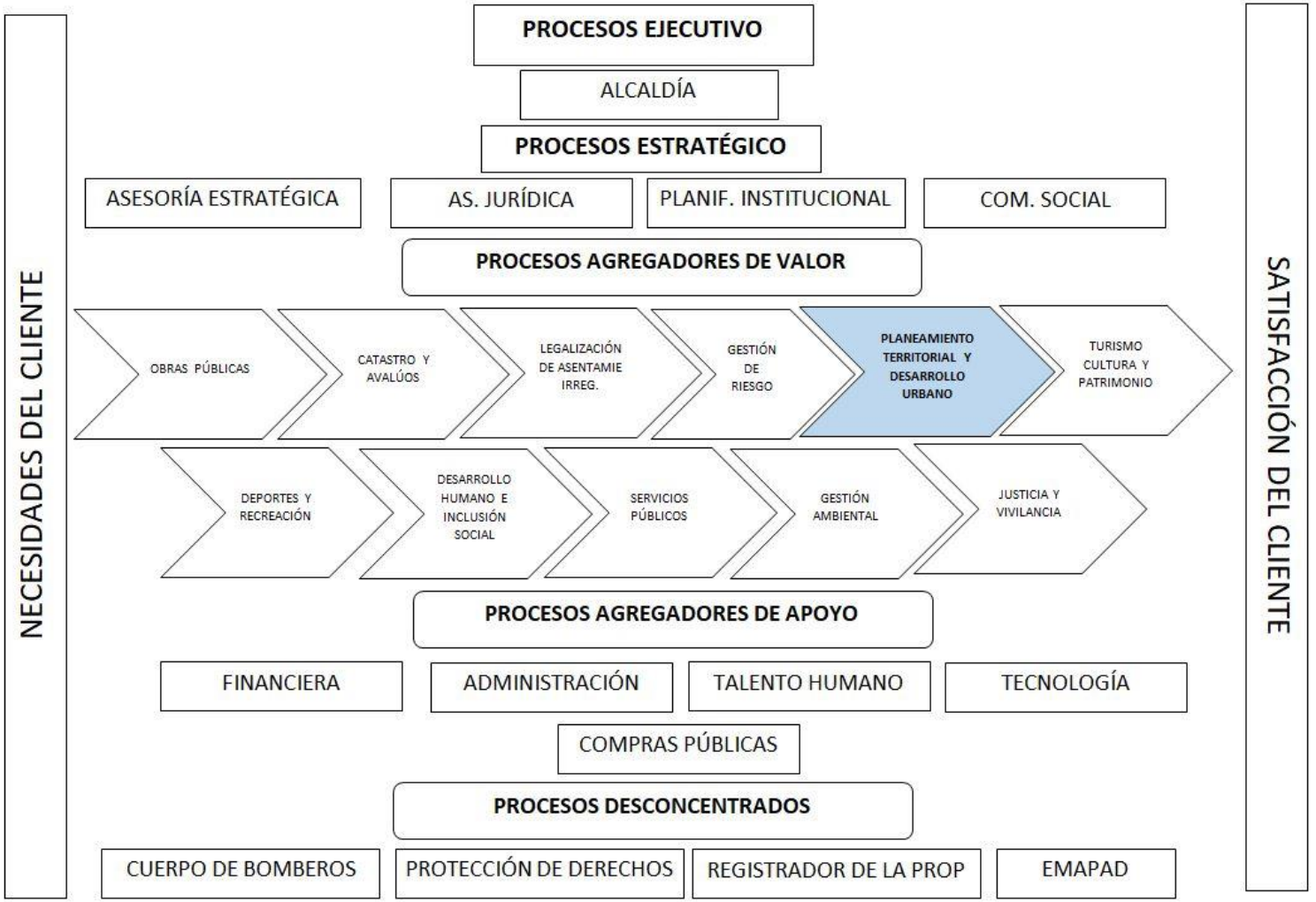
El proceso relacionado a los permisos de trámites municipales, se encuentra dentro del macroproceso: planeamiento territorial y desarrollo urbano.

De acuerdo a la figura 9, el tipo de proceso al que responde la gestión de los permisos de funcionamiento es el de agregador de valor, porque su funcionamiento permite ser percibido directamente por el usuario que busca solicitar el permiso de funcionamiento o tasa de habilitación de locales comerciales en el GAD de Durán.

El área perteneciente es el de control de terrenos, construcciones y permiso de uso de suelo.

Figura 9.

Mapa de proceso GAD Municipal de Durán.



Nota: División de procesos de acuerdo a su tipo. Fuente: (Gad Municipal de Durán, 2019) . Elaborado por el autor.

3.1.1.2 Flujo de procesos

El flujo de actividades que se realizan dentro del proceso de permisos de funcionamiento presentan un conjunto de acciones de actividades como son: transporte, almacenamiento y uso de recursos que convierten a la gestión de permisos de habilitación en una actividad larga, que posiblemente este generando malestar en el usuario.

A continuación se presenta un detalle analítico de las actividades implícitas. de acuerdo al diagrama de flujo de la figura 10.

Tabla 8.

