



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE EMPRESAS

**TEMA: “REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN
DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DEL
CANTÓN NARANJAL”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

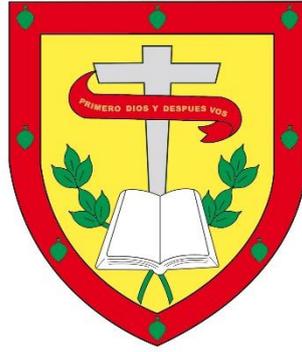
AUTOR: ROSA ESTRELLA CABRERA PINO

DIRECTOR: ING. WILLIAM GIOVANNI VICUÑA MATUTE, MBA

LA TRONCAL - ECUADOR

2022

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE EMPRESAS

**TEMA: “REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN DE
GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN
NARANJAL”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR: ROSA ESTRELLA CABRERA PINO

DIRECTOR: ING. WILLIAM GIOVANNI VICUÑA MATUTE, MBA

LA TRONCAL - ECUADOR

2022

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

EL HONORABLE JURADO CALIFICADOR OTORGA A ESTE TRABAJO

La calificación de: _____

Equivalente a: _____

Presidente del Tribunal

Miembro 1

Miembro 2

Reingeniería de procesos para la Dirección de Gestión de Planificación del GAD
Municipal del Cantón Naranjal.

ROSA ESTRELLA CABRERA PINO

Universidad Católica de Cuenca
Unidad de titulación

ING.WILLIAM VICUÑA MATUTE.MBA
Enero de 2022

DECLARATORIA DE AUTORIA Y RESPONSABILIDAD

Yo **Rosa Estrella Cabrera Pino** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0925405383**.

Declaro ser el autor de la obra: “Reingeniería de procesos para la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal”, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

La Troncal, 16 febrero del 2022.

F: 

Rosa Estrella Cabrera Pino

C.I. 0925405383

CERTIFICACIÓN

Yo, **Ing. William Vicuña Matute, MBA** certifico que el trabajo titulado “Reingeniería de procesos para la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal” fue desarrollado por Rosa Estrella Cabrera Pino, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN.

La Troncal, 16 febrero de 2022.

F: 

Ing. William Vicuña Matute. MBA

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedicado a Dios por darme la oportunidad de vivir esta vida, a mi tía, a mis padres y toda mi familia, que gracias a su apoyo incondicional me ha sido posible culminar este trabajo y brindarme sus conocimientos y enseñanzas siendo fundamental para llevar a cabo todo este largo proceso, a mis amigos quienes estuvieron dispuestos a brindarme su ayuda en todo momento estando conmigo en los tiempos más difíciles junto a mí y mi familia.

Rosa Estrella Cabrera Pino

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que pasaron a formar parte de este proyecto brindándome toda la ayuda y colaboración posible para su realización, agradezco incansablemente a todos los profesores de esta carrera quienes me permitieron formarme como un profesional apto ante la sociedad listo para poner en práctica todos aquellos conocimientos impartidos por ellos, agradezco a mis familiares y amigos quienes mediante su apoyo constante me brindaron la motivación necesaria para alcanzar esta meta.

A mi tutor Ing. William Vicuña Matute que con su apoyo y conocimientos me permitieron concluir este trabajo y, ante todo, agradezco a Dios por brindarme salud, inteligencia y vida.

Rosa Estrella Cabrera Pino

RESUMEN

El propósito de este trabajo de titulación ha sido desarrollado con la finalidad de ofrecer una solución viable orientada a la mejora de los procesos llevados a cabo por la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal, Provincia del Guayas. El punto de partida fue un diagnóstico basado en la observación directa de los procesos que se manejan dentro de esta dirección, observándose que todos los procedimientos involucrados presentaban constantes retrasos en su ejecución. Este trabajo se identifica con la modalidad de proyecto factible, ya que está apoyado en una investigación de campo, descriptiva, bibliográfica. Se aplicó un análisis a la dirección y sus unidades. El proyecto como tal es un valioso aporte a esta institución, tomando en cuenta el alto índice de procesos incorrectos acompañados de la mala administración del recurso humano lo cual genera retrasos constantes en los servicios ofrecidos. Por tal motivo con este trabajo se desarrollará un modelo de gestión que permita dar solución a esta problemática mediante el uso de la reingeniería y un conjunto de herramientas administrativas que permitirán cumplir con los objetivos institucionales.

Palabras claves: reingeniería, procesos, análisis, metodología, control, seguimiento, optimización.

ABSTRACT

The purpose of this degree research has been developed to offer a viable solution aimed at improving the processes carried out by the Planning Management Directorate of the Decentralized Municipal Autonomous Government of “Naranjal”, Guayas Province. The starting point was a diagnosis based on the direct observation of the handled processes within this department, observing that all the procedures involved performed constant delays in their execution. This paper work is identified with the feasible project modality since it is supported by descriptive, bibliographical field research. Analysis was applied to the management and its units. The project as such is a valuable contribution to this institution, taking into account the high rate of incorrect processes along with the mismanagement of human resources, which generates constant delays in the services offered. For this reason, with this research, a management model will be developed that allows solving this problem through the use of reengineering and a set of administrative tools that will reach institutional objectives.

Keywords: reengineering, processes, analysis, methodology, control

Índice

DECLARATORIA DE AUTORIA Y RESPONSABILIDAD	III
CERTIFICACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
Índice de tablas	13
Índice de Figuras	14
Capítulo I	1
1.1. Planteamiento del Problema	15
1.2. Antecedentes	17
1.3. Formulación del problema:	20
1.3.1. Pregunta General:	20
1.3.2. Preguntas específicas:	20
1.4. Objetivo	21
1.4.1. Objetivo General	21
1.4.2. Objetivos Específicos	21
1.5. Justificación del problema	21
1.6. Delimitación del estudio	22
1.7. Viabilidad del estudio	22

	10
1.7.1. Teórico.....	22
1.7.2. Humano:	22
1.7.3. Tiempo.....	23
1.7.4. Financiero	23
1.8. Actividad Económica.....	23
1.8.1. Reseña Histórica.....	23
1.8.2. Misión Institucional.....	24
1.8.3. Visión Institucional	24
1.8.4. Valores Institucionales	24
1.8.5. Objetivos Institucionales	26
1.8.6. Organigrama de la Municipalidad de Naranjal	27
1.9. Ubicación	28
1.9.1. Datos de la Dirección de Planificación	28
1.10. Aspecto Legal.....	33
Capitulo II.....	36
2. Marco Teórico	36
2.1. Diagnóstico de la Investigación	36
2.1.1. Subproceso de Gestión de Proyectos.....	36
2.1.2. Unidad de Construcción	37
2.1.3. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.	38
2.2. Antecedentes de la reingeniería:	38
2.3. Reingeniería.....	39

2.3.1.	Definición	39
2.3.2.	Importancia.....	41
2.3.3.	La Reingeniería de procesos basada en el modelo de la creación	41
2.3.4.	La Reingeniería de Proceso basada en el Análisis de Riesgo General	42
2.3.5.	Las 3C: Clientes, Competencia y Cambio:.....	42
2.3.6.	Tipos de empresa en las que se utiliza una reingeniería.....	47
2.3.7.	Modelo adaptable para respaldar la reingeniería de procesos	47
2.4.	Reingeniería de Procesos para mejorar costos.....	48
2.5.	Reingeniería de Procesos para lograr ser el mejor de su clase	49
2.6.	Reingeniería de Procesos para realizar un punto de Innovación Radical	49
2.7.	Definición y Tipos de procesos:	56
2.7.1.	Mandamientos para diseñar procesos:.....	59
2.7.2.	Resultados de una reingeniería	59
2.8.	Ventajas y Desventajas de una reingeniería.....	62
CAPITULO III		64
Metodología de la Investigación.....		64
3.1.	Enfoque de la investigación	64
3.2.	Modalidad de la Investigación:	64
3.2.1.	Investigación de Campo	64
3.3.	Investigación bibliográfica.	65
3.4.	Tipos de investigación	65
3.4.1.	Investigación Descriptiva	65

	12
3.4.2. Características de la investigación descriptiva	65
3.5. Técnicas de la Investigación:	66
3.5.1. La Entrevista:.....	66
3.5.2. Plan de procesamiento de la Información:	67
CAPITULO IV	80
4. PROPUESTA DE LA INVESTIGACION	80
4.1. Tema de la Propuesta	80
4.2. Antecedentes	80
4.3. Gestión de Reingeniería del Proceso de Planificación	80
4.3.1. Estructura.....	83
4.4. Gestión de reingeniería del proceso de solicitud de permisos de construcción	85
4.4.1. Implementación del proceso solicitud de permisos de construcción.....	85
4.5. Gestión de reingeniería del proceso de Atención al Cliente	88
4.5.1. Seguimiento y Medición del proceso de atención al cliente.	88
4.5.2. Solución: Implementación de mejoras en el proceso de atención al cliente:	
92	
CAPITULO 5	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES.....	96
Referencia Bibliográfica.....	97

Índice de tablas

Tabla # 1. Procesamiento de Información	67
Tabla # 2. Identificación de Procesos Críticos	74
Tabla # 3. Priorización de procesos.....	74
Tabla # 4. Proceso de Atención al Cliente	76
Tabla # 5. Proceso de Facturación.....	78
Tabla # 6. Gestión de reingeniería del proceso de Planificación	82
Tabla # 7. Funcionamiento del proceso de atención al cliente.....	89

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional.....	30
Figura 2. Análisis de la 3C	43
Figura 3. Ciclo de Reingeniería en Procesos	50
Figura 4. Análisis en rediseño de procesos	54
Figura 5. Varias definiciones de procesos según diferentes autores	56
Figura 6. Mapa de procesos problemáticos	72
Figura 7. Procesos de Planificación.....	81
Figura 8. Estructura del proceso de Planificación	83
Figura 9. Diagrama de Flujo de Uso de suelo	84
Figura 10. Diagrama de Flujo de Permisos de Construcción	86
Figura 11. Seguimiento y Medición del proceso de atención al cliente	88
Figura 12. Mejora al servicio al cliente	90
Figura 13. Proceso de atención al cliente tradicional	93

Capítulo I

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el Ecuador cuenta con diferentes municipalidades que se manejan dentro de un nivel empírico y regido por un modelo administrativo de gestión en donde la aplicación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial no cuenta con una correcta funcionalidad impidiendo de esta manera el poco desarrollo local en beneficio de los ciudadanos. La poca preparación de las distintas autoridades que llevan el mando en los distintos cantones, origina barreras altas que impiden llevar a cabo una buena gestión administrativa, puesto que la falta de conocimientos conlleva a una mala planificación, dirección, organización y control. (Marcillo & Domínguez , 2019).

La Municipalidad del cantón Naranjal está catalogada entre las municipalidades más importantes de la provincia del Guayas, esto en base al propio renombre del cantón como por los cambios que se están evidenciando con la actual administración, denominada como la “Administración del Cambio” en base a la cual se busca lograr recuperar un cantón que durante años se mantuvo en el olvido debido a las malas administraciones que lograron llegar al poder en aquellas épocas. Hoy en día con nuevos referentes en todos los niveles de esta administración se busca desarrollar planes, definir objetivos y metas reales que permitan sobresalir al cantón mucho más y que sea reconocido por ser uno de los cantones con el mejor modelo administrativo aplicado.

Dentro de toda organización tanto pública y privada el servicio debe de ser fundamental, obteniendo un aspecto positivo o ventaja competitiva en relación a las demás administraciones de otras organizaciones.

El servicio es considerado como la aptitud y la gestión de ayudar a cada uno de las personas solucionando sus inquietudes logrando de esta forma la satisfacción mediante la

ejecución de sus actividades, con ayuda de sus colaboradores que desarrollan su trabajo en la Dirección de Planificación y Proyectos del Municipio del Cantón Naranjal lleven a cabo la implementación de una planificación adecuada y modelos de gestión que permitan estar a nivel profesional correcto a esta dependencia prestando así los servicios que el área ofrece con la óptima calidad posible a la ciudadanía naranjaleña en general.

La incorrecta aplicación de los conocimientos administrativos, la falta de aplicación de normativas, el manejo inadecuado de los diferentes procesos por parte de las autoridades principales conlleva a que el entorno general de las municipalidades sea contagiado por este mal modelo administrativo impidiendo así llevar el control adecuado de las diferentes direcciones y jefaturas quienes en base a esta problemática existente deciden tomar las acciones pertinentes que les permitan llevar a cabo sus actividades de la mejor forma posible. Todo esto mediante la implementación de planes que permitan modificar sus procesos, modelos y actividades que hasta la actualidad eran aplicadas con metodologías obsoletas, buscando reemplazarlas con ideas nuevas, modelos administrativos adecuados que fundamenten las distintas actividades que se desarrollan en las dependencias, aplicando normativas que permitan llevar el control adecuado de los procesos y sobre todo generando una cultura organizacional adecuada.

La Gestión Administrativa debe ofrecer un servicio de calidad en la que permita satisfacer las necesidades de cada comunidad, involucrando tanto a los gestores internos y externos de la Municipalidad de Naranjal, con el objetivo de analizar el modelo de gestión aplicado en uno de los principales ejes de la Municipalidad de Naranjal como lo es la Dirección de Planificación y Proyectos replanteando la ejecución de la reingeniería en procesos que la cual permita mejorar de una forma significativa las actividades ejecutadas en cada subprocesos de la institución cumpliendo con cada uno de sus objetivos y metas institucionales.

Los diversos problemas que se evalúa en la institución es la insatisfacción de los clientes, falencias en la atención, escasa capacidad de respuesta ante las eventualidades, de los procesos ejecutados en referencia los procesos con cuellos de botella pueden retrasar la resolución de las solicitudes ingresadas y no cuentan con una solvencia de dependencia en la eficacia y eficiencia en resolver los problemas de la institución.

1.2.Antecedentes

La Dirección de Gestión de Planificación es una dependencia Municipal que tiene como misión la coordinación global de la operatividad de los diferentes procesos de planificación estratégica en la operativa institucional, programas, proyectos de inversión, plan de desarrollo local, ordenamiento territorial físico urbano y rural, control urbano y rural coordinando constantemente el desarrollo de la población local. (Plan Nacional de Desarrollo , 2021)

En el ámbito administrativo la organización y manejo de los procesos en general está controlado por el Director General de la Dirección de Planificación quien coordina y define las diferentes actividades a ejecutar por esta dependencia. La Dirección es la encargada de ordenar las responsabilidades a cada departamento en específico en la que se ejecutan en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, actual en conjunto con la Universidad del Azuay, el control del desarrollo a lo largo y ancho del cantón al igual que la administración total de los diferentes proyectos de inversión mayores ya sean estudios u obras que permitan mejorar el estilo de vida en cuanto al entorno del pueblo naranjaleño.

Constantemente mediante diferentes normativas, ordenanzas se pretende a gran escala mejorar la eficiencia en diferentes ámbitos de la municipalidad en general pero sobre todo de esta dirección ya que es un punto estratégico dentro de las actividades a ejecutar por

la administración, pero los constantes cambios de la situación tanto nacional como mundial han impedido el correcto desarrollo y mejora de la misma, estancando diferentes procesos que conllevarán finalmente a obtener una Dirección altamente eficiente y eficaz que cumpla con todas las órdenes y ayude a solventar las necesidades presentadas por el cantón.

Para la Dirección de Gestión de Planificación (2008) La realización de la reingeniería de procesos se define a través de una serie de acciones, direccionadas a la mejorar los servicios públicos y accionar en general de esta dependencia. Durante este proceso la dirección asumió el compromiso de revisar exhaustivamente los procesos y eventos en cuanto planificación estratégica, estudios, normas, calificaciones de calidad, logrando así determinar que se debía insistir en la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión que permita obtener una dirección mucho más eficiente y eficaz en cuanto a los diferentes procesos que esta abarca en cuanto a sus funciones.

Es importante mencionar que dentro del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (2016) se reorganizó diferentes actividades y procesos ejecutados en esta dependencia como en las demás presentes de las entidades municipales, contando a su vez con una reforma dado en el año 2018 promovido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo el cual hasta la actualidad se encuentra aplicado en la institución, pero más sin embargo aún existen graves problemas de organización departamental por lo cual se busca modificarlos bajo la implementación de nuevas metodologías de administración que permitan obtener los resultados esperados por la dirección.

En la actualidad el panorama mundial, nacional y local experimenta cambios drásticos que impactan en la dirección, gestión de empresas y organizaciones públicas, todo esto

provocado por la actual pandemia mundial y los acelerados cambios en la tecnología y comunicación a consecuencia de esta.

