

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción**

“Reingeniería de Procesos en una Institución dedicada a la
Administración de Bienes Culturales”

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentada por:

Darío Gabriel Peralta Jaramillo

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2007

AGRADECIMIENTO

A mis padres por el apoyo que me brindaron, a la Ing. Denise Rodríguez, Director de Tesis, por su ayuda invaluable, y a todas las personas que de una u otra forma colaboraron para la realización y éxito de este trabajo.

DEDICATORIA

MIS PADRES

A MI FAMILIA

A UNA GRAN

AMIGA

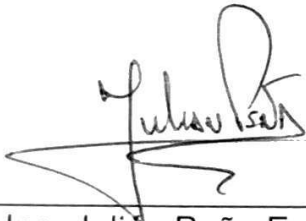
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Eduardo Rivadeneira P.
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE



Ing. Denise Rodriguez. Z.
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Julián Peña E.
VOCAL



Dr. Kleber Barcia V.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la “ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).


Darío Gabriel Feralta Jaramillo



RESUMEN

La competitividad actual en la que vivimos lleva a que toda organización para satisfacer en forma eficiente a sus clientes deba desarrollar procesos descentralizados, un organigrama lineal que permita a los empleados sugerir y participar de los cambios que se deben realizar para mantener la operatividad de los servicios que ofrecen.

La empresa en estudio desde el momento de su creación, a pesar de haber sido establecido como un ente con relativa autonomía para la toma de decisiones administrativas y operativas, ha dependido totalmente del Estado. En esta empresa, se invierte demasiado tiempo en la realización de actividades influenciadas tanto por el desconocimiento de cómo realizar dicha actividad así como también por la incorrecta distribución de funciones y responsabilidades.

El problema que presenta esta organización es que las responsabilidades dentro de los cargos nunca fueron definidas correctamente debido a que los puestos se iban creando a medida que “La Institución” implementaba nuevos servicios pero sin realizar el correspondiente análisis de la factibilidad de estos y si la organización estaba en capacidad de ofrecerlos en forma eficiente al público. La consecuencia de estas situaciones hacen que la toma de decisiones se torne lenta y los trámites administrativos largos e ineficientes, problema por el cual esta tesis planteará alternativas

de mejoramiento de la situación organizacional de “La Institución” por medio del uso de la reingeniería de procesos.

La presente tesis tiene como objetivo el mejoramiento del proceso organizacional y administrativo de “La Institución” a través de la reorganización, identificación y mejora de los procesos internos; documentándolos de tal forma que permita a la organización una mejor atención y relación con la comunidad y sus empleados así como un adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles.

Para lograr este objetivo, se realizará una evaluación de la situación actual de la organización por medio de técnicas como entrevistas con sus principales autoridades y empleados, luego se realizará una revisión de información disponible de los diferentes departamentos, seguido se identificará la estructura orgánica y los procesos administrativos vigentes basándose en cuestionarios realizados a los empleados para conocer que tipos de actividades realizan para posteriormente continuar con el levantamiento de procesos y procedimientos identificados de acuerdo a la información proporcionada por los cuestionarios y los diagramas de flujo respectivos. Con la ayuda de la información recabada, se elaborarán los manuales de funciones de los empleados, funcionarios y el organigrama de la organización.

Posteriormente se identificarán las debilidades de la organización por medio de un análisis FODA de la empresa. También se revisarán conforme a los manuales y procedimientos realizados, las formas de reducir tiempos y costos y por último, se establecerán indicadores de gestión para cada proceso. Luego de este análisis se implementarán planes de acción para corregir y mejorar las debilidades detectadas en la encuesta y en el FODA.

Finalmente se realizarán cambios para mejorar los procedimientos identificados con el diseño de nuevos formatos y dando sugerencias para mejorar los mismos permitiendo a la organización ser más eficiente y capaz de satisfacer completamente las necesidades de sus clientes.