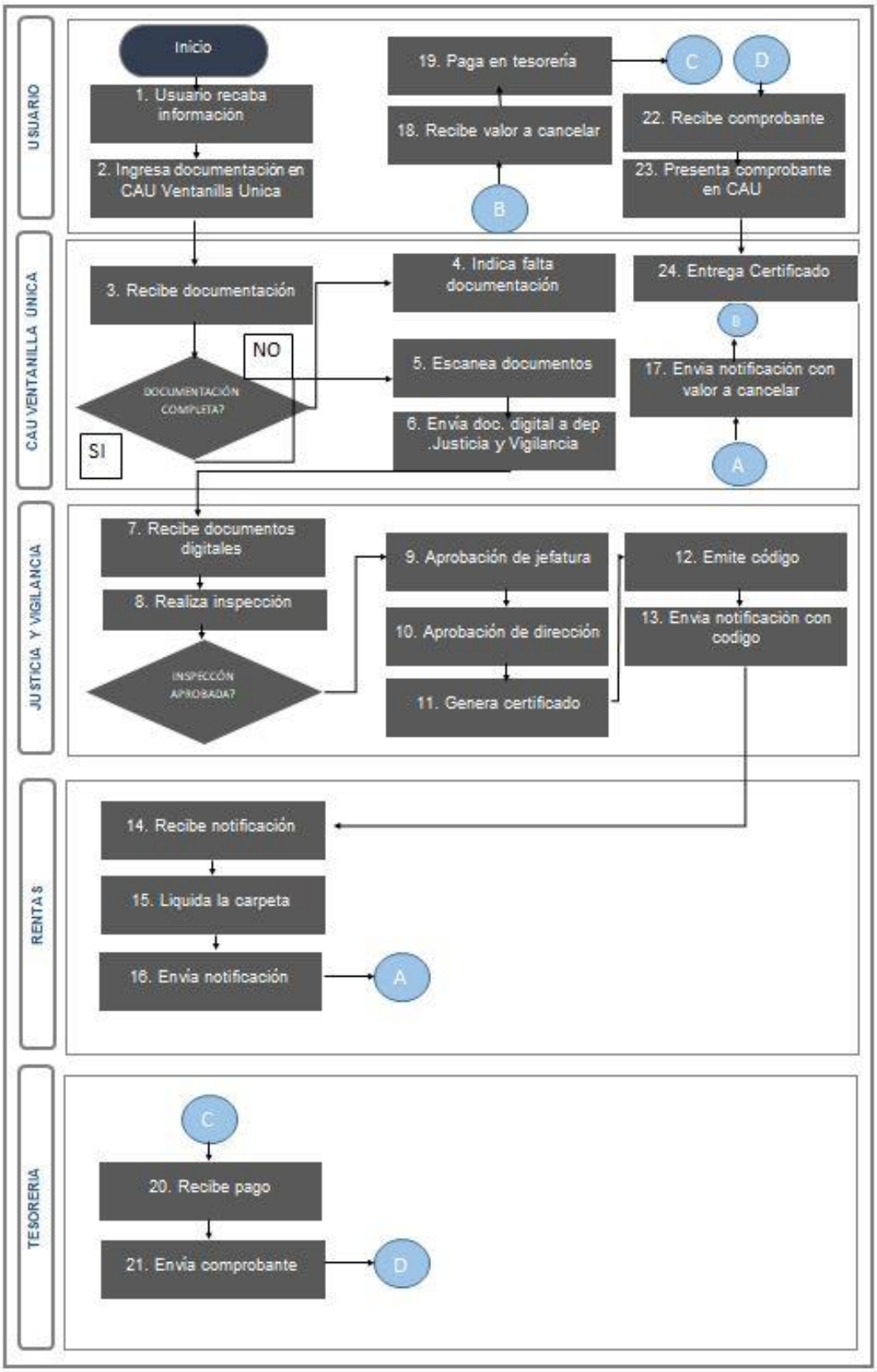
Análisis del flujo de actividades del proceso Permiso de funcionamiento

Tipo de actividad	**Número**
Operación	13
Transporte	5
Control	3
Espera	1
Almacenamiento	3
Total actividades	25

Nota: Tipos de actividades implícitas en el proceso. Elaborado por el autor.

Figura 10.

Diagrama de flujo del proceso



Nota: Actividades internas y externas que involucran el proceso. Fuente: (Gad Municipal de Durán, 2019) . Elaborado por el autor.

3.1.1.3 Documentación requerida

El proceso tiene un primer hito de revisión en la ventanilla del CAU (Centro de Atención Única), el cual es la revisión de la documentación completa. Para pasar el primer filtro se requiere la siguiente documentación verificable:

Tabla 9.

Documentación a presentar en el proceso

Documentación a presentar
1. Copia de Uso de Suelo Permisos anteriores
2. Copia de Ruc o Rise
3. Predios al día, si llegase a ser alquilado traer contrato de arrendamiento registrado en inquilinato
4. Planilla del agua al día
5. Copia de cedula y certificado de votación actual
6. Certificado de Cuerpo de Bomberos
7. Permisos anteriores
8. Formularios 102 de impuesto a la renta(si el usuario está obligado a llevar contabilidad)
9. Título de artesano
10. 2 carpetas municipales
11. Teléfono convencional y/o celular
12. Correo electrónico

Nota: Detalle de documentos a entregar en ventanilla. Fuente: (Gad Municipal de Durán, 2019) . Elaborado por el autor.

3.1.1.4 Costo del trámite

De acuerdo al Código organico de Organización Territorial en el artículo 1, establece el modelo descentralizado de organización de los GADs Municipales, el cual el objetivo de las gestiones es asegurar la autonomía política, administrativa y financiera.

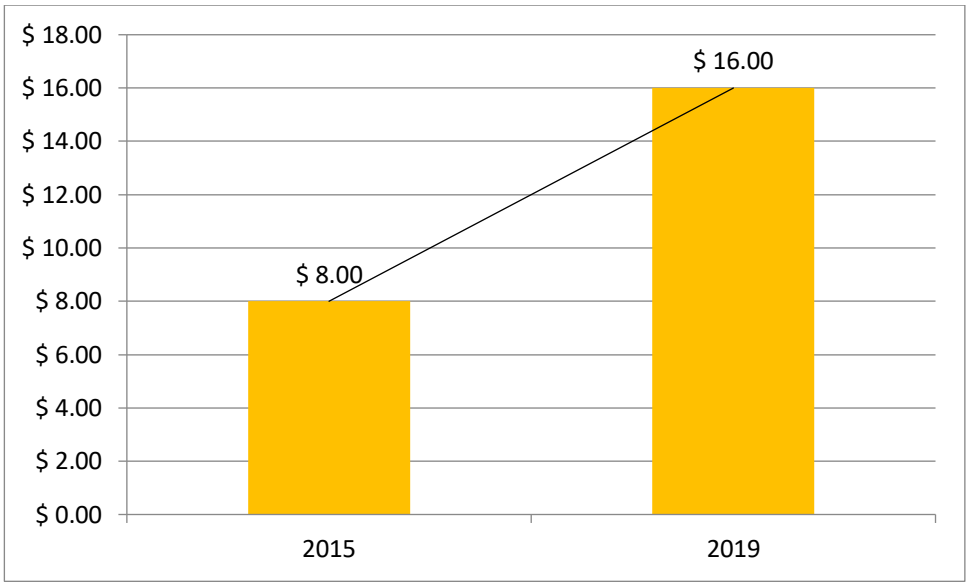
En base al marco legal, el Municipio de Durán, emite costos para la autogestión del trámite, el cual son dos rubros:

El primero, $ 8 dólares, por concepto de 2 carpetas, tasas municipales y el formulario de la tasa de habilitación.

El segundo valor, es la tasa de habilitación el cual tiene un factor de valor de acuerdo a la actividad económica e industrial.

Figura 11.

Precios de solicitudes y carpetas para el proceso de Permisos de funcionamiento



Nota: Actividades internas y externas que involucran el proceso. Fuente: (Gad Municipal de Durán, 2019) . Elaborado por el autor.

El costo de los papeles y carpetas que se utilizan como insumos en el proceso de permisos de Funcionamiento aumentaron el doble desde el 2015.

3.1.1.5 Promedio trimestral de usuarios

Tabla 10.