La crisis económica, la modernización de las instituciones del estado, la racionalización del gasto entre muchas otras afecciones, obligan a las empresas públicas a lograr alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en sus modelos de gestión y por ende en el cómo ofrecen sus servicios a la comunidad los cuales siempre deberán ser de calidad y con la finalidad de resolver las diferentes problemáticas presentadas por la ciudadanía del cantón.

En las diferentes instituciones públicas se puede observar modelos de administración tanto individuales como jerarquizados en donde se evidencia claramente que los subordinados, mandos medios o aquellos que tienen una jerarquía mucho menor tienen la gran limitación de poder plantear, formular o comunicar sus ideas, propuestas y objetivos, lo que en general conlleva a que se constituya una limitante ya que un trabajo en donde no se pueden establecer objetivos, directrices, y metas claras se traduce fácilmente en una menor efectividad y cumplimiento de las actividades demandadas por la comunidad.

Entre los diferentes objetivos establecidos por las entidades públicas y en este caso, los diferentes Gobiernos Municipales se define el compromiso constante de revisar y evaluar el desempeño de todos los líderes, directores y jefes departamentales presentes en la institución.

Este papel deberá ser llevado a cabo por quienes están denominados como los actores activos y dinámicos de las actividades en pro de lograr mejoras continuas a los procesos administrativos. De esta forma si se logra realizar un trabajo en conjunto entre la municipalidad juntando todos los esfuerzos posibles, se logrará generar un clima

organizacional adecuado que priorice la participación del recurso humano reflejando la calidad en los servicios y la eficiencia en sus procesos.

La Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos a lo largo del tiempo no ha logrado resultados óptimos en base a su modelo de administración implementado logrando una baja eficiencia con el uso de su plan y objetivos estratégicos actuales, por lo cual surge la posibilidad de proponer esta reingeniería en busca de desarrollar un modelo administrativo el cual permita a la Dirección mejorar sus procesos y alcanzar sus metas convirtiéndola así en una dependencia altamente eficaz y efectiva.

1.3. Formulación del problema:

1.3.1. *Pregunta General:*

¿De qué forma se puede dar solución a los problemas generados en los diferentes procesos de la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del GAD Municipal del Cantón Naranjal debido a la aplicación de modelos de gestión tradicionales?

1.3.2. *Preguntas específicas:*

- ¿De qué manera se puede conocer y evaluar a fondo los diferentes procesos llevados a cabo por la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal?
- ¿De qué forma se podrá sustentar el estudio a realizar mediante el método investigativo?
- ¿De qué manera se elaborará el modelo de gestión que permita dar solución a las problemáticas presentadas por la dirección en análisis?
- ¿De qué forma se visualizarán los resultados luego de aplicar una reingeniería de procesos?

1.4. Objetivo

1.4.1. *Objetivo General*

Diseñar una propuesta de reingeniería de procesos para la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal.

1.4.2. *Objetivos Específicos*

- Elaborar mediante la investigación un diagnóstico interno en la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal bajo el cual se logren identificar las diferentes problemáticas presentes en la dirección.
- Establecer las bases científicas que sustenten el estudio realizado mediante el uso del método investigativo.
- Definir la propuesta de reingeniería de procesos a ser aplicada en la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal.

1.5. Justificación del problema

El presente trabajo de investigación sobre la reingeniería de procesos contribuirá a la mejora del modelo de gestión administrativo aplicado a la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del GAD Municipal del Cantón Naranjal identificando los principales conflictos entre ellos son los cuellos de botella en la utilización de las principales actividades desarrolladas por esta área de la municipalidad los cuales una vez solucionados permitirán ofrecer una buena calidad de servicio a la sociedad contribuyendo con los objetivos y metas de la actual administración.

Este trabajo se centrará principalmente en analizar los diferentes elementos de los procesos administrativos como: organizar, planificar, dirigir y controles realizados por esta dirección lo que permitirá obtener así información valedera y fundamentada que conllevará a un análisis óptimo de las situaciones problemáticas.

En la actualidad los diferentes servicios que se ofrece en la institución cuentan con problemas por el tiempo que se pueden brindar solución a las solicitudes de los procesos que tramitan los clientes de la comunidad.

Las principales falencias dentro de la gestión administrativa es la deficiencia de capacitación al personal en ejecución de las actividades, contar con relaciones empíricas en la cual dificultad la comunicación dentro de la organización y no tener conocimiento sobre la gestión de los flujogramas o mapas de procesos para conocer de una manera oportuna la sistematización de sus funciones.

1.6. Delimitación del estudio

El proceso de investigación trata de dar a conocer sobre la gestión administrativa y el análisis de los procesos de la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal, en la cual tomarán referencia la estructura organizacional y la ejecución de sus procesos para determinar el estudio en la reingeniería de la institución. Dentro del estudio que se realizara la observación directa recolectando información fundamental y secundaria que nos proporcionara la institución con la finalidad de ayudar a mejorar la ejecución de actividades en la reingeniería de procesos contrarrestando de esta manera las falencias dentro de la institución y ayuden a colaborar con las necesidades de la comunidad.

1.7. Viabilidad del estudio

- 1.7.1. **Teórico:** Comprende en la fuente principal de información con respecto al tema planteado de la investigación como son los libros, internet, revistas, etc.
- 1.7.2. **Humano:** Constara de los procesos que se organizan dentro del proyecto de investigación y las gestiones que se ejecutan dentro de la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos y sus colaboradores.

1.7.3. **Tiempo:** La presente investigación tendrá la determinación de acción en un plazo estimado dentro del año 2022 a 2023 para evaluar si la ejecución de proyecto es viable dentro de los procesos técnicos, operativo y financiero.

1.7.4. **Financiero:** Se basará en aspecto de financiamiento que crea el investigador, contando con fuentes de ingresos propios sin tener que recurrir a terceras personas.

1.8. Actividad Económica

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal define su actividad como el conjunto de acciones sociales, económicas y políticas que permiten regular y prevalecer la vida de los individuos, familias, empresas, que residen en el territorio cantonal.

1.8.1. Reseña Histórica

El Gobierno Cantonal de Naranjal a lo largo de su existencia ha sufrido varias transformaciones políticas, contando con un desarrollo extremadamente limitado durante la colonización en el que permite caracterizarse por valor estratégico en las regiones tanto de la Costa y Sierra en la que favoreció la dependencia de los diferentes sectores. (Municipalidad de Naranjal , 2021)

Los primeros pobladores se unieron en la revolución del 9 de Octubre de 1820, anunciando a su vez el 15 del mismo mes la proclamación de la independencia de dicho cantón contando con la participación de José María Andrade, Mariano Unda, Jerónimo Santa Cruz y Manuel Bernardo Enderica en donde se formó por primera vez el cabildo municipal bajo la participación de los próceres naranjaleños quienes bajo un arduo trabajo por muchos años después serviría para dar inicio a la revolución naranjaleña que permitió que esta ciudad sea considerada como un cantón.

Desde aquella hazaña para el logro de la cantonización de Naranjal se realizó la construcción del palacio municipal el cual a través de los años se fue modificando constantemente hasta llegar a obtener la estructura que hoy en día se conoce como el GAD Municipal del Cantón Naranjal ubicado en las calles Olmedo y Bolívar en el centro de la ciudad.

1.8.2. Misión Institucional

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal, se considera una institución unilateral y sin fines de lucro que está dispuesta a colaborar para el desarrollo cantonal, logrando así el cumplimiento de servicios de calidad y calidez, con un talento humano responsable, competitivo e innovador, empeñado en servir con responsabilidad y puntualidad, para generar productividad y bienestar a la comunidad.

1.8.3. Visión Institucional

Comprende que la entidad se constituirá en una organización altamente calificada y eficiente con capacidades de procesar los productos, procesos y proyectos compatibles con la dinámica estatal y social en forma desconcentrada, descentralizada y con equidad de género.

1.8.4. Valores Institucionales

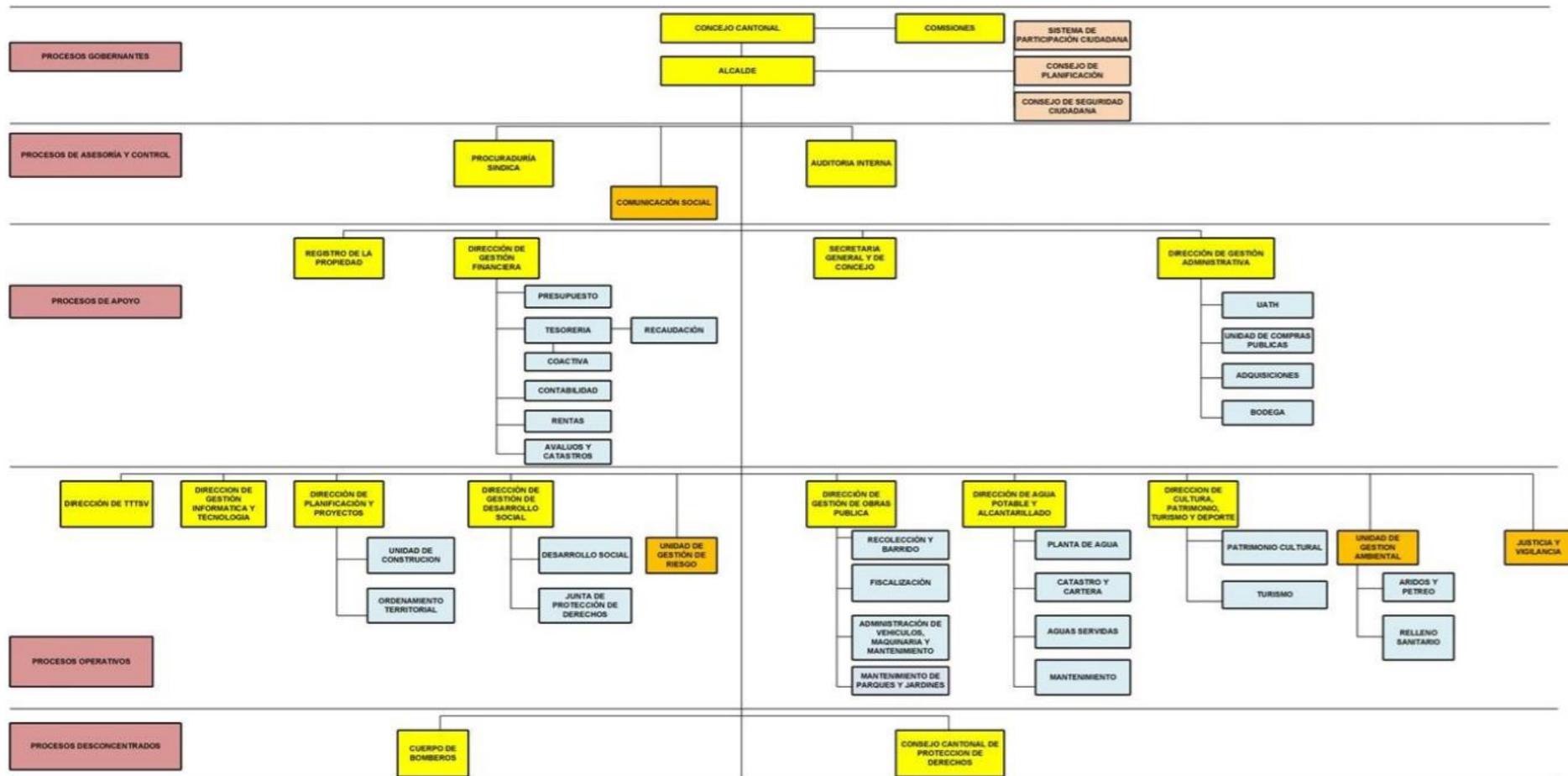
- Respeto: es la determinación de ser una persona digna con capacidad de tolerar las opiniones de los demás.
- El Bien Común: se considera realizar un trabajo con la eficiencia y eficacia para el bienestar de la población.
- La Transparencia: se refleja en la transparencia de la realización de las acciones con el apego de la legalidad y la seguridad de la ciudadanía.

- La Democracia Participativa: se define como la funcionalidad de los gestores que son el alcalde, los regidores, funcionarios y trabajadores de la Municipalidad en la cual realiza una gestión democrática y participativa de la organización.
- La Honestidad: Es la ejecución de las acciones que los funcionarios realizan con honestidad y coherencia entre sus pensamientos, palabras y acciones en relación con la sociedad.
- La Responsabilidad: es el cumplimiento de las obligaciones de cada una de sus actividades en concordancia con los valores de bien común y la gestión democrática y participativa de la organización municipal.
- Concertación: Es la capacidad institucional que involucran las políticas, proyectos que ayuden al progreso institucional.
- Solidaridad: Es fundamental fortalecer la unión y el amor hacia nuestros semejantes ante cualquier adversidad.
- Reconocimiento: Cuenta con la aptitud de incorporar diferentes iniciativas, experiencias y propuestas que se han desarrollado e impulsando en diferentes ámbitos y valores del proceso de desarrollo local.

1.8.5. Objetivos Institucionales

- Fortalecer dentro de la Municipalidad del Cantón Naranjal el liderazgo y la participación en el desarrollo de la comunidad.
- Prevalecer la gestión en los procesos de atención de la comunidad mediante los recursos económicos.
- Promover el desarrollo en equidad de género y fomentar la participación sostenible de la organización de acuerdo a la mujer, niños y ancianos.
- Desarrollar el funcionamiento en la gestión del desarrollo turístico y local.
- Fomentar la producción y productividad en la actividad del agro exportación.

1.8.6. Organigrama de la Municipalidad de Naranjal



1.9. Ubicación

La Municipalidad de Naranjal se encuentra ubicada en la Av. Olmedo 1201 y Bolívar, centro de la ciudad.

1.9.1. Datos de la Dirección de Planificación

1.9.1.1. Misión de la Dirección

Estructurar los diferentes planes, programas y proyectos de la organización de manera que sean ejecutados por la Municipalidad tanto en la gestión del desarrollo urbano y rural mediante los gestores sociales, económicos y físicos controlando la base de la normativa legal vigente.

1.9.1.2. Visión de la Dirección

Lograr dentro de la dirección el desarrollo armónico, sustentable y sostenible, a través de la implementación e institucionalización de una planificación estratégica integral y de la mejor utilización de los recursos naturales, física y ambiental que permite lograr la mejor calidad de vida de una sociedad.

1.9.1.3. Funciones y Responsabilidades

Las principales funciones y responsabilidades de la institución:

a) Direccionar los programas y metas de acuerdo a la planificación tanto urbana y rural del Plan de Ordenamiento Territorial con el ente regulador de la Planificación generada por el Gobierno Municipal del Cantón NARANJAL.

b) Formular las gestiones en coordinación con el GAD Municipal de Cantón Naranjal de acuerdo con la actualización de datos en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la institución y la ciudadanía.

c) Ejecutar el respectivo seguimiento y evaluación del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial del cantón.

d) Procesar los procesos de gestión de los proyectos de ordenanza con su debida implementación de regeneración en las zonas de protección, ambiental y de urbanización permitiendo incorporar el desarrollo de crecimiento en las diversas zonas de expansión

e) Proyectar o conservar la prevención de los factores con gran valor como son: las áreas de arquitectónico, natural, turístico, histórico y cultural dentro del cantón.

f) Expresar los procedimientos de los proyectos que ayudaran a la preservación, mantenimiento y expansión del patrimonio cultural y natural del cantón.

g) Gestionar la regulación de las normas de las ordenanzas territoriales sin perjudicar la identidad cultural.

h) Desarrollar los planes de inversión en cuestión anual para los diferentes organismos institucionales de la comunidad Naranjaleña.

i) Preparar los análisis de estudios y diseños en relación a la ejecución de las obras del plan de inversiones municipales.

j) Planear los proyectos de manera que los reguladores beneficien las gestiones para la sociedad.

k) Gestionar la cooperación de los entes nacionales e internacionales con la finalidad que se canalicen los recursos financieros y técnica en beneficio del cantón.

l) Impulsar que los planes de control social y vigilancia ciudadana sean respaldados por la gestión municipal, evaluando los procesos dentro de la Municipalidad.

m) Actualizar de manera oportuna el análisis de la sugestión de los precios unitarios de la contratación de las obras y de especificaciones técnicas.

n) Estructurar las tipologías constructivas con el objetivo de canalizar los avances tecnológicos, obteniendo la optimización de sus recursos.

o) Coordinar las actividades de procesamiento de información referente a las estadísticas, economía, social y productiva de la institución en la que permite la regeneración de los procesos y proyectos

1.9.1.4. Estructura Organizacional



Figura 1. Estructura Organizacional
Elaboración Propia

El GAD Municipal del Cantón Naranjal está estructurado de la siguiente forma: subprocesos de Unidad de Construcción, y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. (PDOT)

1.9.1.5. Unidad de Construcción

1.9.1.5.1. Misión

Vigilar el crecimiento de la institución en la gestión de ordenamiento en las áreas urbanas del cantón de acuerdo a la infraestructura de sus edificaciones.