Se espera que con la documentación y definición de los procesos, la organización tenga una base de conocimiento que facilite el intercambio de información, transferencia de conocimientos y una mejor comunicación entre los distintos miembros de la misma. Esta tesis también se espera sea de mucha ayuda para el mejoramiento de la toma de decisiones de parte de sus principales directivos en base a las herramientas que brinda la gestión de procesos y de esta forma permitir el establecimiento de metas y planes adecuados, medibles para mejorar continuamente el trabajo realizado por la empresa; además de servir como medio de consulta para otras organizaciones que deseen optimizar y simplificar eficientemente las actividades presentes en sus procesos.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	I
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ABREVIATURAS.....	VIII
SIMBOLOGÍA.....	IX
INDICE DE GRÁFICOS.....	X
INDICE DE TABLAS.....	XI
TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	
1. GENERALIDADES.....	3
1.1 Antecedentes de la Empresa.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	5
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo Principal.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Metodología.....	8
1.5 Justificación.....	10
1.6 Estructura de la tesis.....	11

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEORICO.....	14
2.1 Gestión por Procesos.....	14
2.2 Procesos de Cambios en la Organización.....	19
2.3 Manejo de la Calidad Total (TQM).....	20
2.3.1 Definiciones Importantes dentro del TQM.....	22
2.4 Sistema de Gestión de Calidad.....	24
2.5 Reingeniería de Procesos.....	25

CAPÍTULO 3

3. SITUACIÓN ACTUAL.....	34
3.1 Estructura de la Organización.....	34
3.2 Recolección de información de las visitas realizadas.....	38
3.3 Análisis de entrevistas y cuestionarios realizados.....	47

CAPÍTULO 4

4. IMPLEMENTACIÓN.....	56
4.1 Misión y Visión.....	57
4.2 Organigrama Estructural.....	59
4.3 Descripción de Puestos.....	62
4.4 Procesos.....	64
4.5 Procedimientos.....	68

4.5.1 Diagramas de Flujo.....	74
4.6 Recomendaciones para mejorar los procesos identificados.....	87
CAPÍTULO 5	
5. VERIFICACIÓN Y ACCIONES CORRECTIVAS.....	88
5.1 Seguimiento y Medición.....	89
5.2 Indicadores de Gestión.....	93
5.3 Planes de Acción.....	98
5.4 Documentos y Registros Sugeridos	102
CAPÍTULO 6	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
APÉNDICES	
BIBLIOGRAFÍA	

ABREVIATURAS

POS	Puesto de atención al cliente
TQM	Manejo de la Calidad Total
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
BSC	Cuadro de Mando Integral
PHVA	Planear – Hacer – Controlar - Corregir
TPM	Mantenimiento Preventivo Total
SPC	Control Estadístico de Procesos
FODA	Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas
PAO	Plaza de Artes y Oficios
PS	Parque de Samborondón

SIMBOLOGÍA

a/m Arriendos cumplidos en el mes

vi/día Visitas realizadas por día

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 2.1 Triángulo de Servicios.....	21
Gráfico 2.2 Metodología Reingeniería de Procesos.....	30
Gráfico 3.2 Diagrama Ishikawa de Problemas.....	42
Gráfico 3.3 Problemas en el Trabajo.....	43
Gráfico 3.4 Diagrama Ishikawa Errores de la Organización.....	44
Gráfico 3.5. Errores en la organización.....	45
Gráfico 3.6. Análisis Pregunta 1.....	45
Gráfico 3.7. Análisis Pregunta 2.....	47
Gráfico 3.8. Análisis Pregunta 3.....	47
Gráfico 3.9. Análisis Pregunta 4.....	48
Gráfico 3.10. Análisis Pregunta 5.....	48
Gráfico 3.11. Análisis Pregunta 6.....	49
Gráfico 3.12. Análisis Pregunta 7.....	49
Gráfico 3.13. Análisis Pregunta 8.....	50
Gráfico 3.14. Análisis Pregunta 9.....	50
Gráfico 3.15. Análisis Pregunta 10.....	51
Gráfico 3.16. Análisis Pregunta 11.....	51
Gráfico 3.17. Análisis Pregunta 12.....	52
Gráfico 3.18. Análisis Pregunta 13.....	52
Gráfico 3.19. Análisis Pregunta 14.....	53
Gráfico 3.20. Análisis Pregunta 15.....	53
Gráfico 3.21. Análisis Pregunta 16.....	54
Gráfico 3.22. Análisis Pregunta 17.....	54
Gráfico 3.23. Análisis Pregunta 18.....	55
Gráfico 3.24 Análisis Pregunta 19.....	55
Gráfico 4.1. Organigrama de la Institución.....	61
Gráfico 4.2. Formato de Descripción de Puestos.....	63
Gráfico 4.3. Mapa de Procesos de la Institución.....	67
Gráfico 4.4. Formato de Procedimiento.....	70
Gráfico 4.5. Macroproceso para la investigación y Montaje de una Exposición.....	76
Gráfico 4.6. Proceso para adquirir Piezas Arqueológicas.....	78
Gráfico 4.7. Proceso para adquirir Obras de Arte.....	79
Gráfico 4.8. Proceso para arrendar Espacios del PAO.....	80
Gráfico 4.9. Proceso para arrendar Espacios de Museos de Guayaquil.....	81
Gráfico 4.10. Proceso para la Planificación y Ejecución de Talleres.....	82