Promedio Trimestral de usuarios que accedieron al servicio

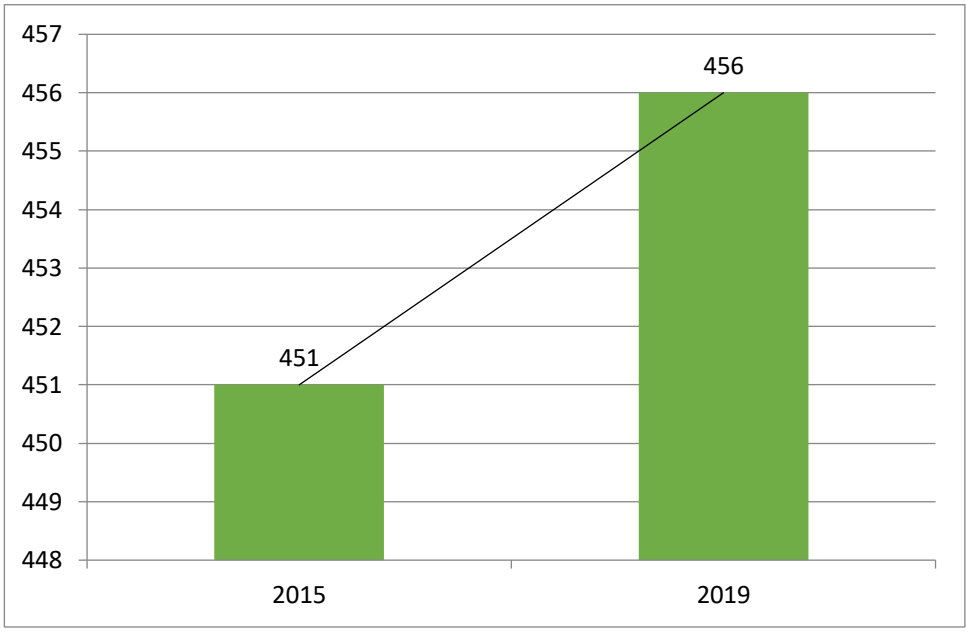
	Promedio trimestral de usuarios que accedieron al servicio
2015	451
2019	459

Nota: La información proviene de los periodos 2015 y 2019. Fuente: (Gad Municipal de Durán, 2019) . Elaborado por el autor.

De acuerdo a la información provista por Gad Municipal de Durán, las personas que entregaron la documentación completa tienen un promedio de 450 individuos. La tasa de crecimiento es del 1% en los periodos revisados (2015 y 2019).

Figura 12.

Promedio Trimestral de usuarios que accedieron al servicio



Nota: Los periodos provienen de la información obtenida en los periodos 2015 y 2019. Fuente: (Gad Municipal de Durán, 2019) . Elaborado por el autor.

3.1.1.6 Nivel de satisfacción del usuario

Tabla 11.

Nivel de satisfacción del usuario

	Porcentajes de satisfacción del usuario
2015	70%
2019	70%

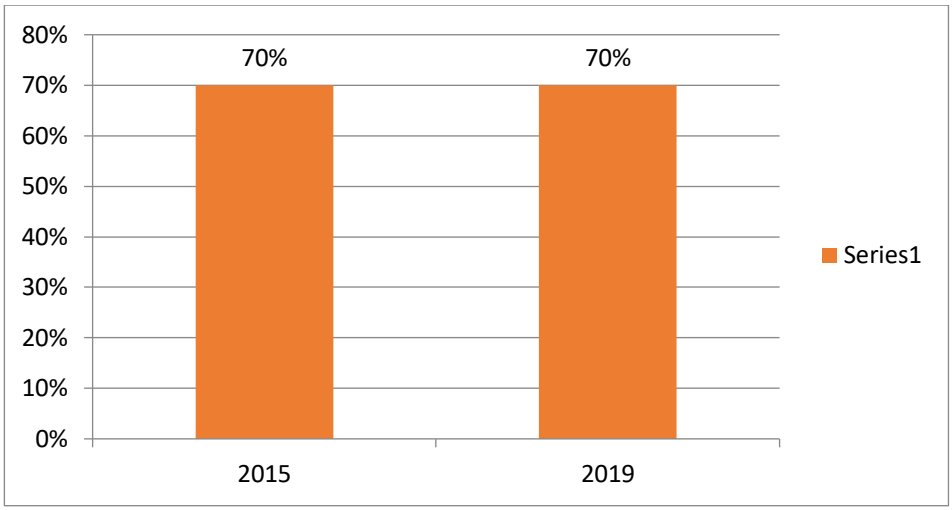
Nota: En base a levantamiento de información cabildo. Fuente: (Gad Municipal de Durán, 2019) . Elaborado por el autor.

La figura 13, presenta una constante en los niveles de satisfacción del usuario, en los años 2015 y 2019. Además, se puede identificar que los niveles de satisfacción de los usuarios se encuentran en un nivel bueno (70%). Pero no ha alcanzado la excelencia, porque los resultados no superan la media. Las metas futuras deben ser

elevar la percepción de atención de los usuarios en el proceso de permisos de funcionamiento de locales comerciales.

Figura 13.

Niveles de satisfacción del usuario.



Nota: En base a levantamiento de información cabildo. Fuente: (Gad Municipal de Durán, 2019) . Elaborado por el autor.

3.2 Variable independiente: Estrategias basada en el usuario (Cliente).

3.2.1 Necesidad del usuario

1) Considera que es prioritario obtener el permiso de habilitación para el desarrollo de sus actividades económicas

Tabla 12.

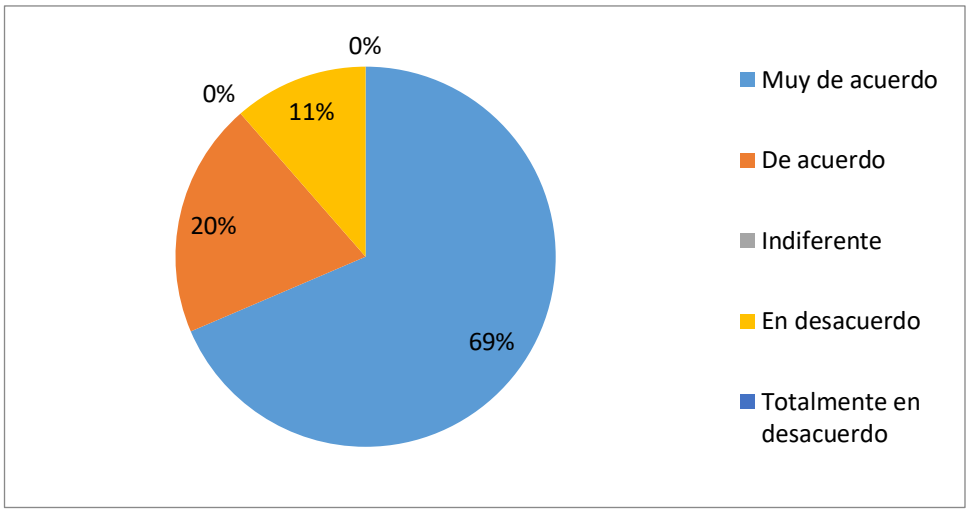
Prioridad del usuario

Ítem	Item	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
1	**1**	Muy de acuerdo	24	69%
	2	De acuerdo	7	20%
	3	Indiferente	0	0%
	4	En desacuerdo	4	11%
	5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
		TOTAL	**35**	**100%**

Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

Figura 14.