1.9.1.5.2. Funciones y Responsabilidades

- Deberá contar con informes de los permisos de actividades de construcción o servicios básicos.
- Gestionar informes sobre las permutas, remates, línea de fábrica y de las donaciones.
- Aprobación de los planos de la urbanización.
- Contar con informes de pre factibilidad de los proyectos.
- Actualización de los códigos urbanísticos.
- Contar con informes de avalúos de los inmuebles dentro del cantón.
- Ejecutar actividades de estudios técnicos y valoración de uso de suelo.
- Contar con cartografía digital sobre las áreas urbanas y rurales.

1.9.1.6. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

1.9.1.6.1. Misión

Ayudar que las políticas de los proyectos en desarrollo del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial pueda fortalecer las acciones permitentes en las áreas operativas consolidando las debidas normas, políticas y estrategias en el cumplimiento de objetivos.

1.9.1.6.2. Funciones y Responsabilidades

- Ejecutar los planes de los proyectos en las entidades cantonales y provinciales en coordinación con la Dirección de Obras Públicas y Planificación Urbana y Rural.
- Gestionar los procesos de arquitectura y de ingeniería en sus respectivos proyectos.
- Proyectar los presupuestos con la debida ejecución de sus actividades.
- Presentar informes técnicos de acuerdo a las normas de denuncias que cuenta la Municipalidad.
- Generar la actualización constante de Plan de Ordenamiento Territorial.
- Plantear gestiones de ordenanza y control de las acciones de suelo, edificaciones y construcción.
- Sistematizar la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial en conjunto con los subprocesos de la unidad de la Municipalidad.
- Proporcionar la debida participación en relación a las gestiones de la toma de decisiones del ordenamiento territorial.
- Contar con una base geográfica en función al ordenamiento territorial.
- Promover el acceso a la información de los sectores territoriales.
- Diseñar las normas y reglamentos en función al desarrollo del cantón.
- Proteger las funcionalidades de uso de suelo y la protección del medio ambiente.
- Regular los permisos o certificados de las obras o construcciones específicas.
- Aprobar los permios de construcción solicitados.

1.10. Aspecto Legal

El Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), son las instituciones que conforman la organización territorial y son regulados por la Constitución de la República del Ecuador (Art. 238-241) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), los cuales en sus diferentes artículos determinan los siguiente:

Referente al art. 238. De la Constitución de la República del Ecuador (2008) se establece que las instituciones de Gobiernos Autónomos Descentralizados se rigen por medio de los siguientes principios fundamentales que son solidaridad, equidad, integración y participación ciudadana que ayudan a la integridad de una sociedad.

Mediante el art. 239 se determina que los Gobiernos Autónomos Descentralizados se rigen por medio de la ley del sistema nacional cumpliendo con las obligaciones y derecho en la cual se define los diversos mecanismos en compensación de los desequilibrios territoriales.

De acuerdo con lo estipulado en el art. 240 las diferentes instituciones de un país cumplen con las normas de carácter legislativo, reglamentarias y ejecutivas para el desarrollo de sus actividades en relación provincial y cantonal.

Según referente al art. 241. De la unidad de Ordenamiento Territorial deberá cumplir un programa de planificación establecido para los GAD Municipales.

De acuerdo con lo estipulado por el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010)se determina los siguientes artículos para la organización política y administrativa de las diversas instituciones.

Mediante el art. 1. Se constituye que los Gobiernos Autónomos Descentralizados ejercen sus actividades de acuerdo a la organización política y administrativa con la finalidad de garantizar un proceso equitativo especialmente en sus regímenes institucionales compensando los desequilibrios del desarrollo territorial.

Según lo estipulado en el art. 2. Los objetivos del código del COOTAD que ejerce en sus siguientes actividades.

- Se determina un proceso político, administrativo y financiero para las instituciones nacionales y lo que conforman al Estado.
- Se promueve el desarrollo equitativo y sustentable de un país integrando a la participación ciudadana que ayude a mejorar en los aspectos social y económico de una sociedad.
- Por medio del Estado el fortalecimiento que se cumple dentro de su administración es buscar la consolidación de los niveles jerárquicos, contrarrestando la discriminación, impulsando así, el desarrollo nacional y las prestaciones de sus servicios.
- Toda organización deberá comprometerse en ser solidaria y ayudar en situaciones de vulnerabilidad.
- El Estado debe contar con un carácter intercultural y pluricultural.
- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados deberá mantener una gestión de democratización dentro de una sociedad.

Referente en concordancia con la Constitución de la República del Ecuador (2008) se determina lo siguiente en el art. 5. Que los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen la capacidad de nivelar sus funciones y regirse a las funciones administrativa y financiera de acuerdo a las responsabilidades de cada individuo de la sociedad.

La autonomía que ejerce las instituciones públicas se establece de manera responsable y solidaria con el objetivo de impulsar los procesos y programas en función al desarrollo de un territorio.

Mientras que el art. 6 en relación con el art. 238 de la Constitución del Estado se estipula que las funciones tanto política, administrativa y financiera de los Gobiernos Autónomos

Descentralizados no interfieran en la ejecución de las actividades dejando cumplir con sus obligaciones y derechos los funcionarios de dicha institución.

Mediante los siguientes artículos se basa los procesos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados:

En función del art. 29 se basa que las instituciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ejercen procesos en la cual determinan lo siguiente:

- Reglamentación
- Normatividad
- Investigación
- Cumplimiento
- Dirección
- Cooperación ciudadana
- Intervención social

En cuanto al art. 354. Los gestores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben regirse mediante la ley y su autonomía administrativa estableciendo la ejecución de las resoluciones de los comités parroquiales rurales y la determinación de su propia normativa, administrando de esa forma las gestiones de talento humano y las ordenanzas de los servicios públicos.

Los servidores públicos deberán regirse a las leyes y reglamentos establecidos por la Constitución de la República del Ecuador cumpliendo con sus funciones de tiempo completo y no podrá cumplir otras funciones fuera de la institución salvo el caso que la institución lo otorga.

Para el art. 359 se decreta que cada procurador de un sindicato, tesorero, asesores y directores de los gobiernos tanto regionales, provinciales, metropolitanos y municipales son máxima autoridad frente a una sociedad y deberán prevalecer sus obligaciones para la sociedad demostrando sus capacidades al momento de dirigir y ejercer su responsabilidad.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Diagnóstico de la Investigación

La Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del GAD Municipal del Cantón Naranjal tiene unidades que ayudan a colaborar con la entidad en la ejecución de sus actividades encomendadas en cada departamento. La Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos se encarga de gestionar el plan de desarrollo socio-económico con la finalidad de colaborar con la ciudadanía del cantón permitiendo un estado sostenible y garantizando los derechos del buen vivir y los diferentes lineamientos estratégicos, incluyendo los programas, planes y participación activa de cada organización.

La Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal cuenta con un modelo de gestión en la que ayuda a visualizar los objetivos, programas, proyectos, cronogramas de las diversas actividades que se ejecutan en cada unidad de la institución prevaleciendo así la mejor toma de decisiones, evaluando y retroalimentando mediante un sistema de monitoreo y control social.

2.1.1. Subproceso de Gestión de Proyectos

El Subproceso de Gestión de Proyectos es la encargada de gestionar las funciones de todos los proyectos dentro de un año laboral que se realizan para la comunidad del Cantón Naranjal estableciendo las estrategias y proyecciones en los próximos años ampliando así la cooperación institucional del GAD Municipal con su plan de desarrollo sostenible y mejorar la economía de cada uno de los naranjaleños.

El Subproceso de Gestión de Proyectos ayuda a planificar los planes de desarrollo en calidad de localidad y a su vez socializar los diseños para la comunidad, el manejo de la administración de acuerdo a los estados financieros que involucran a los trabajos de servicios se evalúan de acuerdo a los informes que se entregan a SENPLADES permitiendo la gestión de sus procesos y el avance de los mismos.

Funciones que ejecuta el Subproceso de Gestión de Proyectos:

- Complementar el proceso de desarrollo local.
- Efectuar la elaboración de proyectos con su respectivo formato.
- Asesoría en gestión de proyectos.
- Gestionar la implementación de indicadores positivos y negativos de desarrollo humano sostenible.
- Evaluar los planes de desarrollo local.

2.1.2. Unidad de Construcción

La Unidad de Construcción está orientada a los diferentes permisos de construcción y de remodelamiento o crecimiento del Cantón Naranjal y cuáles son los retiros frontales y laterales que engloba el control dentro y fuera de la ciudad de Naranjal en base a las construcciones que se está ejecutando para el crecimiento del Cantón.

Dentro del Cantón Naranjal se desarrolla la movilidad y regeneración urbana de las diversas actividades en las cuales tenemos:

- Rehabilitación y pavimentación.
- Fabricación y montaje de estructuras para cubierta en polideportivos.
- Construcción de cubiertas metálicas y readecuación de polideportivos.
- Asfaltado de vías del Cantón Naranjal.

- Iluminación y canalización de aguas lluvias para cubiertas y mantenimientos de los polideportivos.
- Mejoramiento de la plataforma de proyecto emblemático “Casa para Todos”.
- Construcción de un sistema de bombeo, suministro e instalación de agua domiciliaria con sus diferentes medidores y estructura metálica.

2.1.3. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, son planes de gestión y uso de suelo en la autorizada de gestionar todo lo referente al uso de suelo, en la que permite la ejecución de las actividades industrial, comercial, de servicio y residenciales de la zona urbana del Cantón Naranjal, mientras que en la zona rural se basa en el sector agrícola, e industrial.

El Plan de Ordenamiento Territorial brinda apoyo al GAD Municipal del Cantón Naranjal mediante el procedimiento de participación con la sociedad y el modelo de desarrollo socio-económico potenciando a la producción de las actividades, garantizando la preservación de los recursos y el manejo sustentable de los sectores que requieren la población.

La gestión del uso de suelo son instrumentos de planificación y gestión establecidos con los objetivos de los recursos financieros dentro del desarrollo urbano, involucrando los programas y proyectos de la municipalidad contando con el ordenamiento territorial en función de las aptitudes, potencialidades y limitaciones del cantón.

2.2. Antecedentes de la Reingeniería

Dado el concepto por Michael Hammer en el cual determina que “La reingeniería de procesos es la capacidad de automatizar o eliminar procesos obsoletos o deteriorados” (Ospina , 2016)

En este artículo, mencionó que los gerentes deben eliminar el trabajo empresarial que no agrega valor al negocio, sino automatizarlo.

Con esta declaración, quiso decir que los gerentes se han centrado en los problemas incorrectos y han utilizado la tecnología, especialmente la tecnología de la información, para convertir los procesos existentes en procesos automatizados en lugar de eliminar por completo el trabajo que no agrega valor. Hammer afirmó que todo el trabajo que no agrega valor para los clientes debe eliminarse por completo del ciclo comercial y no debe acelerarse mediante la automatización, sino que deben centrarse en su incapacidad para indemnizar a sus clientes.

El concepto de reingeniería en procesos que negocian fue apoyado por muchos pensadores de negocios bien establecidos y se publicó en muchas revistas y libros de negocios en los años siguientes. Sin embargo, hay muchos críticos que criticaron el concepto de Reingeniería de Procesos de Negocios e incluso mencionaron que es un proceso de deshumanización del lugar de trabajo.

A pesar de eso, la idea de la reingeniería de procesos de negocios fue adoptada por el 60% de las compañías de Fortune 500 y han logrado dejar atrás a sus contrapartes en términos de generación de negocios y productividad.

2.3. Reingeniería

2.3.1. Definición

“La reingeniería se define como la secuencia de procesos que desarrolla una organización mediante un análisis exhaustivo de los niveles institucionales que permite mejorar la calidad del servicio brindado” (Alberti 2019, p125-126).

Tiene como objetivo principal aumentar la calidad de gestión. Se puede decir también que es un modelo planificado que permite establecer interacciones en busca de aumentar la eficacia, eficiencia, productividad y demás características presentes en las empresas.

Según Alarcón (2015) “La reingeniería de los procesos puede ser entendida como la comprensión completa de todos los procesos permitiendo conseguir la posibilidad de rediseñarlos o implantar nuevos que consistan en un cambio esencial logrando siempre la consecución de las metas institucionales” (p.18).

Básicamente puede ser interpretado como una reconfiguración de alto nivel logrando obtener una versión mucho más integral de la organización.

Para Manganelli (2008) La reingeniería es conocida también como un diseño radical de cada proceso estratégico que contenga valor añadido tanto en los sistemas, políticas como estructura organizacional, en busca de la optimización del flujo profesional y el aumento del rendimiento en la organización (p.35).

La reingeniería en los procesos de negocio fue introducida a los estados unidos en la década de los 80. Este modelo es uno de los últimos que responden a la gestión tradicional o taylorismo. El taylorismo, llamado así por su autor F.W. Taylor aparece a principios del siglo, en donde la preocupación por el aumento del rendimiento y la eficiencia fue la principal convicción, para lo cual se debían emplear métodos o principios que permitieran lograr aquel cometido sin importar la complejidad que esto conllevara.

De acuerdo Champy & Hammer (1993) “Establece que la reingeniería de procesos se relaciona con la alta gerencia en primera instancia para luego avanzar con el resto del personal a todos sus niveles, esto debido a que comprende cambios radicales que no se podrían realizar sin la participación de todas sus partes” (p.95-98).

La reingeniería se la puede dividir en tres principios: el principio de ruptura, el de la primacía del cliente y las funciones principio de integración.

Otro de los objetivos de la reingeniería es generar un valor agregado a la gestión de procesos y promover el uso de las nuevas tecnologías.

Según varios autores se afirma que solo unos pocos procesos tienen a ser afectados por la reingeniería, esto debido a que otros simplemente se adaptan a los cambios de la organización.

2.3.2. Importancia

La reingeniería de procesos es principalmente conocida por la producción de resultados ventajosos para la compañía como lo es la baja de costos, disminución de errores, mejorar la satisfacción del cliente y el crecimiento de la eficiencia y eficacia en la organización.

Siempre se requiere el apoyo ejecutivo de tal manera que se logre crear un soporte de medio ambiente en busca del beneficio de la reingeniería. Este apoyo es la clara representación que por parte de la organización existe la disponibilidad de tomar los riesgos necesarios en pro del beneficio total de la institución.

El aumento de la productividad de acuerdo al enfoque otorgado por la reingeniería se puede definir bajo las condiciones siguientes:

- Aumento de las horas laborales
- Trabajo intenso
- Mejorar las condiciones de la organización
- Introducción de tecnologías

En simples palabras las acciones que toma la reingeniería son necesarias para la adaptación al cambio, conociendo que esto afectara a todos los niveles de la organización, pero sabiendo que dichos cambios siempre van a ser en pro de la mejora organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos. Básicamente este accionar está basado en dos enfoques:

2.3.3. La Reingeniería de procesos basada en el modelo de la creación

“En este modelo se prioriza la definición de acciones que permitan maximizar la creación de valores para las partes interesadas” (Corden, 2018), esta se lleva a cabo en dos pasos:

Revisar cuantos procesos sean necesarios para lograr los objetivos definidos y así poder crear un nivel alto de valor entre los interesados. Una vez han sido definidos los procesos a involucrar se procede a confrontarlos y mejorarlos para obtener los resultados.

Asignar recursos para activar procesos; en este paso se genera una lista de medios con la finalidad de comparar cada nuevo proceso generado con los ya existentes.

2.3.4. *La Reingeniería de Proceso basada en el Análisis de Riesgo General*

“Este enfoque esta direccionado a la disminución de los riesgos en general mas no está enfocado al aumento de valor para los interesados” (Corden, 2018).

2.3.5. *Las 3C: Clientes, Competencia y Cambio:*

Según Blanco (2015) describe el modelo de análisis 3C que fue creado originalmente por Kenichi Ohmae, un consultor de gestión en la cual determino la estrategia empresarial de los tres factores principales de que utilizan son la empresa, clientes y la competencia. Se ha utilizado como modelo de negocio estratégico durante muchos años y se utiliza a menudo en el marketing web en la actualidad.

Este método le permite centrar su análisis en las 3C o triángulo estratégico: los clientes, la competencia y la corporación. Al analizar estos tres elementos, podrá encontrar el factor clave de éxito (KSF) y crear una estrategia de marketing viable. Se han derivado muchas variaciones de este método debido a su simplicidad.

Puede comenzar con cualquiera de las 3 “C”, pero se recomienda que analice primero a los clientes, luego a la competencia y finalmente a la empresa para la que trabaja.