Gráfico 4.11. Proceso para arrendar Areas de Parque de Samborondón.....	83
Gráfico 4.12. Procedimiento Autorización Salida de Obras de Arte para Exposiciones Organizadas por la Institución.....	84
Gráfico 4.13. Procedimiento para cancelar Servicios Prestados a la Institución.....	85
Gráfico 5.1 Formato Listado Maestro de Documentos.....	90
Gráfico 5.2 Formato de Reporte de Novedades.....	92
Gráfico 5.3 Indicadores de Gestión.....	97
Gráfico 5.4 Indicadores de Usuarios Satisfechos.....	98
Gráfico 5.5 Formato Acta de Entrega Recepción de Equipos.....	105
Gráfico 5.6 Formato Control de Actividades de Proyectos.....	106
Gráfico 5.7 Formato Reporte Diario de Ingresos.....	107
Gráfico 5.8 Cronograma de Proyectos de la Institución.....	108
Gráfico 5.9 Formato Solicitud de Salida.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Metodología a aplicarse.....	9
Tabla 2	Distribución de la Organización.....	35
Tabla 3	Temas Incluidos en el Primer Cuestionario.....	36
Tabla 4	Temas Consultados en las Entrevistas y el Segundo Cuestionario.....	37
Tabla 5	Directivos que respondieron Segundo Cuestionario.....	38
Tabla 6	Situaciones Presentadas en la Institución.....	40
Tabla 7	Procesos Principales Organización.....	66
Tabla 8	Foda de la Organización.....	86
Tabla 9	Planes de Acción para la Institución.....	100

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Adquisición: Acción por la que se consigue un objeto, espécimen, pieza o ejemplar para una colección o un museo.

Bienes Culturales: Son los objetos materiales y inmateriales, tangibles e intangibles, muebles e inmuebles en los cuales se denota un valor cultural, ya sea por su significación histórica, artística, religiosa, arqueológica, arquitectónica o científica.

Descripción del Puesto: Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

Gestión Cultural: Conjunto de estrategias utilizadas para facilitar el acceso al patrimonio cultural por parte de la sociedad. Estas estrategias contienen en su definición una adecuada planificación de los recursos económicos y humanos, así como la consecución de unos claros objetivos a largo y corto plazo que permita llevar a cabo dicha planificación.

Investigación: Función que guía el discurso de las exhibiciones, la documentación de las colecciones y el material gráfico y audio-visual asociado.

Museo: Es una Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo que adquiere, conserva, comunica y presenta con fines de estudio, educación y deleite, testimonios materiales del hombre y su medio.

Museología: Es la ciencia del museo; estudia la historia y razón de ser de los museos, su función en la sociedad, sus peculiares sistemas de investigación, educación y organización, relación que guarda con el medio ambiente físico y clasificación de los diferentes tipos de museo.