Prioridad del usuario



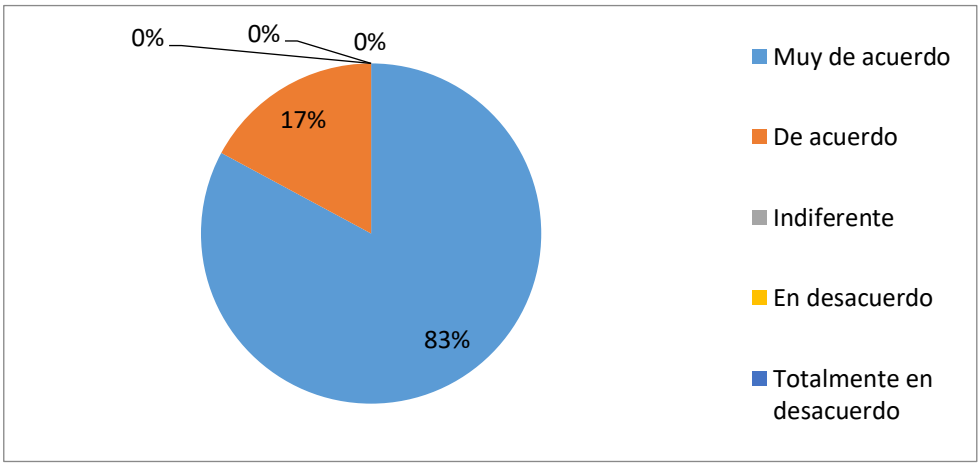
Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

La figura 14, indica como los usuarios, reconocen el nivel de prioridad que tiene la obtención del trámite. El 69% de los encuestados están muy de acuerdo. Por otra parte hay un pequeño segmento 11%, que presenta resistencia al encontrarse en desacuerdo, debido a temas de realidad nacional que infieren en su criterio.

2) Cree usted que el tiempo invertido en el proceso de licitación afecta a sus obligaciones comerciales

Figura 15.

Disponibilidad de tiempo



Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

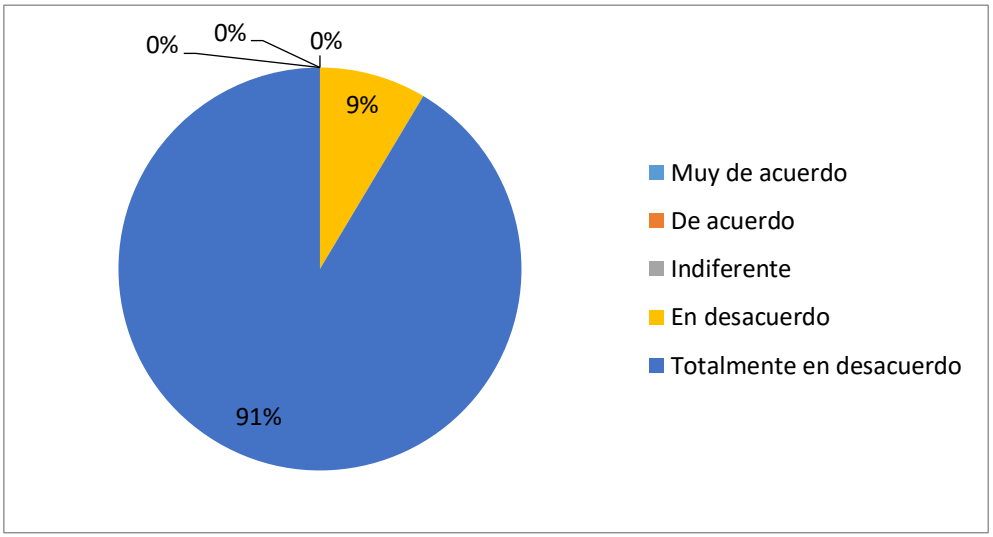
Con respecto a la disponibilidad de tiempo, el 83%, de la población encuestada se encuentra Muy de acuerdo, sobre el uso del tiempo que se implica en el proceso de licitación y como afecta a sus obligaciones. Otro porcentaje, el 17%, indica que se encuentra muy de acuerdo. El factor tiempo es valorado por la población encuestada.

3.2.2 Conocimiento del proceso

3) Al inicio del proceso. Obtuvo toda la información sobre el proceso de licitación

Figura 16.

Información del proceso



Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

La figura 16, indica como el 91%, de los encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo con respecto a la disponibilidad de información sobre el proceso. Los encuestados, desconocen el proceso y el paso a paso de las actividades a realizar para la obtención de los permisos de funcionamiento en los locales comerciales.

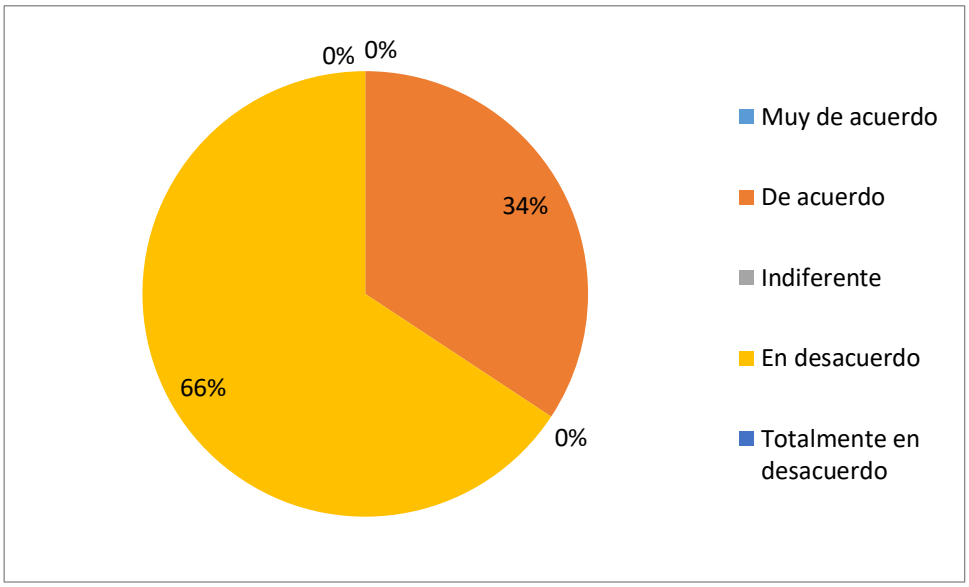
4) Al inicio del proceso. Obtuvo toda la información sobre la documentación a presentar

La figura 17, presenta un porcentaje del 34% personas que obtuvieron información preliminar de los requerimientos documentales. Mencionaron que el sitio

web presenta los requisitos documentales. El otro segmento de encuestados con mayor proporción 66%, aún considera que esa información no está a la disposición de quienes estén con la necesidad de obtener el permiso.