Si analiza primero la empresa, tenderá a utilizar los datos de la empresa como estándar para analizar a los competidores y los clientes. Comprender el punto de vista del cliente es importante en marketing. Por lo tanto, primero conozca al cliente, luego a la competencia en su mercado y finalmente a la empresa. (Ohmae , 2004)



Figura 2. Análisis de la 3C

Fuente: Análisis de reingeniería (Fernández , 2018)

2.3.5.1. La Primera C: Análisis del Cliente.

Hacer una investigación profunda del consumidor es la mejor manera de descubrir cómo atraer a su mercado objetivo. Ser capaz de crear frases pegadizas y anuncios creativos será tu pan de cada día.

Los datos demográficos juegan un papel muy importante en este análisis. Averiguar el mercado objetivo de su empresa y sus deseos mejorará drásticamente la tasa de éxito de sus estrategias de marketing una vez que se pongan en circulación.

Datos como ingresos disponibles, gustos, disgustos, de dónde obtienen información, si hacen compras impulsivas o no, e incluso cómo responden al servicio al cliente o producto ya disponible es invaluable.

Utilice respuestas de entrevistas en profundidad, cuestionarios y pruebas de usuarios para conocer mejor la mente del consumidor. Utilice esa información para crear diagramas de conceptos, diseños de comunicación y personas que aumentarán la popularidad de su empresa y, con suerte, lo ayudarán a difundir su producto o servicio en el mundo.

Si conocen y confían en la corporación que está promoviendo, su respuesta será mucho más notoria.

Hay varias herramientas en Internet que puede utilizar para analizar las respuestas de los clientes. Puede ver las respuestas publicadas en sitios populares de preguntas frecuentes como ask.com o answers.com para encontrar pistas sobre las inquietudes y preguntas de los clientes. Pero debes tener cuidado porque también hay señuelos del proveedor. Ingresar a un sistema de navegación o búsqueda de las posibilidades de publicaciones puedan ser pistas sin duda pueden ser las tablas de snowboard, puede buscar preguntas e inquietudes sobre la marca de la empresa o el snowboard en sí.

Si es difícil realizar una encuesta en el mundo real, puede hacerlo en Internet utilizando un proveedor de servicios de cuestionarios. También puede utilizar un servicio de abastecimiento en la nube para cuestionarios cargados, aunque los segmentos de usuarios pueden estar sesgados.

2.3.5.2.La Segunda C: Análisis de la Competencia.

Puede utilizar los sitios web antes mencionados y los resultados del motor de búsqueda para descubrir marcas y empresas rivales, además de la lista de datos que ofrece su empleador. Los sitios web de comparación son populares en todas las industrias y hacen que la investigación de sus productos y servicios sea bastante sencilla.

Es importante tener en cuenta que, por ejemplo, una hamburguesería tendrá competidores no solo en la industria de la comida rápida, sino también en la industria de los restaurantes y la industria de los supermercados. Tendrá que limitar sus resultados para que pueda poner más énfasis en cómo competir con las tres o cinco empresas rivales principales.

Después de determinar los principales competidores, analícelos. ¿Cuánto esfuerzo ponen en su sitio web? ¿Qué eslogan utilizan principalmente? ¿Qué aportan? ¿Qué herramientas (por ejemplo, boletines y redes sociales) utilizan para invitar a los compradores a su sitio web? ¿Cuál es su lógica general de marketing? Idealmente, querrá investigar a los competidores desde tantos ángulos como sea posible para que sus actividades de marketing puedan entenderse completamente.

El análisis de la competencia se realiza principalmente visitando sus sitios web, suscribiéndose a sus newsletters, visitando sus tiendas y / o recibiendo el servicio (análisis heurístico) que ofrecen. Además, puede realizar una prueba de usuario para comparar su empresa cliente con su competidor. Es mejor utilizar una herramienta de SEO para averiguar cómo se habla del competidor en la web, así como para obtener la información relacionada con SEO. Para sitios web a gran escala, puede utilizar una herramienta de análisis de sitios web de la competencia, como SimilarWeb, para obtener información útil.

Analizar las empresas competidoras de esta manera le permitirá conocer desde dentro cuál es la experiencia de sus clientes. Este conocimiento es invaluable. Estará expuesto a las buenas y malas decisiones que tomó el departamento de marketing rival y podrá utilizar ese conocimiento en la búsqueda del éxito y las ganancias.

2.3.5.3. La Tercera C - Análisis Corporativo.

El último paso que querrá dar con este método requiere que analice la corporación de su propio cliente. Querrá saber qué estrategias de marketing les han funcionado en el pasado y qué ideas han fallado. La mejor manera de hacerlo es, nuevamente, desde el punto de vista del cliente.

A partir de los resultados de los análisis de clientes y competidores que ha realizado hasta ahora, enumere los “puntos fuertes” y los “recursos” de la empresa que los producen. Si tiene problemas para encontrarlos, pida sus opiniones a clientes reales. Al preguntar por qué prefieren el producto de su cliente, puede obtener puntos para compararlos con los de la competencia y cómo los clientes están respondiendo a las actividades de marketing actuales.

Si puede verificar los datos de análisis web con una herramienta como Google Analytics, también lo ayudará. Los contenidos que consideras atractivos tienden a tener valores altos para la duración media de la sesión y el PV.

La información del referente también es útil. Vea qué sitios web enlazan con el sitio web del cliente, y en qué contexto, para descubrir opiniones de terceros sobre cómo se considera el sitio web del cliente. La URL de referencia se puede utilizar para este propósito.

Según Morcillo (1997) determina que la evolución de las empresas se definen de acuerdo a los siguientes cambios:

- Calidad de servicio o producto.
- Mercados globales tanto nacionales y regionales.
- Competidores funcionales dentro del mercado.
- Estabilidad del entorno.
- Tecnología altamente calificada.

- Ventaja competitiva.

¿Cuándo debería considerar la Reingeniería de Procesos?

El problema de toda organización, es la reorganización de sus procesos en la que permita la funcionalidad estable de los sistemas a medida que ejecutan los colaboradores de la entidad.

Pero más que ser específico de la industria, la convocatoria de reingeniería en procesos siempre se basa en los objetivos de una organización que cuente con el uso eficaz de las empresas en la cual necesitan romper moldes y cambiar los objetivos que no cumplan con la funcionalidad de las actividades.

2.3.6. Tipos de empresa en las que se utiliza una reingeniería

Según Hammer & Champy (1993) las empresas pueden clasificarse en tres tipos como son:

Empresas Obsoletas. - se definen que sus funciones que desarrollan son de forma empírica corriendo riesgo de que sus actividades cotidianas sean estancadas llevándolas al fracaso o al éxito.

Empresas con Panorama actual. -corresponde en las que necesitan un cambio a medida que los problemas la abarquen con la finalidad de asumir retos y cumplir con los objetivos planteados.

Empresas de Cima. - son las que cuentan con una estructura organizacional bien definida y se establece la ventaja competitiva en la ejecución de sus actividades encomendadas en cada departamento o unidad

2.3.7. Modelo adaptable para respaldar la reingeniería de procesos

Las organizaciones requieren un modelo científico y básico para satisfacer sus necesidades de acuerdo con las circunstancias actuales. El objetivo principal del modelo adaptativo para respaldar la reingeniería de procesos de negocios es especificar dónde ocurren las fallas en la implementación de RP, por qué ocurren y cómo se pueden prevenir para garantizar la

implementación exitosa de los procesos de reingeniería de negocios y mejorar su desempeño. El modelo propuesto titulado Adaptive Model to Support PR se ha construido sobre la base del enfoque del ciclo de vida de la reingeniería de proceso. Existe una serie de factores que afectan la implementación que se denominan CSF de RP. Una vez completada la implementación de BPR, el rendimiento se mide antes y después de la reingeniería por costo, tiempo y calidad (éxito previsto de RP). Debido a las brechas existentes en las investigaciones de RP, Nuestro modelo se centrará en los detalles en la evaluación de los efectos de estos CSF en el desempeño de los procesos comerciales previos y posteriores a la reingeniería.

2.4. Reingeniería de Procesos para mejorar costos

Una vez que los objetivos clave del diseño están claros, el siguiente paso es investigar y elaborar estrategias para nuevas configuraciones. Esto requiere un factor de equilibrio. Si bien se conservan las características centrales y la lógica del sistema, será necesario agregar o modificar la funcionalidad / los procesos.

Digamos, por ejemplo, que los avances tecnológicos han llevado a métodos de producción optimizados para materiales. Esto ha hecho que estén disponibles nuevos materiales alternativos, que podrían ofrecer una ventaja de costo significativa sobre las opciones anteriores. Los fabricantes quieren utilizar estos materiales en su diseño, manteniendo el resto de la configuración igual.

Con un enfoque de reingeniería, los fabricantes pueden mejorar eficientemente los diseños de productos. En lugar de tener que realizar un rediseño total, un proceso que puede ser costoso y llevar mucho tiempo, ya existe una plantilla con la que trabajar. Piense, utilizando la tecnología de la información para “mejorar” un caballo con herraduras más ligeras que lo hacen más rápido, en lugar de simplemente construir un automóvil. Esto ayuda a mejorar el tiempo

de ciclo y lleva sus productos al mercado de manera oportuna, al tiempo que garantiza la satisfacción de empresas y clientes por igual.

Al mejorar los procesos existentes a través de los cuales se diseñan estos productos, los fabricantes pueden ahorrar aún más tiempo y costos. Por ejemplo, incorporar tecnología avanzada en los procesos de fabricación puede ayudar a limitar el grado de desperdicio de materiales y acelerar todo el proceso.

2.5. Reingeniería de Procesos para lograr ser el mejor de su clase

Se denomina cuando una empresa u organización aplica los procesos de una forma eficiente y eficaz dentro de un mercado competitivo, en la actualidad las empresas están en la necesidad de actualizar sus procesos, ya que de eso depende de su crecimiento y desarrollo de sus habilidades y competencias.

2.6. Reingeniería de Procesos para realizar un punto de Innovación Radical

La reingeniería de procesos en el punto de innovación radical significa que necesita la utilización de avances tecnológicos que ayuden al crecimiento dentro del mercado en la que permita progresar a las empresas. De acuerdo con la tecnología la innovación radical permite lograr liderar a cada una de las organizaciones mejorando sus ideas con un funcionamiento de los procesos.

¿Cómo funciona la reingeniería de procesos?

El principal objetivo de RP es dividir un proceso en “piezas” y analizar cada elemento de principio a fin. Luego, reestructurar ese proceso desde cero con la esperanza de optimizar los resultados.

Para ser más precisos, el ciclo de RP consta de 4 pasos principales, que incluyen:

Identificar el proceso: identificar un proceso que necesita ser rediseñado en base a un desempeño deficiente.

Revise, actualice y analice “tal cual”: analice el proceso para encontrar cuellos de botella y áreas problemáticas.

Diseñar: hipotetizar y rediseñar todo el proceso con nuevas variables y pasos.

Probar e implementar: garantizar la prueba e implementación adecuadas del nuevo proceso a través de una evaluación continua.



Figura 3. Ciclo de Reingeniería en Procesos

Al implementar este ciclo en sus procesos más cruciales, puede lograr una mejora drástica en productividad, tiempos de ciclo, estrategia comercial, costos, calidad, entre otros.

Para lograr este objetivo, debe considerar diferentes principios, que incluyen:

- **Seleccione el equipo adecuado:** debe designar un equipo especializado para sus esfuerzos de BPR, aunque toda su organización participará.
- **Establezca metas claras:** defina métricas específicas que determinarán si sus nuevos procesos son exitosos.
- **Identifique los procesos correctos:** no todos sus procesos necesitan ser rediseñados. Debe ser estratégico en su proceso de selección.

- **Comprenda cómo RP puede afectar a las personas y sus roles:** RP requiere un cambio radical y necesita definir cómo su equipo los manejará.
- **Utilice la tecnología adecuada:** el éxito de su proceso de reingeniería dependerá directamente de la tecnología que utilice.
- **Adopte una filosofía de mejora continua:** los verdaderos resultados de BPR a menudo se mostrarán a largo plazo.

¿Por qué necesita la reingeniería de procesos comerciales en su organización?

A medida que su organización crece, también lo hace su complejidad. Cuántos más procesos tenga, más difícil será mantenerse eficiente y mantener el nivel de escala que su organización necesita para obtener ganancias.

La ingeniería de procesos de negocio es fundamental porque le ayuda a detectar ineficiencias en sus procesos y corregirlas mediante un cambio radical.

La gestión de los procesos es valorada dentro del año 2020 aproximadamente unos 3 mil millones de dólares y se aproxima que dentro del año 2026 se valoren en \$ 4 mil por lo que dentro de un negocio de pastelería en línea se desarrolla que al producir un pastel sus gastos son de \$30 producir un pastel, más \$ 5 por envío y manipulación.

Está vendiendo estos pasteles a \$ 40, lo que significa que obtiene \$ 5 de ganancia por cada pastel que vende, probablemente no lo suficiente para mantener su negocio en funcionamiento por mucho tiempo. (Orozco , 2018)

Entonces, decide implementar BPR (Business Process Reengineering) o también conocido como reingeniería en procesos para encontrar una manera de hacer que su negocio sea rentable.

Analizas cada uno de tus procesos y descubres que estás usando un empaque realmente caro que a los clientes realmente no les gusta.

Con base en esa información, rediseña su proceso de empaque y reduce los costos en un 30%.

Ahora le cuesta \$ 21 producir un pastel en lugar de \$ 30, lo que significa que puede conservar \$ 14 de ganancia por cada venta, no solo \$ 5.

En este escenario, BPR (Business Process Reengineering) literalmente podría salvar su negocio.

Y este es solo un ejemplo simple de lo que puede hacer.

Algunos otros beneficios de BPR incluyen:

- **Aumente los ingresos:** mejorar un proceso existente puede conducir a mejores formas de atraer, convertir y deleitar a los clientes.
- **Reduzca los costos:** identifique las debilidades del proceso y las fugas de costos e idee formas de solucionarlas.
- **Deshazte de los procedimientos obsoletos:** identifica los procesos que ya no son relevantes para tu organización y deja de invertir recursos en ellos.
- **Encuentre oportunidades de automatización:** encuentre pasos repetitivos que pueda optimizar mediante la automatización.
- **Logre la máxima productividad y eficiencia:** maximice sus resultados mientras reduce los insumos necesarios para producirlos.

Cuatro factores críticos de éxito de las plataformas de reingeniería de procesos comerciales

Es importante analizar algunos de los elementos clave que debe considerar al seleccionar una plataforma para administrar sus iniciativas de RP:

1. Informes y análisis:

El éxito de su RP depende de un análisis y una evaluación profundos de los datos. No puede rediseñar un proceso empresarial existente basándose en una suposición, especialmente si desea obtener el apoyo de la administración de alto nivel.

Si va a dedicar tanto esfuerzo a la reingeniería de un proceso, es mejor que se asegure de que realmente valga la pena.

Afortunadamente, los sistemas operativos de trabajo modernos pueden proporcionarle el nivel de detalle que necesita para implementar correctamente RP.

Por ejemplo, si está rediseñando un proceso de RR.HH., puede realizar un seguimiento de métricas como “satisfacción del empleado” y “trabajo en equipo” y comparar el desempeño pasado y el nuevo en el proceso.

O, si está rediseñando un proceso de ventas, puede crear un panel que rastree las “ventas generadas por representantes de ventas específicos”, los “mejores resultados” y las “principales fuentes de clientes potenciales”.

De esta manera, podrá implementar un rediseño de procesos comerciales basado en datos sólidos.



Figura 4. Análisis en rediseño de procesos

Fuente: Panel de control Monday.com (procesos de talento humano)

2. Visibilidad del proceso:

La mejor forma de entender un proceso es representándolo visualmente. De esta manera, puede explorar todos los pasos involucrados en el proceso en un solo lugar e identificar las brechas de oportunidades mucho más rápido.

Aquí es donde los diagramas de flujo de procesos son útiles.

Los diagramas de flujo de procesos son representaciones visuales de un proceso empresarial central y todos los elementos involucrados, incluidos los pasos, las operaciones, las personas, los riesgos y las variaciones.

3. Automatizaciones:

El objetivo de RP es utilizar la tecnología para reestructurar los procesos y aumentar la eficiencia.

Por eso la IA (Inteligencia Artificial) es tan crucial.

Una vez que identifique un proceso que puede mejorar, debe encontrar qué pasos del proceso puede automatizar potencialmente. De esta manera, puede reutilizar ese tiempo perdido en iniciativas más cruciales.

De acuerdo a McKinsey (2017) en la cual descubrió recientemente que el 60% de todas las industrias pueden automatizar aproximadamente 3 de cada 10 tareas.