Requerimientos del Puesto: Documento que establece el perfil mínimo de habilidades, conocimientos y experiencia aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata sobre la realización de una reingeniería de procesos dentro de una entidad dedicada a la custodia y administración de bienes culturales patrimoniales para la que se ha definido como propósito principal el mejoramiento de su proceso organizacional y administrativo a través de la reorganización, la identificación y mejora de los procesos que intervienen dentro de la entidad documentándolos para permitir a sus empleados conocer mejor los procesos que intervienen así como mejorar la atención y relación con el público aprovechando de mejor forma los recursos disponibles y fomentando un crecimiento de la organización conforme a los requerimientos del mercado y las necesidades de sus clientes.

La elaboración y desarrollo de entrevistas y cuestionarios permitirán el levantamiento de la información necesaria para establecer los procesos actuales, las responsabilidades y funciones de los empleados de cada departamento además de identificar los procesos nuevos que deben ser incorporados como también el establecimiento de las correctas funciones que deben ser desempeñadas en la organización.

Teniendo como base el levantamiento de información previamente diseñado se elaborarán los manuales de funciones, los formatos de los procesos y

procedimientos que deberán implementarse incluyendo los diagramas de flujo de los principales procesos y procedimientos que se determinen.

El establecimiento de las fortalezas y debilidades de la organización ayudará al establecimiento de planes de acción con lo cual la entidad objeto de estudio podrá cumplir con sus metas propuestas y crecer en forma adecuada y conforme a los requerimientos de sus clientes. Para la organización diferentes indicadores de gestión y otras recomendaciones se propondrán a sus directivos para controlar y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la Empresa

El establecimiento objeto de esta tesis, al cual se denominará "La Institución", se encarga de administrar los bienes culturales patrimoniales propiedad del estado ecuatoriano y potenciar su valoración por parte de la población interviniendo dentro de las comunidades locales para fomentar un acercamiento con el público representado por sus segmentos sociales y ser parte de sus necesidades y vivencias, donde estén presentes las voces y los testimonios de estos respetando las diferentes variedades de cultura particulares.

Tiene su oficina principal en la ciudad de Guayaquil conjuntamente con otras instalaciones en Samborondón, Manta y Bahía de Caráquez.

“La Institución” inició su gestión en las antiguas instalaciones ubicadas en las calles 9 de Octubre y José de Antepara, cambiando la administración a sus instalaciones actuales en el año 2002. Tiene como labor principal hacer comprender que la cultura debe ser entendida como el concepto que describe procesos de desarrollo intelectual, espiritual y estéticos del acontecer humano, incluyendo la ciencia y la tecnología.

Dentro de esta institución se realizan trabajos y prácticas de actividades intelectuales y específicamente artísticas, como en cultura musical, literatura, pintura, escultura, teatro y cine, bajo el concepto de que el nivel de la población mejora en la medida que se eleva hacia las manifestaciones más altas del espíritu y la creatividad humana en las bellas artes.

Además se encarga de la administración de varios museos y un parque destinado a fomentar y mantener las costumbres del guayaquileño de antaño así como conservar especies propias de nuestra región para que puedan ser conocidas por las nuevas generaciones.

Estas razones han motivado que para cumplir eficientemente con su labor de trabajo y tratar de que el público entienda los valores y vivencias de la cultura ecuatoriana; desarrollar sus actividades mejorando sus equipos de trabajo, que deben ser inter y

multidisciplinarios, que sean capaces de generar propuestas en conjunto teniendo presente la presentación de ideas y proyectos, la explicación de beneficios y oportunidades con la clara manifestación del uso social en sus acciones.

1.2 Planteamiento del problema

Toda organización debido a la competitividad del mundo actual y para poder satisfacer en forma eficiente a sus clientes debe mantener procesos descentralizados, un organigrama lineal que permita a los empleados sugerir y participar de los cambios que se deben realizar para mantener la operatividad de los servicios que ofrecen.