Figura 17.

Información sobre los requerimientos documentales.



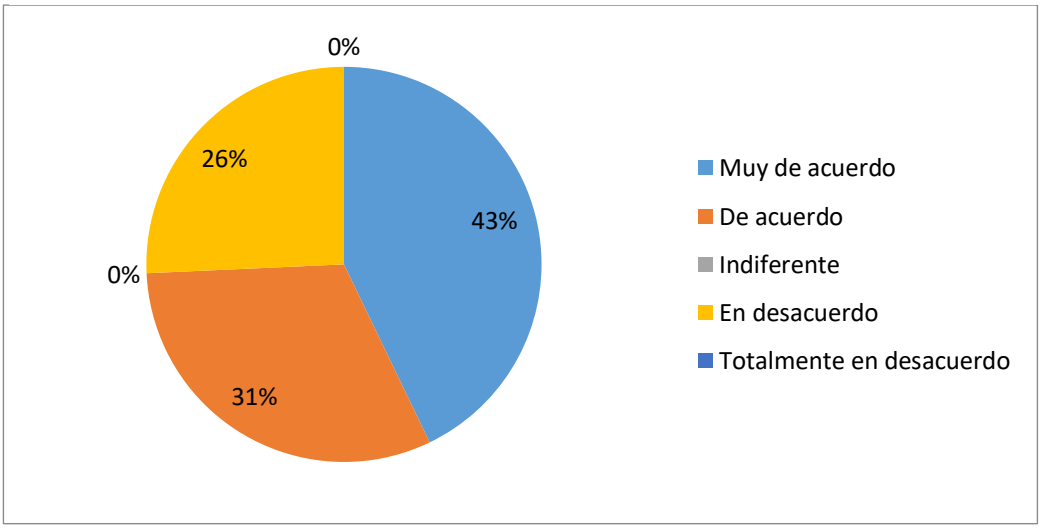
Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

3.2.3 Tiempo de respuesta

5) Considera que el tiempo para la obtención del permiso es demasiado

Figura 18.

Tiempos altos en el proceso de permisos



Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

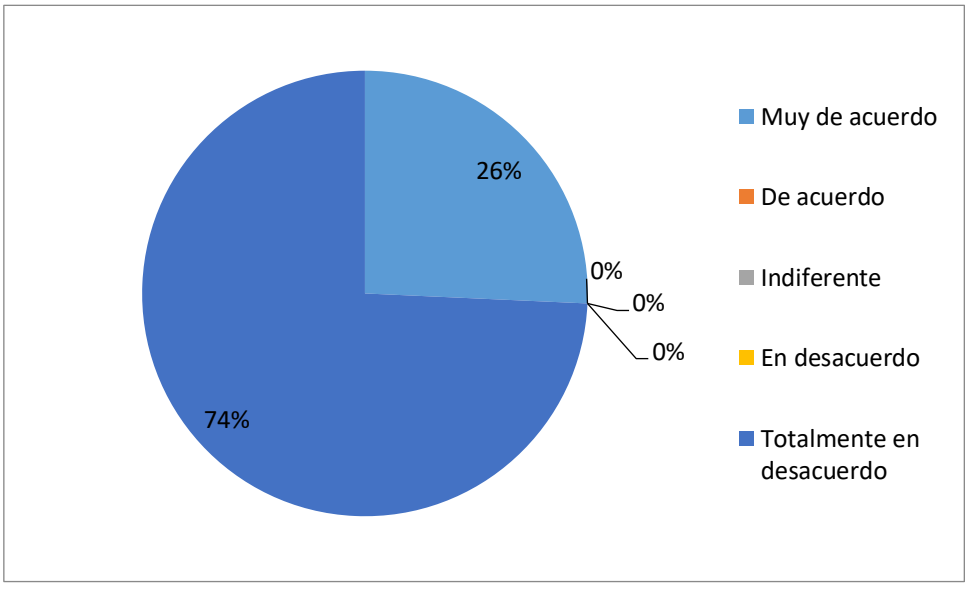
La percepción de los tiempos sobre el proceso de permisos municipales presenta una diversidad de criterios. La figura 18, muestra como el 43% de la población se encuentran muy de acuerdo sobre los altos tiempos que están relacionados al proceso de obtención de permisos municipales. Otra parte un 26%, no está de acuerdo, donde el permiso municipal se entregó en el tiempo indicado.

Los diferentes criterios que presentan las personas tienen una proporción cercana (43-23), lo que indica que el proceso no se encuentra normado, debido a que en ciertos escenarios se cumple con el tiempo indicado y en otros no.

6) Se cumplió con el tiempo de entrega del certificado (8 Días)

Figura 19.

Cumplimiento de entrega



Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

El 74%, de las personas indican que los tiempos que menciona el GAD Municipal de 8 días, no se cumple en la práctica. Las causas de alargamiento del tiempo

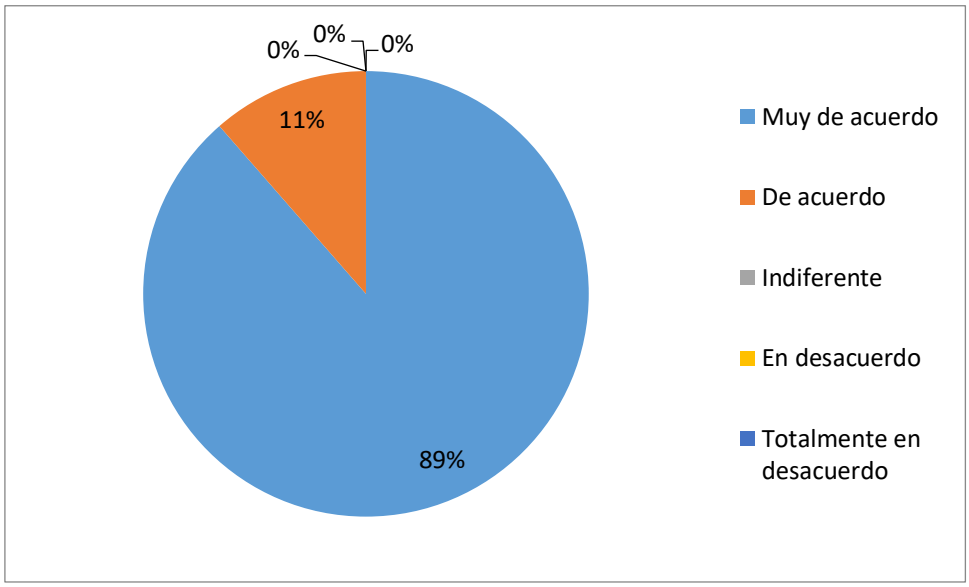
en el proceso son distintas: van desde la falta de un documento en el proceso hasta la espera por la inspección del departamento de justicia y vigilancia.