Si aún no está aprovechando la automatización, se está perdiendo una gran oportunidad para mejorar sus procesos.

Por ejemplo, si descubre que su equipo está gastando una gran cantidad de tiempo enviando notificaciones a sus compañeros de equipo, debe encontrar una manera de automatizar esa tarea.

Aunque las notificaciones son importantes, no es una actividad esencial.

4. Colaboración y comunicación:

RP es una disciplina colaborativa. Esta necesita el apoyo adecuado de toda su organización. De lo contrario, enfrentará toneladas de problemas en el camino.

Es por eso que debe buscar una plataforma que lo ayude a centralizar su información en una única fuente de verdad. De esta forma, todos los miembros de su equipo pueden participar y colaborar con mayor facilidad.

Un espacio de trabajo centralizado lo ayudará a mantener a su equipo en la misma página, resolver problemas más rápido y rediseñar procesos completos con más eficiencia.

2.7. Definición y Tipos de procesos:

Existen muchas definiciones de un proceso Lehner et al. (2007), y discutiremos algunos de ellos. Los ejemplos seleccionados ilustran que cada perspectiva de un proceso enfatiza un rasgo o características particulares de un proceso. Como resultado de estos diferentes puntos de vista, no existe una definición única

Definición	Fuente
Tareas repetidas que surgen en el desempeño de un encargo en diferentes sectores de una empresa. Son los resultados recurrentes de una tarea individual con <ul style="list-style-type: none"> • entrada medible • valor agregado medible • salida medible 	Fischer (1993, pág. 312)
Una sucesión de tareas, actividades y desempeños para la creación de productos o servicios, que están directamente conectados entre sí y, en su suma, determinan la gestión empresarial, la producción técnica, la administración técnica y el éxito financiero de la empresa.	Striening (1988, 57)
Una actividad comercial manual, parcialmente automatizada o totalmente automática, que se realiza siguiendo reglas definidas y conduce a un objetivo particular. Un proceso de negocio crea, de esta forma, un resultado valioso para el cliente.	Oberweis (1997)
El contenido, el tiempo y la secuencia natural de un objeto necesarios para completar una función de gestión empresarial.	Vossen y Becker (1996, 19)

Figura 5. Varias definiciones de procesos según diferentes autores

Fuente: Study of processes on enterprises – (Stevens, 2020)

La mayoría de las definiciones tienen en común que hay información medible y resultados medibles, un comienzo definido (esto significa que tiene un inicio o inicio) y un final, así como una demanda de valor o una contribución para la creación de valor. La gestión de procesos supervisa todos los aspectos de un proceso desde el evento inicial hasta su finalización. Va más allá de las barreras departamentales o funcionales, y en ocasiones más allá de los límites organizacionales, para cubrir todo el proceso. La gestión de procesos es un enfoque integrado para la gestión de procesos.

La clasificación de procesos es otro aspecto clave del modelado de procesos. Se puede distinguir ampliamente entre procesos materiales (por ejemplo, adquisición, producción,

almacenamiento y financiamiento) y procesos formales (por ejemplo, planificación, control y toma de decisiones).

Otra distinción es si un proceso es un proceso principal, de servicio o de apoyo, y de gestión y liderazgo. Los procesos principales son aquellos que crean valor directamente para un cliente externo. Pueden estar relacionados con el producto (p. Ej., Producción, I + D) o procesos relacionados con el cliente (p. Ej., Finalización de pedidos, distribución, adquisición). Los procesos principales a veces también se denominan procesos centrales, porque son fundamentales para los objetivos estratégicos del negocio. Son los medios por los que la empresa crea valor. Los procesos de servicio brindan valor a los clientes internos y respaldan otros procesos. (por ejemplo, reclutamiento, mantenimiento, calidad y seguridad de personal). Los procesos de gestión y liderazgo actúan sobre los procesos principales. La planificación, la contabilidad y la elaboración de presupuestos encajan en esta categoría.

Los procesos se pueden subdividir en procesos estructurados fuertes o débiles. Los procesos estructurados sólidos se repiten con frecuencia, son datos estructurados y están bien documentados. Son las transacciones del día a día de una organización. Son muy adecuados para la conversión a sistemas de gestión de documentos y flujos de trabajo electrónicos. Los procesos estructurados débiles se caracterizan, por el contrario, por una baja previsibilidad y una repetición poco frecuente y datos no estructurados. Uno usa groupware y sistemas de comunicación para soportar procesos estructurados débiles.

¿Cómo escoger el proceso a rediseñar?

Según Hammer (1994) Los diversos criterios de la utilización de rediseñar los procesos

son:

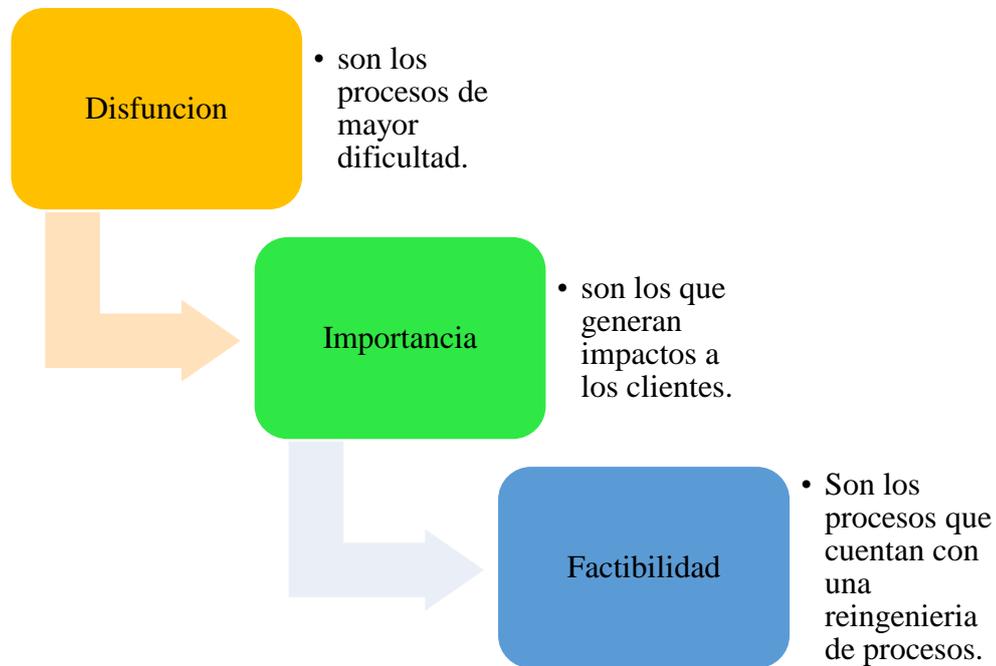


Figura 6. Criterios del proceso a rediseñar

Fuente: (Hammer , 1994)

Elaboración Propia

Mediante estos criterios se describe los siguientes tipos:

- **Procesos quebrantados:** se entiende como procesos que se manejan con dificultades.
- **Procesos importantes:** se lo relacionan directamente con el cliente que puede ser los ingresos de los productos, características y la formalidad de entrega.
- **Procesos factibles:** son procesos que ayudan al crecimiento al éxito de la empresa por medio de ejecución de la reingeniería y el compromiso laboral.

2.7.1. Mandamientos para diseñar procesos:

La reingeniería muestra como principio básico en el diseño de nuevos procesos, la eliminación de trabajos o actividades que agregan valor al producto o servicio, así como también la eliminación de procesos que provocan demora o cuello de botella, mismos que se identificaron en la retroalimentación. (Pulido , 2010)

Según Rupp (1994) la reingeniería y sus principios se sintetizan en “reglas de oro”:

- Organizar procesos.
- Minimizar la cantidad de personas que se requieren en el proceso.
- Rediseñar el flujo de proceso, la estructura de trabajo y el manual de funciones.

Los tres factores tienen que manejarse conjuntamente, por tanto, se requiere un rediseño global y no por partes.

2.7.2. Resultados de una reingeniería

2.7.2.1.Organización de Funciones a Procesos.

La organización de funciones de procesos se caracteriza en actividades encomendadas en cada uno de los puestos de trabajo en la que permite enfocarse en la perspectiva de la reingeniería de procesos automatizando las necesidades de los clientes potenciales y fortalecer los equipos de trabajos.

2.7.2.2.Procedimientos Complejos a Sencillos.

Son los procesos que se tornan de forma sencilla y que no crean cuellos de botella o dificultades al momento de realizar sus actividades.

2.7.2.3.Aumento de Trabajo aumento de Productividad.

Elevar la productividad en el trabajo corresponde en realizar trabajo de manera social y economizando su tiempo de las personas en la cual ayuda al incremento del rendimiento en las

tareas encomendadas y asignadas por sus altos directivos. La reingeniería de procesos en la productividad es lograr que no existan barreras que nos permitan llegar al éxito deseado y poder evaluar las falencias de los retrasos y los procesos improductivos de la organización. (Hammer, 1994)

2.7.2.4. Sistema de Jerarquías a Organización Plana.

El proceso de los trabajadores obtiene mayor satisfacción ya que la reingeniería de procesos que ofrece puede ser de forma horizontal y no vertical; es decir, que puede expandirse sin necesidad de escala o jerarquización, en cuanto la competitividad de un trabajador requiere de reorganizar sus trabajos y mantener sus funcionalidades bien definidas hacia dónde quieren o deben llegar para que la organización compense su trabajo.

2.7.2.5. Gerente Supervisor a Gerente Facilitador o Capacitador.

El factor humano que cumple un gerente es en transformarse en un entrenador que proporciona sus conocimientos adquiridos para su equipo de trabajo pueda llegar al éxito a su vez cumpliendo con sus obligaciones en la debida toma de decisiones dentro de una organización.

2.7.2.6. Trabajo Individual a Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo es realizar las actividades en conjunto con sus líderes ayudándolos de una manera que puedan progresar y solucionar los diferentes problemas que se puedan presentar de forma permanentes o temporales mientras dura el trabajo hasta la entrega del servicio o producto al cliente.

2.7.2.7. Puestos de Especialidad a Multihabilidad.

La reingeniería de los puestos de trabajos o especificaciones cuentan con un panorama de motivación al momento de ver crecer sus expectativas dando un valor agregado a la

organización, mediante la ejecución de sus procesos que ayudan a satisfacer las inquietudes de los usuarios enfocándose a su vez a fidelizar a los clientes potenciales.

2.7.2.8. Gente controlada a responsable y facultada.

La reingeniería promueve que las personas sean más responsables en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa permitiendo adoptar normas, procesos y características que sea necesario proporcionar un ambiente de trabajo idóneo obteniendo los mejores resultados.

2.7.2.9. Personal aprendiz a personal experto.

La autocrítica ayudará a las personas que integran un grupo de trabajo a mejorar sus responsabilidades, de ahí que, seleccionar a las personas con este tipo de criterio es lo esencial para que una tarea o proceso funcione correctamente y mejore de sus propios errores.

2.7.2.10. Medición de tareas a medición de resultados.

La reingeniería es el camino idóneo para mejorar resultados en un proceso, pues esta mide el crecimiento de la rentabilidad, cómo ha participado el mercado, los ingresos y también el rendimiento sobre el patrimonio o sobre la inversión; pues si sólo se piensa que el cumplir a cabalidad normas y tareas, es suficiente, lo más probable es que todo se mantenga en un mismo nivel y sin mejoras.

2.7.2.11. Atención en las ventas a atención a las preferencias de clientes.

Es de vital importancia saber que la reingeniería trata de implantar en su personal con el objetivo de la organización concientizando la importancia de complacer o suplir las necesidades y preferencias de los clientes para llegar a su cubrir su satisfacción, la misma que más tarde se verá reflejada en la rentabilidad de la empresa.

2.7.2.12. Esperar clientes a buscar clientes y mantenerlos.

La segmentación de mercado permite conocer los esfuerzos de los trabajadores y el nuevo enfoque que deben tener las empresas hacia la satisfacción del cliente, utilizando una correcta

reingeniería de procesos personalizados y directos que estén encaminados con los productos y servicios en el tiempo específico.

Algunos resultados obtenidos de ciertos casos presentados por (Klein , 1997) son:

- Reducción de los índices de rotación.
- Crecimiento de la efectividad.
- Diseñar nuevos procesos.
- Contar con tiempo disponibles.
- Procesar pasos cortos.
- Satisfacción al cliente.

Diez preceptos para el éxito de una reingeniería:

Según (Klein, 1997) para tener éxito al aplicar una reingeniería es necesario:

- Comenzar con valores estratégicos. }
- Sustentar sus apreciaciones de los procesos.
- Incorporar nueva tecnología avanzada.
- Considerar a los proveedores y clientes potenciales.
- Analizar el desarrollo de las actividades.
- Centrar los beneficios de la reingeniería de procesos.
- Segmentar el mercado potencial o meta en la aceptación de un producto o servicio.
- Transformar las necesidades de los clientes en subprocesos gestionados.
- Comunicar de manera eficiente la información brindada.

2.8. *Ventajas y Desventajas de una reingeniería*

Las ventajas de una reingeniería de procesos son:

Ventajas



- Contar con una mentalidad revolucionaria.
- Mantener con una estructura organizacional.
- Renovar los procesos dentro de la organizacion.
- Fortalecer la cultura corporativa.
- Rediseñar los puestos de trabajo.

Desventajas



- Nivel operativo obsoleto.
- Bajo nivel estrategico.
- Mercados no desarrollados.
- Procesos ineficientes.

Figura 7. Ventajas y Desventajas de la Reingeniería de Procesos.
Fuente: (Klein , 1997)

Elaboración Propia

La reingeniería no trata de componer algo al contrario significa que se empieza desde cero con la finalidad de organizar el trabajo en el presente dado las demandas de los mercados y el poder de la tecnología de la actualidad se debe hacer énfasis en que no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado.

CAPITULO III

3. Metodología de la Investigación

La planeación de nuevos procesos es el eje del presente trabajo de titulación, centrado en la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal, comprendiendo el conjunto de procesos que forman parte de las actividades diarias ejecutadas por la dirección para el cumplimiento de sus objetivos.

3.1. Enfoque de la investigación

El diseño del presente trabajo de titulación está elaborado bajo un enfoque cualitativo, bajo el cual se trata de centralizar la investigación en los principales procesos llevados por la Dirección de Planificación en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjal y los procesos más conflictivos son aquellos que tienen que ver con la atención a los ciudadanos, generación de permisos y evaluaciones de territorio.

La recolección de información en este trabajo se da de forma no estandarizada mediante una entrevista principal y revisión documental de cada proceso en los manuales respectivos de la dirección como el orgánico funcional definido por el GAD Municipal de Naranjal.

3.2.Modalidad de la Investigación:

3.2.1. *Investigación de Campo*

La investigación de campo es la recolección de información, cuya finalidad es recolectar a detalle cada situación, acontecimiento y demás características del tema específico a investigar de tal manera que se pueda dar resolución al problema definido. La investigación de campo se relaciona claramente con los acontecimientos sucedidos en el lugar de los hechos en este caso enfocados en los procesos diarios que se llevan en la Dirección de Planificación, tal como lo son la atención a ciudadanos, la emisión de permisión de construcción o las visitas territoriales.

3.3. Investigación bibliográfica.

La investigación bibliográfica es la que permite recolectar información de fuente primaria y secundaria que ayudan al desarrollo de la investigación, en la cuales tenemos las fuentes de libros, revistas, blogs y documentos que existen en los sitios web, que están al alcance del investigador para la realización de cada uno de sus proyectos investigativos.

La finalidad de aplicar este tipo de investigación es el obtener data de fuentes que aporten información real y fundamental para el trabajo, en este caso información que permita conocer más a fondo los procesos analizados.

3.4. Tipos de investigación

3.4.1. Investigación Descriptiva

“La investigación descriptiva se define como el método de describir las diversas características de un objeto de estudio en relación al análisis de una población” (Sampieri , 2014)

3.4.2. Características de la investigación descriptiva

- * Se relacionan con preguntas de investigación.
- * Diseña un análisis de estudio.
- * Funciona como un método de observación.
- * Cuenta con variables de estudio.

Algunas características distintivas de la investigación descriptiva son:

Investigación cuantitativa: es la recolección de información de forma cuantificable y se utiliza métodos estadísticos para su proceso de análisis dentro de la investigación.

Variables no controladas: dentro de este método se utiliza la observación y el comportamiento de las variables de la investigación.

Estudios transversales: son investigaciones que se realizan de forma transversal en el cual estudia las secciones de un grupo.