“La Institución” desde el momento de su creación a pesar de haber sido establecido como un ente con relativa autonomía para la toma de decisiones administrativas y operativas ha dependido totalmente del Estado. Las responsabilidades dentro de los cargos nunca fueron definidas correctamente debido a que los puestos se iban creando a medida que “La Institución” implementaba nuevos servicios pero sin realizar el correspondiente análisis de la factibilidad de estos y si la organización estaba en capacidad de ofrecerlos en forma eficiente al público.

Muchas veces debido a la premura del tiempo personas no capacitadas para el nuevo cargo pero que eran parte de la organización asumían estas responsabilidades por lo cual muchos de los procesos dentro de la misma se repetían innecesariamente o se desarrollaban en forma ineficiente provocando que la organización asumiera gastos innecesarios.

En los actuales momentos dentro de “La Institución” se invierte demasiado tiempo en la realización de actividades influenciado tanto por el desconocimiento de cómo realizar la actividad como tal así también la incorrecta distribución de las funciones y responsabilidades. La consecuencia de estas situaciones hacen que la toma de decisiones se torne lenta y los tramites administrativos mas largos e ineficientes.

Conociendo de que una organización sin sus funciones correctamente delimitadas, sin el conocimiento de que tipo de necesidades deben ser satisfechas o los procesos que intervienen en las distintas actividades dentro de ella no rinde adecuadamente en el cambiante mundo actual, sus principales autoridades decidieron implementar cambios para el mejoramiento de la organización.

El propósito de esta tesis es determinar que actividades se pueden mejorar por medio de la implementación de una reingeniería de todos los procesos y actividades que se presentan dentro de esta

estableciendo una correcta descripción de las funciones, las responsabilidades de sus funcionarios e inclusive el establecimiento de políticas adecuadas de control y mejoramiento de los servicios que existen dentro de ella.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Principal

El objetivo principal de esta tesis es el mejoramiento del proceso organizacional y administrativo de “La Institución” a través de la reorganización, identificación y mejora de los procesos internos. Documentándolos de tal forma que permita a la organización una mejor atención y relación con la comunidad y sus empleados así como un adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la organización objeto de estudio.
- ✓ Identificar los procesos que intervienen en las diferentes actividades que se realizan en la organización.
- ✓ Implementar un manual de funciones adecuado para la organización.

- ✓ Realizar la actualización e implementación de los procedimientos existentes.
- ✓ Plantear mejoras para los procedimientos identificados incluyendo el diseño de nuevos formatos para agilizar los procesos existentes.
- ✓ Establecer indicadores de gestión y planes de acción para un mejor desarrollo venidero de la organización.

1.4 Metodología

Para cumplir con los objetivos trazados en esta tesis se deben seguir los siguientes pasos:

TABLA 1
METODOLOGÍA A APLICARSE

1	Evaluar la situación de organización actual de “La Institución”
1.1	Realizar entrevistas con las principales autoridades y empleados de la organización
1.2	Revisar información disponible de los diferentes departamentos
2	Identificar la estructura orgánica actual y los procesos administrativos actuales
2.1	Elaborar cuestionarios requiriendo a los empleados información sobre las actividades que realizan
2.2	Elaborar procedimientos actuales y nuevos identificados de acuerdo a la información recabada de los cuestionarios
2.3	Elaborar diagramas de flujo para cada proceso identificado
3	Recabar las responsabilidades actuales de empleados y ejecutivos
3.1	Elaborar manuales de funciones de acuerdo a los datos recibidos por medio del cuestionario de los empleados
4	Identificar las debilidades de “La Institución”
4.1	Diseñar encuestas requiriendo información sobre la situación de la organización y posibles debilidades que presente
5	Determinar lo que hay que medir y en que forma
5.1	Revisar de acuerdo a los manuales y procedimientos realizados formas de reducir tiempos y costos
5.2	Establecer indicadores de gestión adecuados para la organización
6	Definir y desarrollar planes de acción
6.1	Establecer planes de acción para mejorar las debilidades analizadas por medio de la encuesta
7	Implementar cambios para mejorar procedimientos
7.1	Diseñar formatos y dar sugerencias para mejorar procedimientos dentro de la organización

1.5 Justificación

Una organización moderna requiere aplicar correctamente la gestión de procesos de su negocio que permiten entre otros efectos la reducción de costos y variaciones en los resultados, el mejoramiento del servicio, el cumplimiento de las regulaciones establecidas y la disminución de riesgos.