3.2.4 Atención al usuario

7) Cree usted que la atención del funcionario fue amable y respetuosa

Figura 20.

Atención del funcionario



Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

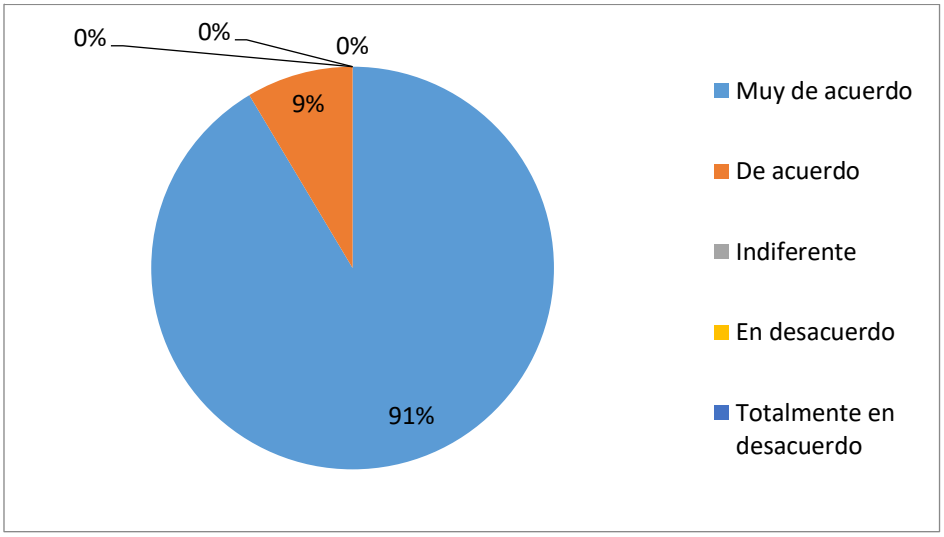
Los indicadores relacionados al buen trato de los funcionarios en la atención que proveen, presenta un 89% de los individuos que consideran que tuvieron una buena atención de parte de los trabajadores del GAD Municipal de Durán.

8) El funcionario proveyó información sobre el procedimiento y despejo dudas

El 91% de los encuestados indican que obtuvieron información relevante de parte de los funcionarios al despejar las dudas que tuvieron sobre el proceso y los requerimientos. El que los funcionarios estén prestos para brindar información, indica que tienen el conocimiento de poder responder consultas relacionada al proceso y la disposición para hacerlo.

Figura 21.

Conocimiento del funcionario



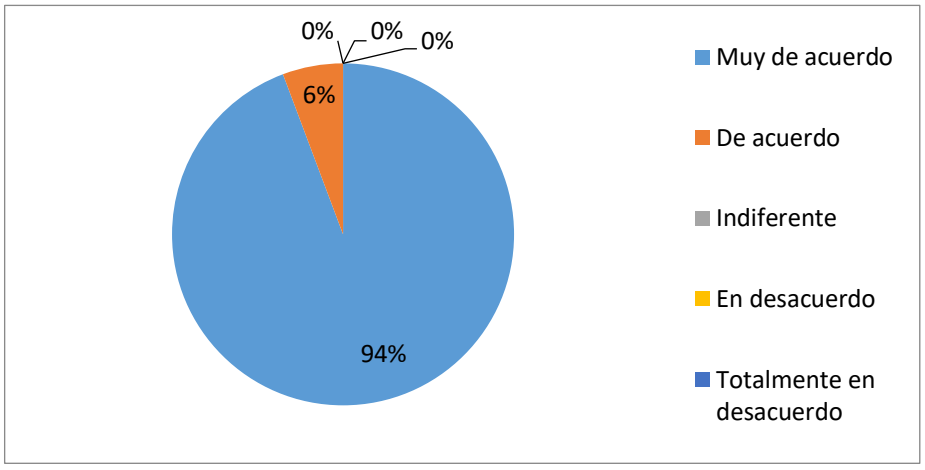
Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

3.2.5 Proceso

9) Cree que es necesario mejorar el servicio en función de simplicidad

Figura 22.

Simplicidad del proceso



Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

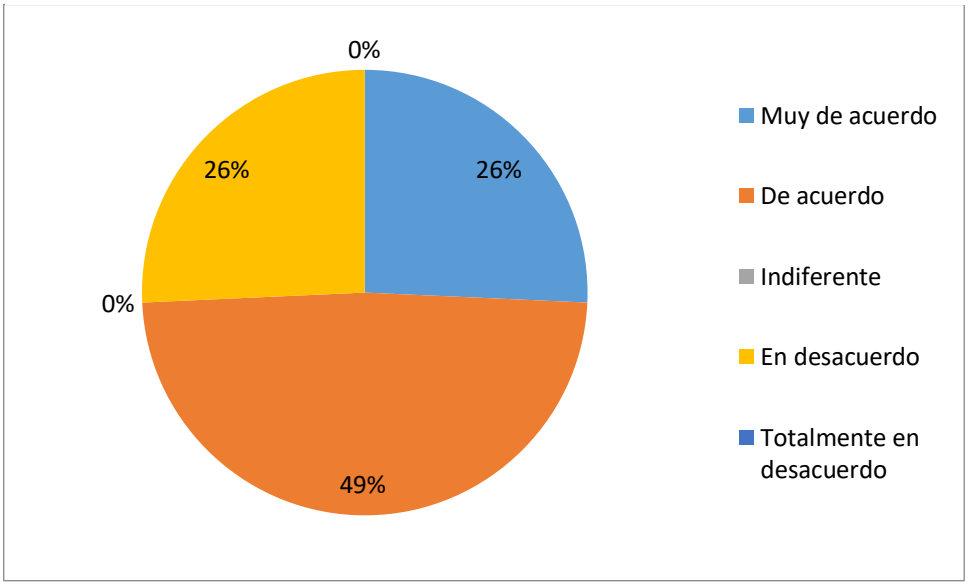
El 94% de la población, está muy de acuerdo en que el proceso deber simple para que responda a sus necesidades de tiempo. Su disposición para el cumplimiento de

sus obligaciones es claro pero el tiempo y la documentación requerida es un aspecto que se debe revisar.