La base para futuras investigaciones: los investigadores recopilan y analizan los datos obtenidos de la investigación descriptiva utilizando las técnicas de investigación que ayudan a la investigación,

3.5. Técnicas de la Investigación:

3.5.1. La Entrevista:

La entrevista es una reunión formal entre dos personas (entrevistador y entrevistado). La entrevista se realiza para hacer preguntas y obtener información del entrevistado. Un entrevistador es quien hace preguntas y un entrevistado es quien responde a las preguntas.

En las organizaciones o empresas, las entrevistas generalmente se realizan para evaluar al entrevistado, verificar su conocimiento del dominio, examinar sus habilidades, escudriñar su comportamiento y actitud, y muchos otros aspectos que se requieren para satisfacer las necesidades organizacionales.

Después de una evaluación adecuada, solo se selecciona al entrevistado para el puesto de trabajo. Reprobar las entrevistas de trabajo no significa que sea incapaz de trabajar, no tiene que estar molesto por eso, a pesar de esto, tiene que trabajar en sus defectos, tratar de pulir sus habilidades, comprender dónde le faltan, cómo puede llenar el vacío, qué medidas debe tomar y, por último, las cosas que se requieren para tener éxito en las entrevistas. La autoevaluación juega un papel importante aquí.

Para la presente investigación la entrevista fue realizada al Ing. René Inga Solís director de la Gestión de Planificación y los encargados de cada área, debido a las responsabilidades y atribuciones que tienen sobre la dirección que manejan conociendo a la perfección cada proceso y las principales falencias.

3.5.2. Plan de procesamiento de la Información:

Tabla # 1. *Procesamiento de Información*

Preguntas	Explicación
¿Para qué?	Identificar los procesos
¿A qué sujeto?	Director de Planificación
¿Sobre qué?	Atención al cliente Proceso de generación de permisos de construcción
¿Quién?	Investigador
Lugar	Dirección de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal
¿Con que?	Entrevista

Nota. Procesamiento de información acerca del GAD Municipal de Naranjal

Entrevista dirigida al Director de la Gestión de Planificación y encargados de cada área:

Entrevistado: Ing. René Inga Solís (Director de la Gestión de Planificación)

¿Considera que existe una problemática referente a la atención realizada a los ciudadanos?

Creo que, si existe una problemática, que este es el punto de partida para el retraso en la ejecución de los demás procesos ya que si no brindamos una óptima atención la línea de trabajo no avanza con normalidad.

¿Cree que el tiempo de atención ciudadana es el adecuado en relación a los procesos que se pueden solicitar por este medio?

De acuerdo a un análisis realizado a mi dirección en el año 2021 el tiempo que se toman los servidores públicos en dar atención al ciudadano no son los adecuados por ende se reduce la capacidad de acción para cada proceso ofertado.

Entrevistado: Arq. Avilio Engracia (Encargado de la Unidad de Construcción)

¿En promedio que tiempo toma en llevarse a cabo el proceso completo de solicitud de permisos de construcción?

El tiempo es muy variable, pero en los últimos tiempos se ha tornado un poco demorado este proceso generalmente llegando a más de un mes para emitir el permiso final.

¿Qué normativas cumple la Dirección de Planificación para la emisión de permisos de construcción?

La normativa que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Naranjal observa para la emisión de permisos de construcción son las siguientes:

- Planos aprobados de la edificación
- Formulario de revisión de planos
- Permiso de construcción otorgado por recaudación
- Certificado de la Ley de Seguridad Social
- Pago de la tasa municipales

Resoluciones del GAD Municipal

Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización

Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo

Reglamento a la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

¿Cuál es el proceso que utiliza actualmente la Dirección de planificación para otorgar un permiso de construcción?

El usuario se acerca a ventanilla a solicitar los datos necesarios para el tramite

El servidor público entrega el listado correspondiente con todos los requisitos

El usuario completa los requerimientos y entrega la carpeta correspondiente con toda la información

Una vez entregada la información se debe realizar la validación de data por parte de la dirección e incluso inspecciones en caso de ser necesario

Una vez valorada la información entrega se define si la misma esta apta para pasar a un estado de aprobación previa para ser enviada a la firma correspondiente del director

Se firma el permiso de construcción por el director de planificación.

¿Qué problemas ha podido detectar en el proceso de generación de permisos de construcción a la ciudadanía?

En primera instancia el tiempo que se toman para dar respuesta a la solicitud correspondiente y en segunda instancia la cantidad de procesos intermedios que causan confusión normalmente con la documentación entregada por los usuarios llegando a generarse perdidas y grandes retrasos por ello.

Entrevistado: Ing. Jhonás Ferruzola (Encargado del PDOT)

¿Qué procesos se manejan en la unidad del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial?

Los procesos que se manejan en esta unidad son:

- Usos de suelo urbanos y rurales en donde se regularizan las diversas actividades comerciales, industriales, residenciales, mixtas y demás que se ejercen dentro de la jurisdicción cantonal.
- Fraccionamientos Urbanos y Rurales, es la subdividido de lotes tanto agrícolas como residenciales los cuales pueden ser por motivo de herencia, venta o donación para cuyo efecto deben de cumplir con todos los parámetros técnicos legales establecidos en el PDOT y la normativa vigente.
- Bienes mostrencos, Certificados de no afectación Fajas municipales, son los procesos técnicos-administrativos orientaos a usuarios externos bajo los parámetros técnicos del PDOT.

¿Cuál cree Usted que es la perspectiva de los ciudadanos referente a los procesos que se manejan en esta unidad?

Han sido tomados con una buena acogida debido a que el PDOT previa a su aprobación fue socializado con los diversos actores que conforman el dinamismo y la participación territorial como lo son: el sector comercial con sus asociaciones, sector agro-productivo, los profesionales inherentes al área que ejercen su profesión dentro de esta jurisdicción, así como también los lideres barriales urbanos y rurales.

¿Cuál es el objetivo que tiene la unidad de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial?

Que en el cantón Naranjal su crecimiento Urbanístico sea ordenado y sostenible mediante la aplicación de polígonos de intervención territorial zonificados que nos permitirá dotar a la ciudadanía de una ciudad con una planificación eficiente.

Además, uno de los objetivos principales de esta unidad es, aprovechar el potencial de los recursos que posee nuestro cantón y elaborar proyectos para el desarrollo integral del cantón tomando en cuenta que el PDOT tiene una perspectiva de planificación a 25 años.

Análisis de procesos seleccionados:

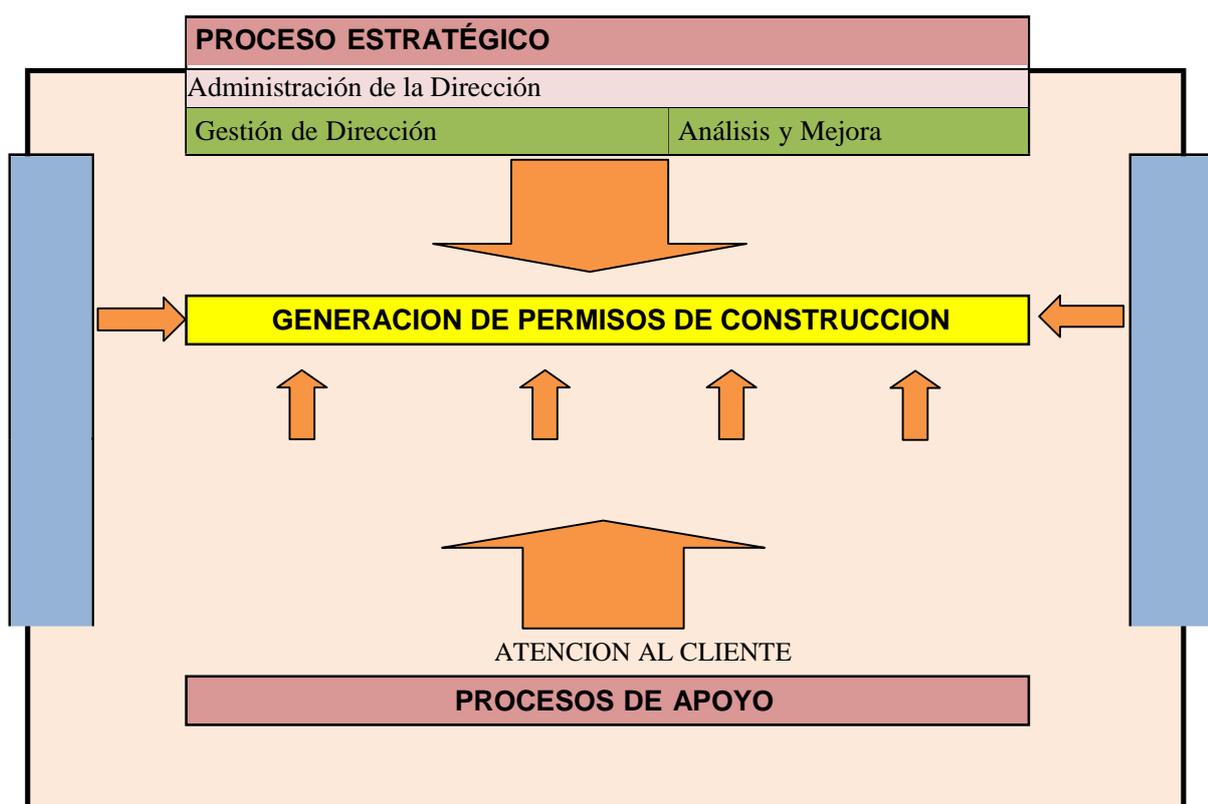


Figura 8. Mapa de procesos problemáticos
Fuente: Dirección de planificación – GAD Naranjal

Mediante el grafico presentado previamente se define el mapa de los procesos analizar y en base a la investigación de campo realizada se puede determinar que ambos están ligados puesto que en primera instancia se lleva a cabo la atención a los usuarios/ciudadanos del cantón mismos que se acercan en su gran mayoría a realizar solicitudes de permiso de construcción las cuales se retrasan constantemente debido a la mala atención inicial y a el manejo inadecuado de la data recibida para dar trámite ágil a la solicitud presentada.

Valoración de los procesos según su contribución:

La valoración de los procesos según su contribución es la función de priorizar la función de sus metas y objetivos de la reingeniería de procesos en la cuales tenemos los siguientes:

- Analizar la gestión de decisiones.
- Planificar los procesos para tomar decisiones.
- Procesar la matriz de los procesos.
- Conceder valor significativo de la valoración de las opiniones.
- Clasificar los procesos en cuestión de decisiones.
- Obtener el mejor proceso con su respectiva puntuación.

Tabla # 2. Identificación de Procesos Críticos

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	
Muy alta	5
Alta	4
Media	3
Poca	2
Muy poca	1
Nula	0

Fuente: Autor del proyecto

Matriz de priorización del Macro proceso de Comercialización y sus procesos

Tabla # 3. Priorización de procesos

Procesos	Eficacia	Servicio oportuno	Tiempo	Eficiencia en ejecución/entrega	Total
Atención al cliente	5	4	3	3	15
Permisos de construcción	3	5	3	2	13
Visitas territoriales	1	4	4	3	12

Fuente: Autor de investigación

Los objetivos planteados mediante el cuadro representativo nos direccionan en la relación que cuenta la Dirección de Planificación y Desarrollo de Proyectos con la funcionalidad de sus procesos obteniendo desde la matriz con una escala de 0 hasta el 5 que nos permite calificar y ayudar a priorizar las decisiones de cada uno de la reingeniería de procesos.

Descripción del proceso de atención al cliente:

La gestión de atención al cliente se compone en la satisfacción de sus necesidades y la forma que es tratado al momento que está realizando algún tipo de trámite. Se presenta por medio de un flujograma del proceso actualizado de la Atención al cliente de la Dirección de Gestión de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjal.

Cabe recalcar que según se observa en el flujograma el encargado del área o director es quien aborda a los usuarios cuando tienen solicitudes de rápida acción, él es quien habla con el usuario y da solución a los reclamos; sin embargo, también se observa que cuando no son atendidos por el director, los potenciales se van.

Adicional a estas actividades dentro del proceso de atención al cliente se realiza también:

- Entrega de documentación.
- Asesoramiento en solicitudes.
- Gestión de servicios.

A continuación, se presenta la ficha del proceso atención al cliente en la Dirección de Planificación:

Tabla # 4. *Proceso de Atención al Cliente*

Ficha del Proceso			
Nombre del Proceso:			
Atención al cliente			
Objetivos del Proceso:			
Satisfacer las necesidades de los usuarios para con los tramites ofertados por la dirección			
Alcance			
Inicia: entrevista con el cliente.			
Incluye: nota de solicitudes, reclamos, atención			
Termina: cierre de trámite, solicitudes			
Responsables del Proceso:			
Director,			
Técnicos del Área			
Entradas: Salidas:			
Test de satisfacción del cliente/reclamos		Índice de satisfacción de cliente/solución de reclamos	
Consultas y sugerencias		Consultas y sugerencias atendidas	
Procesos o Actividades relacionados:			
Asesoramiento			
Gestión de servicios			
Planificación			
Recursos:			
Físicos	Técnicos	Humanos	Financieros
Área de Planificación	Computadora (Sistema SIIM)	Director	Cobro de tasas
Oficina	Computadora (Sistema SIIM)	Técnico	
	Impresora	Técnico	
Indicadores de Gestión			
Nombre del indicador: Calidad de servicio Frecuencia de seguimiento: Mensual		Fuente: Test de satisfacción. Meta: 99% de satisfacción.	
Nombre del indicador: Disminución de reclamos Frecuencia de seguimiento: Mensual		Fuente: índice de reclamos. Meta: 99% reclamos resueltos al mes.	
Nombre del indicador: Eficacia para cerrar ventas Frecuencia de seguimiento: Mensual		Fuente: Índice de solicitudes cerradas Meta: 99% solicitudes cerradas.	

El flujograma establecido de atención al cliente nos permite determinar las falencias sobre las denuncias que emiten los clientes sobre la atención brindada o en calidad de sus gestiones son retrasados por falta de eficiencia en el manejo de los procesos ocasionando malestar a los clientes por ineficiencia de los colaboradores de la entidad.

Descripción del proceso de solicitud de permiso de construcción:

El proceso de permiso de construcción se promueve en la recepción de órdenes de gestión de las actividades, dentro de ella se establece un flujograma de procedimientos que debe desarrollar la unidad de construcción.

Mediante el diagrama de flujo se pretende informar cuales son los pasos a seguir al momento de requerir un permiso de construcción con la finalidad de observar la información clara y sencilla en los procesos de la solicitud.

En la recepción de documentos para el permiso de construcción es necesario contar con los siguientes requisitos:

- * Pedir planos de la construcción.
- * Carta de solicitud.
- * Copias de cedula.
- * Pago de tasas en ventanilla.

Tabla # 5. *Proceso de Construcción*

Ficha del Proceso			
Nombre del Proceso			
Solicitud de permiso de construcción			
Objetivo del Proceso			
Emitir el permiso de construcción			
Alcance			
Inicia: recepción de pedido.			
Incluye: Verificación de pedido, valorar, cobro de tasas			
Termina: entrega de permiso			
Responsables del Proceso			
Secretaria/técnico/jefe			
Entradas: Salidas:			
Orden de pedido		Número de reclamos internos	Facturas Satisfacción de empleados
Procesos o Actividades relacionados			
* Gestión de servicios posteriores			
* Ingreso de datos al sistema			
* Modificaciones			
Recursos			
Físicos	Técnicos	Humanos	Financieros
Escritorio	Computadora (Sistema SIIM)	Secretaria	Tasas
Oficina	Computadora (Sistema SIIM)	Técnico	
	Impresora		
Indicadores de Gestión			
Nombre del indicador: Calidad de servicio		Fuente: Índice de entrega Meta: 99%	
Nombre del indicador: Satisfacción de cliente		Fuente: Número de reclamos internos Meta: 0	

La recopilación de información mediante este diagrama de flujo es conocer las falencias que existe dentro de la Dirección en relación con los permisos de construcción, dado en los tiempos de espera en sus gestiones y la recepción de los documentos por medio de los colaboradores de la institución, por ello se canalizara la reingeniería de procesos que ayude a mejorar la organización desde la alta dirección y sus subprocesos de la unidad.