Al establecer, diseñar y mejorar los procesos de una organización, permite su medición y por lo tanto implementar los pasos de la mejora continua. La gestión de procesos contribuye a que “La Institución” pueda cumplir adecuadamente con estándares y políticas que se definirán a través del desarrollo de este trabajo garantizando que todos sus procesos tengan el nivel de calidad esperado y de acuerdo a los objetivos de la organización.

La documentación y definición de los procesos permitirá tener una base de conocimiento que facilitará el intercambio de información, transferencia de conocimientos y una mejor comunicación entre los distintos miembros de la organización. Con toda esta información reunida se podrá hacer de mejor manera el análisis de resultados combinándola con las diferentes técnicas con que la ingeniería nos ayuda como indicadores de desempeño, controles de calidad o la reingeniería de procesos, etc

1.6 Estructura tesis

En el capítulo 2 se procede a definir el marco teórico en el cual se realizara el proceso de análisis, reingeniería de la organización utilizando las herramientas que la gestión de procesos brinda y pueden aplicarse en la empresa objeto del estudio.

En cambio dentro del capítulo 3 de esta tesis se procede al análisis y evaluación de la situación actual de la organización por medio del uso de entrevistas directas con las principales autoridades que conforman la misma así como también revisando la información disponible de cada departamento. Estas entrevistas y el uso de dos cuestionarios que se enviarán a los empleados con los cuales no se pueda conversar directamente permitirá definir que procesos y procedimientos existen como las actividades y funciones de cada persona hay dentro de “La Institución”. De igual forma permitirán establecer que tipos de debilidades tiene la organización.

El capítulo 4, usando toda la información recopilada de parte de los empleados se elaborarán los manuales de funciones de cargos existentes en la organización y se definirá la misión y visión de “La Institución”; es posible que se creen nuevos cargos, se cambien de nombre a otros y lo más importante es que se definirán de manera

Con formato: Texto independiente 2,
Sangría: Izquierda: 0,95 cm,
Interlineado: Doble

correcta las responsabilidades de cada persona para evitar la superposición de funciones y realizar un doble trabajo y de esta manera aprovechar los manuales y procedimientos realizados para verificar el tiempo o costos que se ahorrarán con los cambios y las implementaciones hechas; así como se presentarán los diagramas de flujo de los diferentes procesos principales que existen. El análisis FODA de la organización será realizado de acuerdo a los datos y respuestas que los distintos actores de “La Institución” consideren para aprovechar las fortalezas de la misma y disminuir el efecto que las debilidades puedan tener dentro de la empresa.

Con la realización del capítulo 5, se considerarán las diferentes medidas de seguimiento y control para mejorar los procesos existentes y futuros para que los participantes en los procesos puedan tomar las acciones correctivas en los momentos que sean necesarios. Se elaborarán los planes de acción que permitirán disminuir las debilidades determinadas previamente y fortalecer a “La Institución” incluyendo los indicadores de gestión que permitirán medir la eficacia de los cambios planteados, mejorar continuamente sus procesos y cumplir con las metas propuestas. Además se incluirán los diseños de los nuevos formatos sugeridos para mejorar el desarrollo y eficiencia de los procesos que lo requieran.

En el último capítulo, constarán las sugerencias y recomendaciones para mejorar los procesos existentes y de esta forma hacer a “La Institución” más eficiente y capaz de satisfacer completamente las necesidades de sus clientes (internos y externos).

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEORICO

El marco teórico es la referencia con la cual se pueden hacer los cambios correctos en una compañía. Por lo tanto independientemente de su tamaño, giro o ubicación; estas no son condiciones suficientes pero si necesarias para mantenerse dentro del negocio en que participan. Sin embargo, para alcanzar la excelencia en la actualidad se requiere confiar en un nuevo paradigma: el enfoque de proceso o dicho en la forma más conocida como gestión por proceso.