10) Se presentó algún retraso en la obtención del permiso

Figura 23.

Retrasos en el proceso



Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

De acuerdo a la figura 23, el 49%, de los encuestados, mencionan que tuvieron retrasos en el proceso en el que se identificaron aspectos como: falta de documentación, falta de conocimiento del proceso, retrasos en la inspección física por el departamento de justicia y vigilancia.

3.2.6 Acceso al servicio

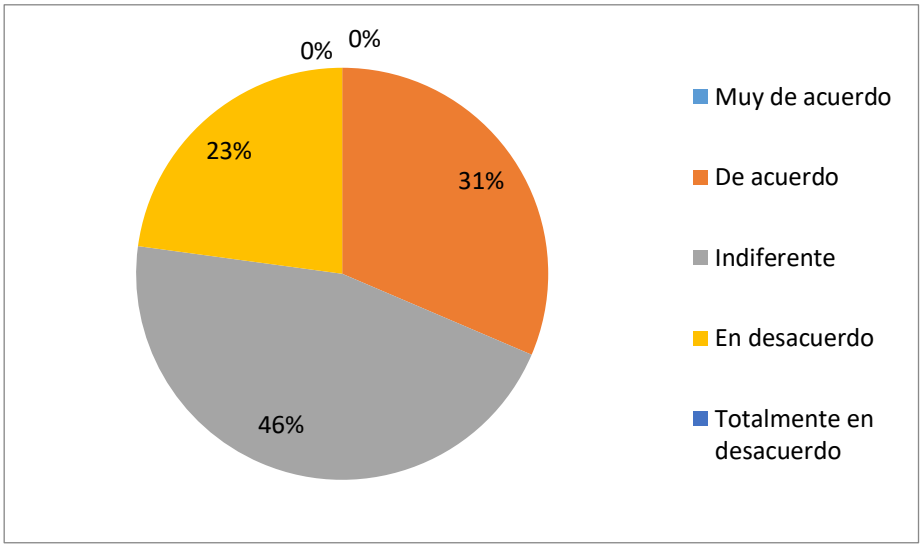
11) Considera que el canal de ventanilla única (CAU) es una buena solución

El mayor porcentaje 46% de los encuestados, se muestran indiferentes sobre el canal de servicios CAU, no lo consideran ni bueno ni malo, lo que indica que no genera el impacto correcto sobre los problemas de satisfacción del servicio.

Otro 31%, está de acuerdo con el uso de una ventanilla para el proceso de permisos de funcionamiento, pero la problemática raíz aún persiste en el proceso.

Figura 24.

Criterio sobre la ventanilla única

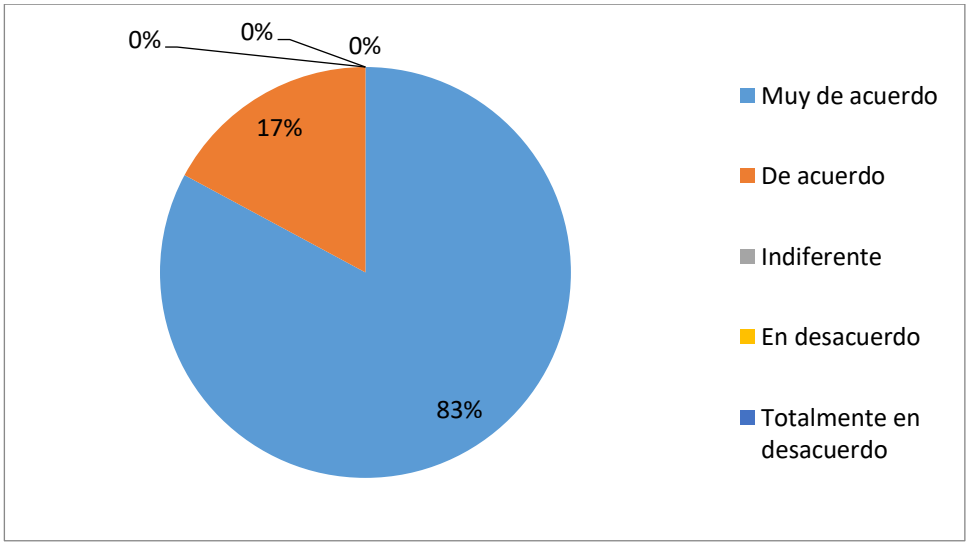


Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

12) Cree usted que es necesario medios innovadores alineados a la tecnología. Para agilizar el trámite

Figura 25.

Soluciones innovadoras



Nota: Información recabada mediante encuestas. Elaborado por el autor.

Las soluciones innovadoras son parte necesaria a los problemas de hoy en día, el 83% de los encuestados están de acuerdo al respecto.

3.3 Análisis de los resultados

La investigación realizada aplicando los enfoques cualitativos sobre la información obtenida del GAD de Durán y los criterios de la población encuestada aplicando métodos cuantitativos, presentan los siguientes aspectos en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el desarrollo de estrategias:

3.3.1 Definición del FODA

Tabla 13.

FODA del servicio de permisos municipales

Fuerzas internas	
Fortaleza	Debilidades
Personal con experiencia	Demasiadas actividades implícitas (25) en el proceso de permisos de tramites
Buen trato y cordialidad en el servicio	Demasiados recursos implicados en el proceso (7 individuos)
	Incumplimiento de tiempos de entrega de permisos de funcionamiento en el usuario
	Incumplimiento de tiempos de entrega de permisos de funcionamiento en el usuario
Fuerzas externas	
Oportunidades	Amenazas
Plataforma digitales enfocadas al servicio	Baja satisfacción del cliente (70%) en los periodos 2015 al 2019.
Clientes y usuarios con un enfoque tecnológico	

Nota: Información obtenido a través de análisis. Elaborado por el autor.

El levantamiento de información permite determinar el FODA, el cual se enfoca en el servicio al cliente para diseñar estrategias en base a la información obtenida.

3.3.2 Planteamiento de estrategias

Las debilidades identificadas dan lugar a las siguientes estrategias:

3.3.2.1 Estrategia 1, dar a conocer las actividades y requerimientos del proceso de gestión de tramites

Socializar la información con respecto al proceso de permisos de funcionamiento y documentación requerida. La información relacionada a los trámites municipales en el que se incluye los permisos de funcionamiento, debe ser presentado a los usuarios en espacios de interés público como: sitios web, redes sociales, y en la misma entidad. De esa manera se socializa la información y se evita, pérdidas de tiempos por el desconocimiento de la solicitud a realizar.