Interpretación de datos:

Conforme a lo indicado por el director de Gestión de Planificación el Ing. René Inga Solís en la entrevista realizada y el análisis aplicado a los procesos mediante la aplicación de la metodología, se puede manifestar que los principales problemas radican en dos procesos fundamentales de esta dirección, en primer lugar, lo referente a la atención realizada a los usuarios detallando que la misma no es la adecuada obteniendo constantes quejas por parte de la ciudadanía. Segundo que existen problemas constantes en el proceso para solicitar los permisos de construcción mismo que suelen demorar más de un mes hasta ser entregados retrasando los proyectos de construcción de los ciudadanos del cantón. Es en bases a estas premisas que se lleva a cabo el análisis respectivo de estos dos procesos en busca de aplicar reingeniería para solucionar así la problemática existente en ambos procesos considerados de suma importancia para esta dirección y el GAD Municipal del Cantón Naranjal.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

4.1. Tema de la Propuesta

Se desarrollará como propuesta la reingeniería de los procesos dentro de La Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del GAD Municipal del Cantón Naranjal para lograr una mejor efectividad en el desarrollo de sus actividades contrarrestando los diferentes problemas que cuenta la entidad y en cada una de sus unidades.

4.2. Antecedentes

La Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal es considera la principal fuente de crecimiento para la comunidad naranjaleña en la que permite involucrar la planificación de las estructuras empresariales contrarrestando la insatisfacción de los clientes del cantón.

Dentro de la Dirección de Planificación se buscará la satisfacción de los usuarios es por ello que se efectuará un diseño de los servicios que permita entregarlos de una forma eficiente en cuanto a las demandas que presente el GAD Municipal del Cantón Naranjal cambiando los procesos y los métodos de funcionamiento y promover la productividad para cumplir sus objetivos.

4.3. Gestión de Reingeniería del Proceso de Planificación

Dentro de la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos existen dos subprocesos que son los encargados de gestionar todos los procesos o actividades que cuenta la entidad en los cuales tenemos la Unidad de Construcción y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.



Figura 9. Procesos de Planificación
Fuente: GAD Municipal del Cantón Naranjal

Tabla # 6. *Gestión de reingeniería del proceso de Planificación*

Gestión de reingeniería del proceso de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal	
Actividades	Descripción
Certificados de uso de suelo	Es un instrumento público de ordenamiento territorial que determina la gestión de cada espacio o la utilización del suelo.
Permiso de Construcción	Es un documento que se otorga por la autoridad municipal para la ejecución de las obras de construcción debidamente aprobada en el uso de suelo o gestión de la ordenanza de suelo.
Informes técnicos de partición de solares	Es un trámite que se realiza por medio de legalizar la porción de un terreno o solar cumpliendo con lo estipulado por la municipalidad.
Lotes de terrenos	Es la superficie que se destina para construcción de edificaciones, condominios y casas en la cual debe contar con los permisos y documentación en regla.
Permisos de vallas publicitarias	Los permisos de las vallas publicitarias son la que permiten regular la instalación de la publicidad y propaganda grafica con su respectivo equipamiento del cantón.

Fuente: GAD Municipal del Cantón Naranjal

4.3.1. Estructura

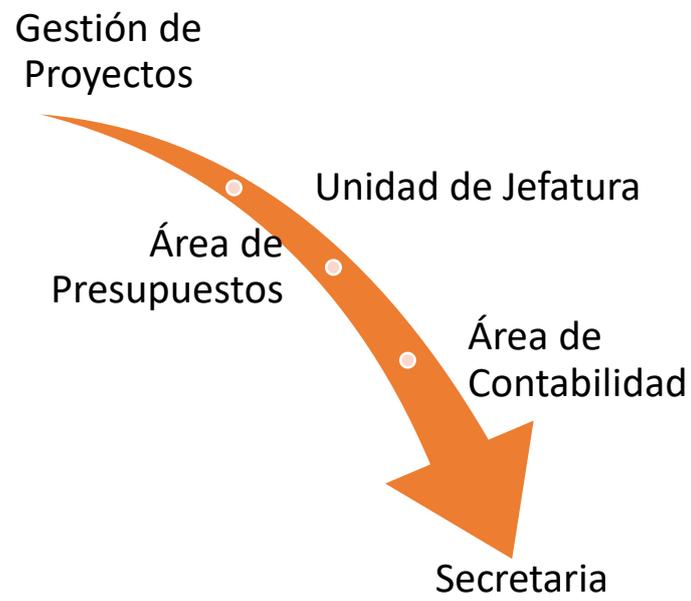
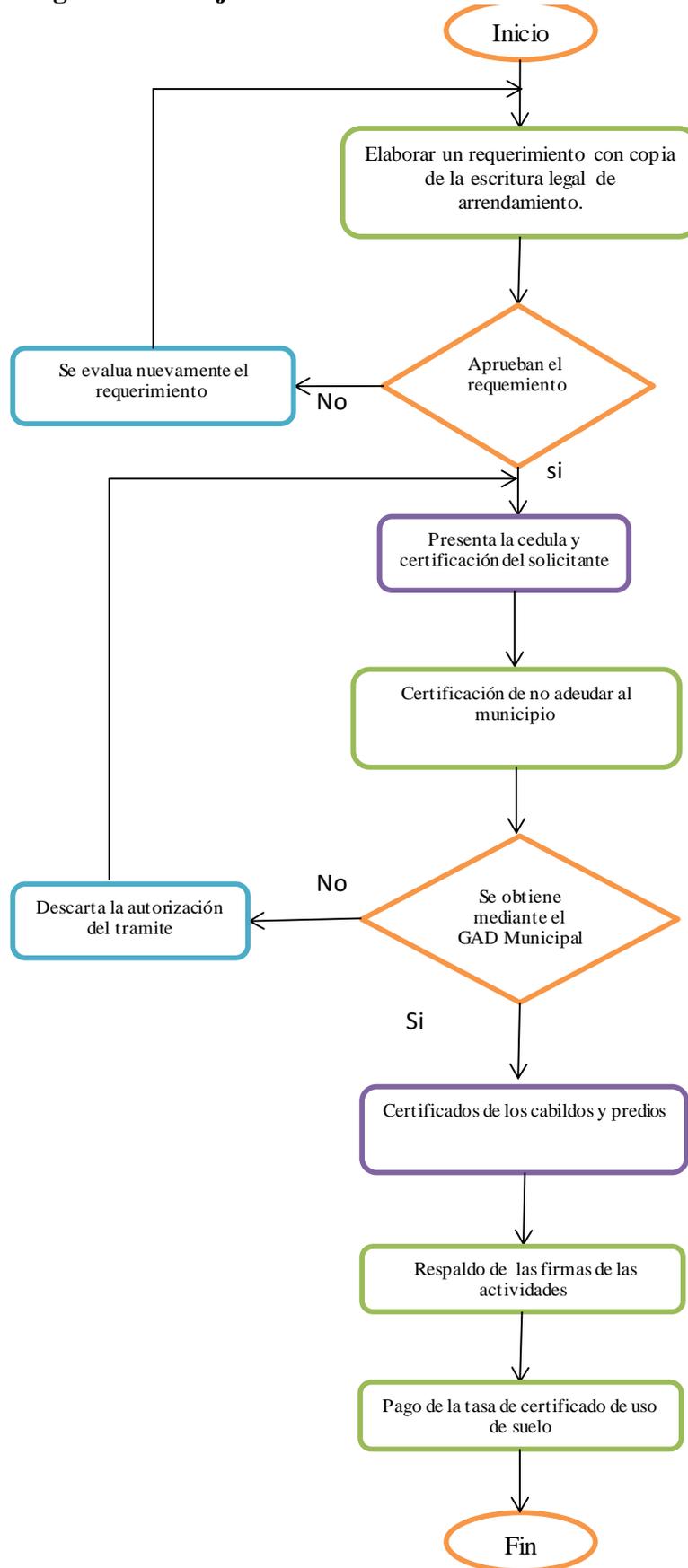


Figura 10. Estructura del proceso de Planificación
Elaboración Propia

Figura 11. Diagrama de Flujo de Uso de suelo



4.4. Gestión de reingeniería del proceso de solicitud de permisos de construcción

Preparación: Diagnóstico del proceso de solicitud de permisos de construcción

Se determina a continuación los procesos ejecutados:

- * Ingresar el proceso de solicitud de permiso de construcción.
- * Deberá contar datos actualizados y verídicos.
- * Se procede a realizar la debida inspección del proceso.
- * Contar con documentos que respalden su solicitud.
- * Evitar que existan malos entendidos con el cliente.
- * Ofrecer a los usuarios un buen trato y solucionar sus inquietudes.

4.4.1. Implementación del proceso solicitud de permisos de construcción.

- Apertura de ciclo.
- Recepción de solicitud
- Detalles de la solicitud
- Verificación de datos
- Verificación de errores
- Validación territorial
- Elaboración de permiso
- Pago de tasas
- Confirmación de pago
- Entrega de permiso
- Documentación adjunta

Esquema tradicional del proceso de construcción:

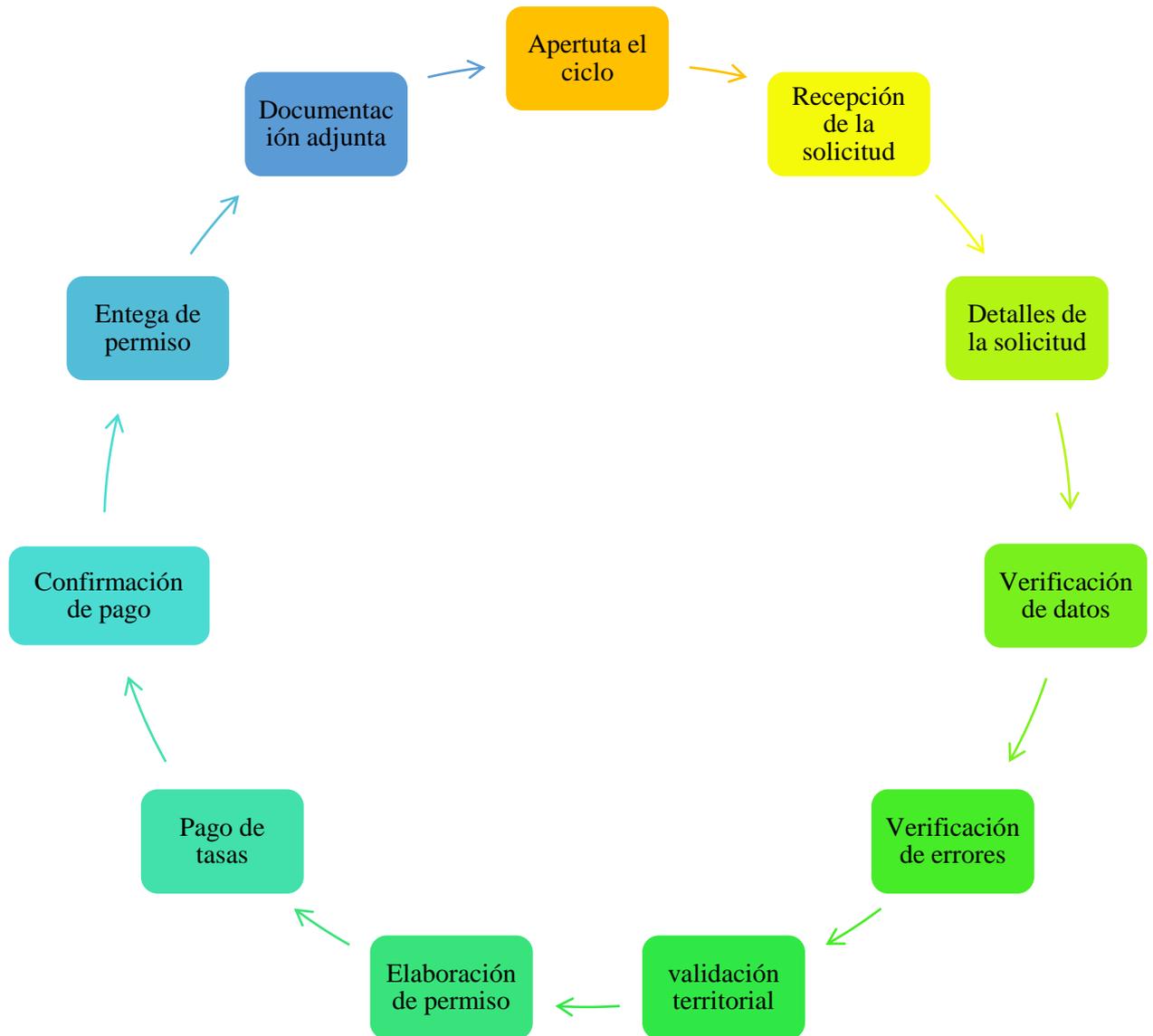
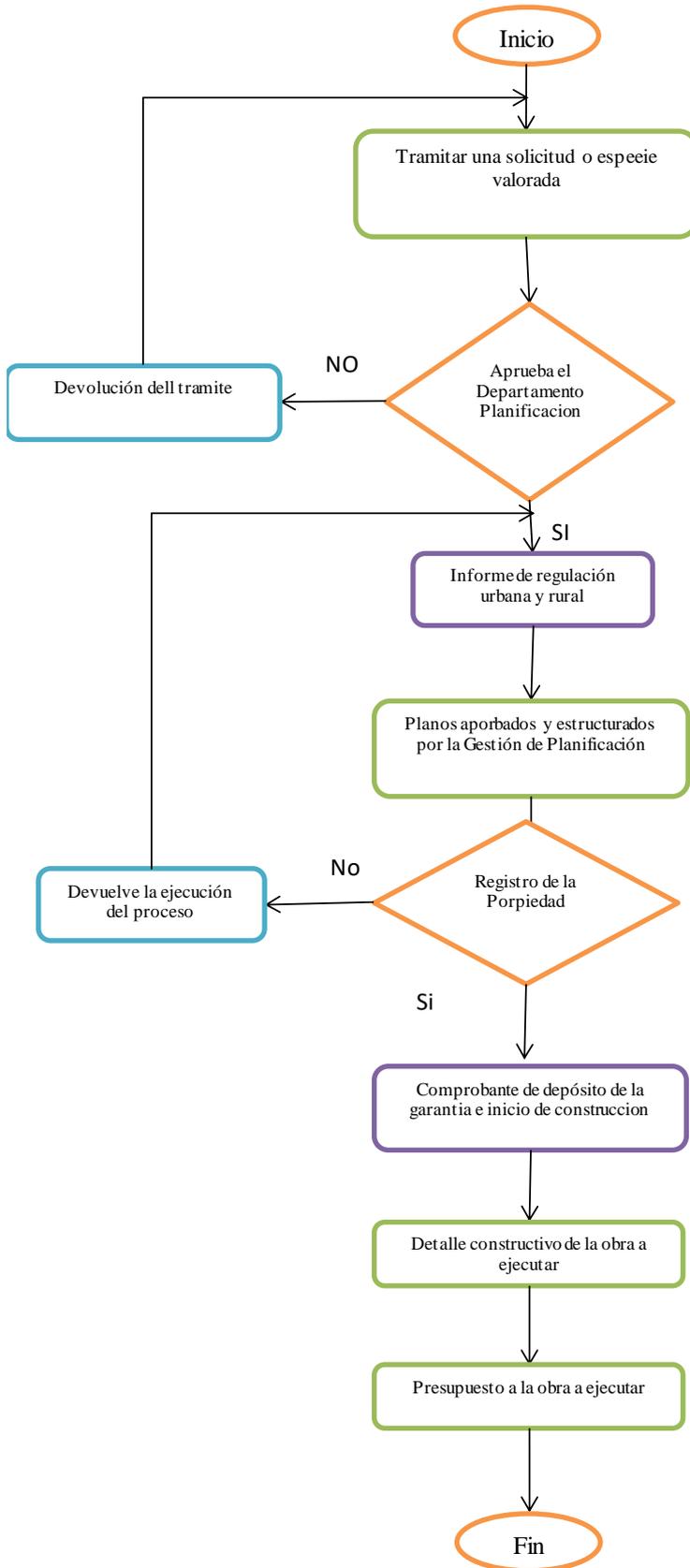


Figura 12. Diagrama de Flujo de Permisos de Construcción



4.5. Gestión de reingeniería del proceso de Atención al Cliente

El proceso de atención a los usuarios se establece mediante la función de capacitación del personal, en gestión de actualización de las actividades que involucran directamente al cliente. Mediante el diagnóstico realizado dentro de la Unidad de Dirección de Planificación se fundamenta con el servicio que se ofrece a toda la ciudadanía naranjaleña, debería contar con una debida capacitación antes de ofrecer algún servicio para la comunidad.