4.72.1 **Gestión por procesos**

Una organización para mejorar y adaptarse a los cambios debe pensar en sus clientes, no solamente pensar que un cliente es aquella persona o empresa que recibe el producto final de la línea

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Numeración y viñetas

de producción. Un cliente también es aquella persona que colabora dentro de la organización.

La organización en los procesos permite que haya interrelación y comunicación entre todos los departamentos, que el departamento X se preocupe por lo que pasa en el departamento Y, no solo en lo que este mismo ha hecho.

La gestión por procesos ayuda a una compañía a madurar y a pensar que el éxito no está en que cada quien haga su trabajo sino en que el trabajo de todos los componentes de su organización hace que las labores sean más sencillas y eficientes. Dicho de otra forma se debe pensar en el producto y no en las partes que lo conforman.

La Gestión por Procesos nos permite analizar a una organización como un todo definiendo los siguientes aspectos:

Definición del proceso: A medida que transcurra esta tesis se debe definir cuales son los procesos dentro de la organización, de cada departamento o de las personas que tienen un grado de responsabilidad en los mismos.

Identificación de los procesos claves: Dentro de la organización se definen cuales procesos abarcan áreas sensibles en cuanto a

los costos que pueden generar o que el grado de prioridad que tienen y si ocurrieran problemas en los mismos podrían afectar el desempeño general de toda la organización.

Técnicas para representar o visualizar los procesos: Un proceso para que pueda ser entendido y analizado de mejor manera puede ser representado de varias maneras, siendo la más eficiente y conocida la diagramación de los flujos cuya representación gráfica y lenguaje utilizado permite el entendimiento fácil del proceso al que representa.

La diagramación de flujos inclusive permite el ahorro de tiempo y espacio dentro de una organización mejorando la comunicación interna entre sus miembros sin necesidad de gastar en hojas imprimiendo manuales de procedimientos para entregar a un empleado, por ejemplo: el procedimiento para el manejo de POS en un supermercado y con el riesgo de que este empleado debido a la cantidad de hojas que ocupa este manual ni siquiera lo lea, con lo cual el trabajo que se realiza para estandarizar, mejorar e informar sobre cambios o nuevos procedimientos en la compañía quede trunco.

El uso de un diagrama de flujo basado en ese procedimiento permitirá una comunicación rápida y eficiente de los cambios que

se implementan y el empleado al ver que es un número menor de hojas y que está construido con gráficos y un lenguaje sencillo lo entienda mejor y aplique en su trabajo.

Todas las personas involucradas en la reingeniería de los procesos pueden aportar ideas para realizar un mapeo del proceso. Este mapeo permitirá observar solamente aquellos procesos claves que involucran la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización y agruparlos en bloques de forma tal que representen de mejor manera un proceso crítico dentro de la empresa.

Metodología para el análisis y mejora de los procesos:

Siguiendo un proceso lógico en base a las experiencias de instituciones que tuvieron que implementar procesos de cambios en su administración; se puede decir que para desarrollar eficientemente esta metodología se debe hacer lo siguiente:

- ✓ Revisar si todos los pasos en el proceso siguen un orden lógico.
En caso de no ser así, hacer los cambios necesarios para que el proceso sea más eficiente sin afectación su funcionalidad y finalidad.
- ✓ Verificar que pasos sirven para agregar valor al proceso o en realidad son innecesarios, alargan este proceso e inclusive provocan gastos dentro de la organización.

- ✓ De acuerdo a este último punto, ver que pasos se pueden eliminar, agregar o agrupar para hacer más eficiente el proceso y disminuir los costos para la compañía.
- ✓ Identificar qué tipo de habilidades, equipos o herramientas son necesarias para cada paso del proceso, pudiera ocurrir que se deba definir nuevas herramientas o mejorar las habilidades para hacer que el proceso sea más eficiente.
- ✓ Como parte de este análisis también es necesario determinar si algunos pasos o actividades del proceso pueden ser automatizadas para disminuir errores frecuentes o flexibilizar el proceso para que sea más adaptable a cambios de acuerdo a las necesidades de la organización.
- ✓ Determinar en qué puntos dentro del proceso se deben instalar controles para que sirvan como retroalimentación de información o de recursos así como controlar que la calidad con que debe realizarse el proceso no esté variando negativamente y en caso de estar sucediendo problemas realizar modificaciones sin afectar a las demás actividades dentro del mismo.
- ✓ Los indicadores de desempeño se definen en función del tipo del proceso que ha sido mejorado y de las características del bien o servicio que se obtiene como resultado de dicho proceso. Estos indicadores nos ayudan a verificar que se están