3.3.2.2 Estrategia 2, rediseño de actividades y el proceso de gestión de permisos

Disminuir actividades que no generan valor al proceso de permisos de funcionamiento, como se revisó en el análisis del diagrama de flujo, las actividades que se realizan en total son 25, muchas de las cuales no generan valor al usuario. El principio de simplicidad, permite al usuario tener una mejor percepción de la institución y de la aceptación de la obligación legal de obtener un permiso.

3.3.2.3 Estrategia 3, uso de soluciones tecnológicas en el servicio

Desarrollar soluciones basadas en tecnología con el fin de proveer un mejor servicio al usuario en el Gad Municipal de Durán, el uso de plataformas webs y móviles permiten agilizar procesos normalizados dando al usuario una herramienta cercana que le permita optimizar el tiempo que invierte en la solicitud de permisos de funcionamiento sino en otros trámites de mayor demanda en el GAD de Durán.

Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Las actividades desarrolladas en el proceso de estudio se enfocaron en la necesidad de realizar estrategias basadas en procesos, y como la falta de mejoras genera efectos negativos en la satisfacción del cliente. El objeto de estudio se ubica en el GAD Municipal de Durán, en el proceso de permisos de funcionamiento de locales comerciales o tasa de habilitación. A continuación, se tienen las siguientes conclusiones:

- Como primer hito se presentó una revisión teórica, que antecede a la gestión por procesos, con la revisión de los supuestos de Mary Parker Follet (1920), Ludwing Von Berttalanffy (1951), donde se obtuvieron los primeros conocimientos del proceso y como este es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí.
- Como segundo aspecto, se determinó factores internos de la gestión de permisos de funcionamiento dando a conocer un total de 24 actividades. Con respecto a la demanda de los permisos de funcionamiento de los locales comerciales, la tasa de variación entre el 2015 al 2019 es del 1% y el nivel de satisfacción de los usuarios no ha mejorado manteniendo un porcentaje del 70%.
- Finalmente, el análisis de los criterios obtenidos por las personas encuestadas, identificaron el FODA, relacionados en el que la falta de mejoras en el proceso da como resultado: incumplimiento en el plazo de entrega 74%, cuellos de botella 49% y falta de innovación 83%, lo que dio pie al desarrollo de las estrategias basadas en el desarrollo de una

plataforma para la gestión de tramites de los permisos de funcionamiento.

4.2 Recomendaciones.

- Determinar nuevas teorías contemporáneas con el fin de identificar métodos ágiles para el análisis de las actividades mediante indicadores de gestión en los procesos de servicios.
- Realizar estudios continuos, en los que se conozca de manera permanente los niveles de satisfacción de los usuarios en el proceso de permisos de funcionamiento, con el fin de controlar las actividades.
- Diseñar un plan para el cumplimiento de las estrategias planteadas, considerando recursos, tiempo e inversión a necesitar.

Referencias bibliográficas

Banco Central del Ecuador. (2020). *Boletines economicos Diciembre del 2019.* Quito: Banco Central del Ecuador.

Beltrán, J., Carmona , M., & Carrasco, R. (2019). *Guía para una gestión basada en procesos* . Andalucía: Instituto Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

Berna, M. (2015). *Gestión por proceso y mejora continua, puntos claves para la satisfacción del cliente.* Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.

Cepal. (2018). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: Un gobierno abierto centrado en el ciudadano.* Santiago: Cepal.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones.* Mexico D.F.: McGraw Hill.

Contreras, F., Oyala, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estandares para unidades de información.* Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

Gad Durán. (2015). *Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial.* Durán: Municipio del cantón Durán.

Gokdeniz, & Aydemir. (2016). Mary Parker Follet : Yonetimde Insan Unsuru. *Journal of International Social Research*, 47.

Hernandez, H., Martinez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 141-150.

Kaufmann, J., Sanginés, M., & García, M. (2018). *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe.* New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Martínez, B. (2016). *Evolución del pensamiento administrativo.* Mexico D.F.: Universidad Autonoma de México.

Medina, A., & Nogueira, D. (2014). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Revista Eidos*, 65-72.

Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro da Silva, M. L., & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, 346-357.

Ochoa, S., Vásquez, M. D., Guadalupe, I., Leyva, B., & Jacobo, C. (2015). Estudio de las organizaciones: desde Taylor hasta nuestros días. *Cultura Científica y Tecnológica*, 46.

Pantoja, M., & Salazar, J. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistématico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-26.

Revista Ekos . (05 de Marzo de 2019). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de https://www.ekosnegocios.com/articulo/comercio-el-sector-mas-dinamico-de-la-economia-nacional

Santo Domingo, J. (2017). *Administración por objetivos.*

Zamora, M. (2017). *Teoría de la gestión por procesos: un análisis del centro de fórmulas lácteas infantiles del hospital "Sor María Ludovica" de la Plata.* La Plata: Universidad Nacional de la Plata.

Anexos

A1. Formato de encuestas

Figura 26.

Formato de encuesta Lado anverso

Universidad Ecotec

Encuesta

Encuestados:	Usuarios del servicio de Permisos de habilitación

Objetivo de la encuesta: Identificar factores que esten disminuyendo la satisfacción de los usuarios del servicio

Proceso de resolución: A continuación usted encontrará una serie de preguntas, para determinar sus opiniones y criterios respecto al ambiente laboral actual. Señale con una X, una sola respuesta.

Sexo:		**Edad:**			
Tipo de sector:	**Industrial:**		**Comercial**		**Servicios**

Dimensiones	**Respuestas**				
Necesidad de los usuario	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1)Considera que es prioritario obtener el permiso de habilitación para el desarrollo de sus actividades economicas					
2) Cree usted que el tiempo invertido en el proceso de licitación afecta a sus obligaciones comerciales					
Conocimiento del proceso	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
3)Al inicio del proceso. Obtuvo toda la información sobre el proceso de licitación					
4)l inicio del proceso. Obtuvo toda la información sobre la documentación a presentar					
Tiempo de respuesta	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
5)Considera que el tiempo para la obtención del permiso es demasiado					
6) Se cumplio con el tiempo de entrega del certificado (8 Días)					

Figura 27.

Formato de encuestas Lado reverso

Atención al usuario (CAU)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7)Cree usted que la atención del funcionario fue amable y respetuosa					
8)El funcionario proveyó información sobre el procedimiento y despejo dudas					
Proceso	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
9)Cree que es necesario mejorar el servicio en función de simplicidad					
10) Se presento algún retraso en la obtención del permiso					
Accesibilidad	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
11) Considera que el canal de ventanilla unica (CAU) es una buena solución					
12) Cree usted que es necesario medios innovadores alineados a la tecnologia . Para agilizar el tramite					

Nota: Preguntas segmentada por el sector. Elaborado por el autor.