4.5.1. Seguimiento y Medición del proceso de atención al cliente.

El objetivo de reingeniería del proceso de atención al cliente será el seguimiento y la medición en mejorar los procesos obteniendo así los resultados esperados, estableciendo que la gestión permita medir la eficiencia y eficacia de los indicadores de la Unidad de Dirección de Planificación y Proyectos que se determinan a continuación:

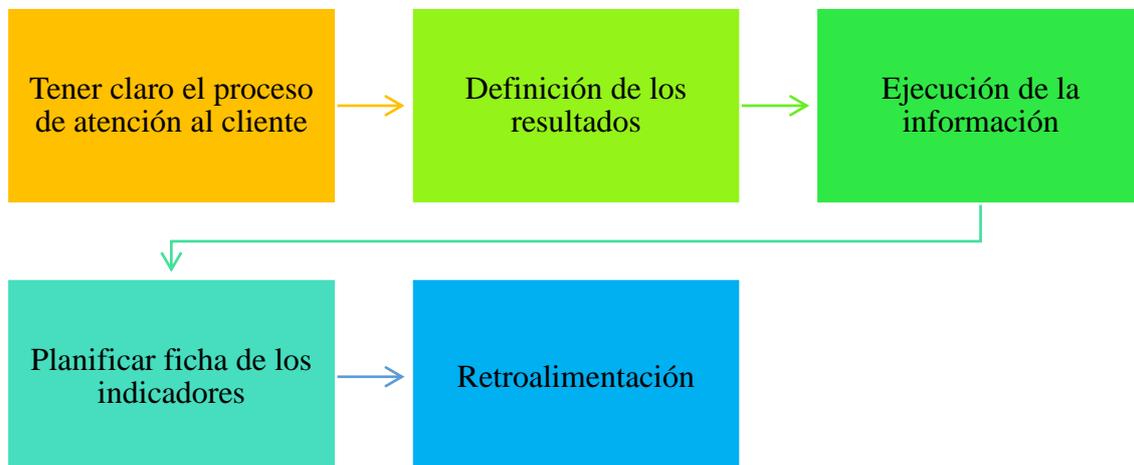


Figura 13. Seguimiento y Medición del proceso de atención al cliente
Elaboración Propia

A continuación, se presenta los indicadores establecidos para medir el funcionamiento del proceso de atención al cliente:

Tabla # 7. *Funcionamiento del proceso de atención al cliente*

Objetivos Estratégicos Innova	Áreas involucradas	Unidad de medida	Meta	Indicador	Fuente de información	Frecuencia de medición.
Calidad de servicio	Atención al cliente	Porcentaje	99%	Test de satisfacción	Dir. Planificación	Mensual
Disminución de reclamos	Atención al cliente	Porcentaje	99%	Reclamos resueltos*100/reclamos presentados.	Dir. Planificación	Mensual
Eficacia para cerrar ventas	Atención al cliente	Porcentaje	99%	Nro. Solicitudes cerradas*100/ Nro. de clientes atendidos	Dir. Planificación	Mensual

Elaboración Propia

- Calidad de servicio. - se detalla que la atención del cliente se lo ejecuta mediante un indicador de test de satisfacción y directamente lo realiza la Dirección de Planificación dentro del GAD Municipal del Cantón Naranjal.
- Disminución de reclamos. - dentro de este objetivo está involucrada directamente la atención al cliente, en la cual se desarrolla la ejecución de los reclamos resueltos por medio de los reclamos presentados y obtendremos la efectividad de la meta lograda en cuanto se lo realiza de forma mensual por el departamento de la Dirección de Planificación.
- Eficacia para cerrar las ventas. - se presenta de acuerdo a las solicitudes cerradas por medio de los clientes atendidos y la satisfacción que las necesidades presentadas.

4.5.1.1. Visión: Mejora del proceso de atención al cliente.

Dentro de la reingeniería del proceso de atención al cliente se busca mejorar la planificación de los programas dentro del desarrollo de sus actividades en las cual carece de programación y su ejecución dentro del mismo se lo realiza de forma empíricamente obteniendo resultados que motiven y capaciten a los miembros de la dirección.

Aspectos de la atención al cliente



Figura 14. Mejora al servicio al cliente
Elaboración Propia

4.5.1.2. Capacitación mensual. - se conoce como una herramienta fundamental en la organización en la cual permite adaptar a los colaboradores con el trabajo específico.

4.5.1.3.Características.

- Ejecutar las tareas encomendadas.
- Mejorar la productividad.
- Promover la eficiencia y eficacia.

4.5.1.4.Implementación.

- Permite definir las solicitudes.
- Caracterizar a los clientes.
- Garantizar las proyecciones.
- Crear estrategias de calidad de servicio.

4.5.1.5.Empoderamiento.

El empoderamiento es la calidad de mejorar sus aptitudes en base a su fortaleza espiritual, social y económica de cada persona, logrando resultados positivos y confiando en sus propias capacidades.

4.5.1.6.Características.

Las características del empoderamiento son:

- Mantener decisión de manera propia.
- Contar con recursos necesarios para su procesamiento.
- Establecer una serie de opciones disponibles.
- Determinar un pensamiento crítico y analítico.
- Liderar un grupo de trabajo.
- Mejorar su autoestima y estar en constante crecimiento.

4.5.2. Solución: Implementación de mejorar el proceso de atención al cliente:

El proceso que se utiliza en la atención al cliente es de forma empírica y obsoleta en la cuales se mencionan; en primer lugar, la apertura de ciclo; luego, el requerimiento de la necesidad; a continuación, la atención del jefe; y, por último, solución a requerimiento

4.5.2.1. Esquema tradicional del proceso de atención al cliente:

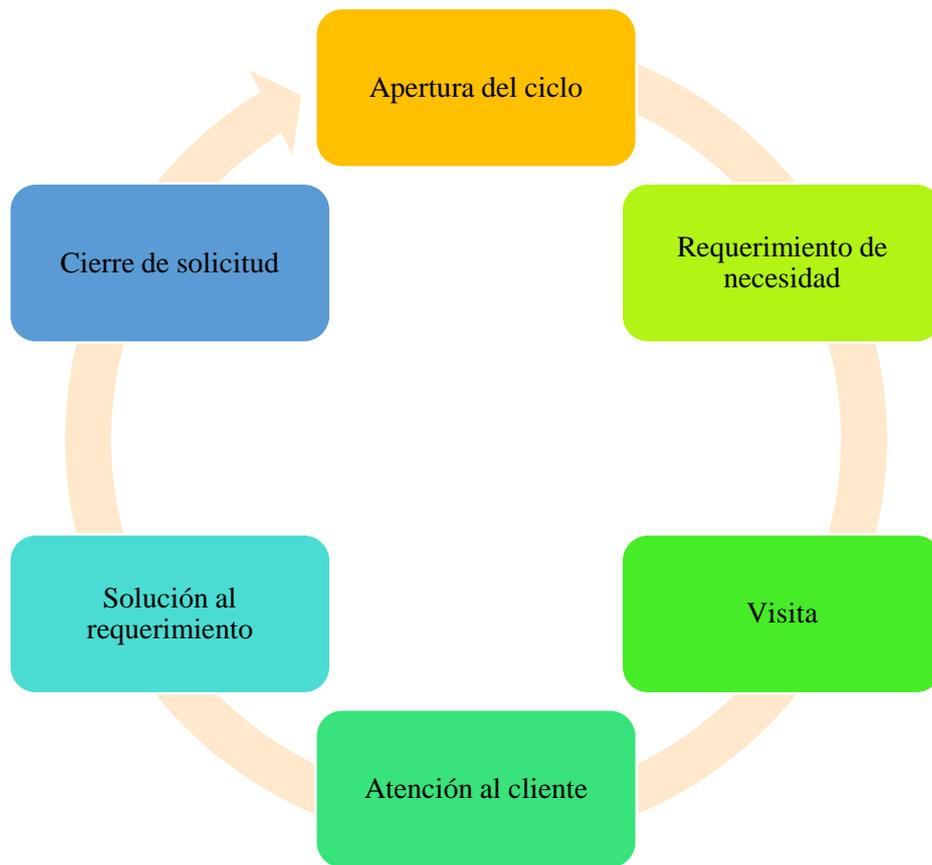


Figura 15. Proceso de atención al cliente tradicional
Elaboración propia

4.5.2.2. Desventajas del proceso atención al cliente tradicional:

Se describe que el proceso tradicional en gestión de atención al cliente son las siguientes:

- La negociación la ejecuta el jefe y es en el que recae toda la responsabilidad.
- Servicio deficiente y obsoleto.
- La gestión de procesos la ejecuta una sola persona.
- Falencia en la funcionalidad de los clientes.
- Insatisfacción en los requerimientos.
- Gestiones que no ayudan a los clientes.

Para el proceso de atención al cliente mejorado, se ha eliminado actividades que no generan valor en la satisfacción al cliente, y se presentan nuevas actividades que mejora el proceso; así la reingeniería comprenderá: primero el inicio del ciclo, luego el contacto con el cliente, pasando al requerimiento de la necesidad, a continuación, vienen la visita, y por último se cierra el proceso con la información sobre las solicitudes.

Los resultados serán los siguientes:

- Capacidad de renovación.
- Cierre de ventas.
- Canalizar clientes.
- Satisfacción en el servicio.
- Productividad dentro de la organización.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se concluye que el diagnóstico interno de la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del GAD Municipal del Cantón Naranjal, propone identificar los diversos procesos de acuerdo con el orgánico funcional y las diferentes problemáticas que presentan en la dirección.
- Se determinó las bases teóricas que ayudaron a recabar información relevante para el proyecto de investigación, mediante las técnicas, procesos y métodos en la cual se sustentan en el estudio realizado mediante el uso del método investigativo.
- El análisis de la reingeniería de procesos que se desarrollara en la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del GAD Municipal del Cantón Naranjal contara con la aplicación de diagramas de flujos en los subprocesos de Construcción y del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial visualizando de una mejor forma las actividades que ejecuta cada unidad de la institución.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar la reingeniería de procesos para el GAD Municipal del Cantón Naranjal pueda contar con el objetivo principal de restablecer los procesos administrativos de la institución, de tal manera que ayuden a visualizar las diversas funciones y regularizar el análisis de la organización.
- La implementación de la reingeniería de procesos será de ayuda para los subprocesos de la institución, cumpliendo de manera continua y oportuna a las relaciones que están directamente relacionadas con la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del GAD Municipal del Cantón Naranjal obteniendo resultados en la productividad de sus objetivos.
- Se recomienda que la aplicación de la reingeniería de procesos no solo se aplique en la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos de la institución, sino que se rediseñen procesos para cada unidad de la organización, en la que permita evaluar el cumplimiento de las actividades encomendadas a cada de sus colaboradores.

Referencia Bibliográfica

- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. (2016). *Implementación de Metodologías en Administración*.
- Alarcon . (2015). *Reingeniería en Procesos* .
- Blanco , J. (16 de Agosto de 2015). *Triangulo Estratégico de las 3CS Kenichi Ohmae*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2015/08/16/el-triangulo-estrategico-las-3cs-de-kenichi-ohmae/>
- Champy , & Hammer. (1993). *Procesos de Reingeniería* .
- Codigo Organico de Organizacion Territorial, Autonomia y Descentralizacion . (19 de Octubre de 2010). *Organo del Gobierno del Ecuador* . Obtenido de <https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/08-CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Educación*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Corden, J. (2018). *Good to Great*. Canada: Collins Editors.
- Cruz, D., López de León, F., Pascual, L., & Battaglia, M. (2010). *Guía Técnica de producción de hongos comestibles de la especie de Hongos Ostra*.
- Dirección de Gestión de Planificación . (2008). *Reingeniería en Procesos* .
- Fernández , S. (2018). *Análisis de Reingeniería* .
- Hammer . (1994). *Procesos de Rediseñar* .
- Klein . (1997). *Reingeniería y sus procesos* .
- Lehner. (2007). *Definición y Tipos de Procesos* .
- Manganelli . (2008). *Sistema en Procesos Estratégicos* .
- Marcillo , D., & Domínguez , O. (2019). *Cooperativismo y Desarrollo. Vacíos en la aplicación de políticas públicas ecuatorianas y su relación con las pequeñas y medianas empresas*.

- McKinse&Company . (Enero de 2017). *Un futuro que funciona automatización, empleo y productividad* . Obtenido de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/a-future-that-works-executive-summary-spanish-mgi-march-24-2017.pdf>
- Morcillo. (1997). *Evolución del Entorno* .
- Municipalidad de Naranjal . (2021). *Naranjal me quedo aqui*. Obtenido de <https://naranjal.gob.ec/sitio/>
- Ohmae , K. (2004). *La Mente del Estratega* .
- Orozco , P. (Enero de 2018). *Plan de Negocio para una pastelería con enfoque saludable y valor nutricional* . Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3249/AE_304.pdf
- Ospina , R. (2016). *La Reingeniería de Procesos: Una Herramienta Gerencial para la Innovación y Mejora de la Calidad en las Organizaciones*. . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo . (2021). *Planificación Nacional en Desarrollo*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2017-2021.compressed.pdf>
- Pulido , H. (2010). *Mandamientos de Rediseñar Procesos*.
- Rupp. (1994). *Principios de Reingeniería* .
- Stevens, W. (2020). *Estudio de Procesos de Organizaciones* .

Anexo 1. Resumen

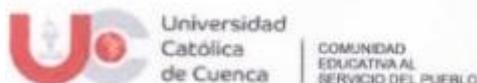
RESUMEN

El propósito de este trabajo de titulación ha sido desarrollado con la finalidad de ofrecer una solución viable orientada a la mejora de los procesos llevados a cabo por la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal, Provincia del Guayas. El punto de partida fue un diagnóstico basado en la observación directa de los procesos que se manejan dentro de esta dirección, observándose que todos los procedimientos involucrados presentaban constantes retrasos en su ejecución. Este trabajo se identifica con la modalidad de proyecto factible, ya que está apoyado en una investigación de campo, descriptiva, bibliográfica. Se aplicó un análisis a la dirección y sus unidades. El proyecto como tal es un valioso aporte a esta institución, tomando en cuenta el alto índice de procesos incorrectos acompañados de la mala administración del recurso humano lo cual genera retrasos constantes en los servicios ofrecidos. Por tal motivo con este trabajo se desarrollará un modelo de gestión que permita dar solución a esta problemática mediante el uso de la reingeniería y un conjunto de herramientas administrativas que permitirán cumplir con los objetivos institucionales.

Palabras claves: reingeniería, procesos, análisis, metodología, control.



Anexo 2. Certificado de Centro de Idiomas Abstract



CENTRO DE IDIOMAS

Abstract

The purpose of this degree research has been developed to offer a viable solution aimed at improving the processes carried out by the Planning Management Directorate of the Decentralized Municipal Autonomous Government of "Naranjal", Guayas Province. The starting point was a diagnosis based on the direct observation of the handled processes within this department, observing that all the procedures involved performed constant delays in their execution. This paper work is identified with the feasible project modality since it is supported by descriptive, bibliographical field research. Analysis was applied to the management and its units. The project as such is a valuable contribution to this institution, taking into account the high rate of incorrect processes along with the mismanagement of human resources, which generates constant delays in the services offered. For this reason, with this research, a management model will be developed that allows solving this problem through the use of reengineering and a set of administrative tools that will reach institutional objectives.

Keywords: reengineering, processes, analysis, methodology, control

La Troncal, 22 de febrero 2022

EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, CERTIFICA QUE EL DOCUMENTO QUE ANTECEDE FUE TRADUCIDO POR PERSONAL DEL CENTRO PARA LO CUAL DOY FE Y SUSCRIBO

Lic. Nancy Orellana P., MSc.

COORDINADORA CENTRO DE IDIOMAS LA TRONCAL

Anexo 3. Turnitin

Trabajo de Grado

INFORME DE ORIGINALIDAD

5 %	5 %	1 %	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	chimborazo.gob.ec Fuente de Internet	1 %
3	naranjal.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
4	www.derechoecuador.com Fuente de Internet	<1 %
5	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
6	herramientasgerencial.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
7	www.aiteco.com Fuente de Internet	<1 %
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
9	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

10	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
11	www.giron.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
12	gadgualaquiza.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
13	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	munisantamariadelvalle.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
17	www.logrono.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
18	app.sni.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
19	"Encyclopedic Dictionary of Landscape and Urban Planning", Springer Science and Business Media LLC, 2010 Publicación	<1 %
20	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %



Universidad
Católica
de Cuenca

ING. CARLOS
ORELLANA
ORELLANA
Apruebo este
documento
Responsable de
Unidad de Titulación -
Carrera de
Administración de
Empresas

Anexo 4. Autorización para el Repositorio

 <p>Universidad Católica de Cuenca</p>	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: F – DB – 30 VERSION: 01 FECHA: 2021-04-15 Página 1 de 1
---	--	--

Rosa Estrella Cabrera Pino portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0925405383**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **"Reingeniería de Procesos para la Dirección de Gestión de Planificación del GAD Municipal del Cantón Naranjal"** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

La Troncal, 16 de febrero de 2022

F: 

Rosa Estrella Cabrera Pino
C.I. **0925405383**

www.ucacue.edu.ec