cumpliendo con las metas propuestas por la Dirección y lo más importante satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

4.82.2 Procesos de cambios en la organización

Para lograr cambios en una organización la alta dirección, en nuestro caso los directivos principales de “La Institución” deben estar dispuestos a realizar las modificaciones necesarias para poder ser eficientes, tener una ventaja competitiva con respecto a instituciones similares en el país y lo más importante, estar convencidos de que los cambios ayudaran a mejorar la organización.

La simplificación de un proceso se realiza con creatividad y no usando la tecnología. Tecnificar un proceso sin previamente haberlo analizado para hacerlo más eficiente puede conducir a cometer errores aunque ahora en mayor número y rapidez además de elevar los costos para la compañía.

Varias veces se ha dicho esto, pero es un punto muy importante que permite a una organización alcanzar un nivel óptimo: cambiar el enfoque de los departamentos hacia los procesos descartando los enfoques funcionales que eran regla en tiempos pasados.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Es importante recordar que una organización no sólo está formada por quienes prestan servicios en ella, sino, además, por los beneficiarios de sus productos y servicios, como sus proveedores.

La organización debe procurar el enriquecimiento de las actividades y procesos generadores de valor agregado para sus clientes, reduciendo y eliminando aquellas que no lo generan.

La implantación de equipos de trabajo y la gestión participativa, logran que se incremente la calidad, productividad y flexibilidad, así como también tomando medidas que permitan el aplanamiento de la estructura organizacional.

La resistencia al cambio se puede eliminar fomentando la participación plena y activa de la totalidad del personal y de esta forma poder acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones.

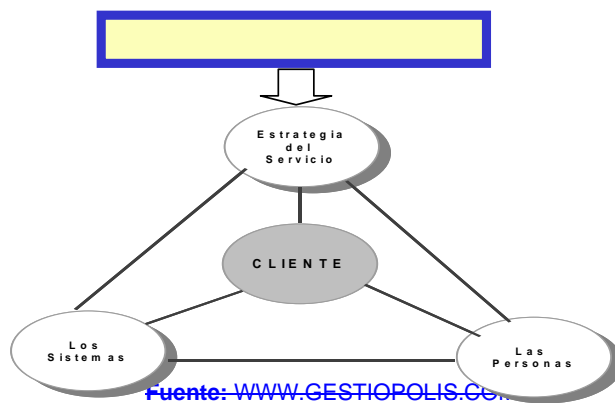
4.92.3 Manejo de la Calidad Total (TQM)

Es el conjunto de acciones que posibilitan administrar una organización con el enfoque de Calidad Total. Se refiere a que todas las actividades de la organización se destinan solo a la satisfacción de las necesidades de sus clientes (usuarios). Todos los componentes de esta participan para satisfacer en forma integral a sus clientes.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Dentro del TQM siempre deben ser evaluadas todas las unidades operativas y de servicio durante los procesos de producción. Esta estrategia surgió en la década de los 80 por parte de los norteamericanos en respuesta al trabajo realizado por los japoneses.



Fuente: www.GESTIOPOLIS.COM

Con formato: Fuente: 10 pto

GRÁFICO 2.1: TRIANGULO DE SERVICIOS

Para que funcione adecuadamente el TQM dentro de la organización se debe tomar en cuenta los siguientes fundamentos:

- Administración participativa
- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Educación y capacitación continua

- Mejoramiento continuo de los procesos dentro de la organización
- Gestión de Calidad y el uso de métodos científicos

Es responsabilidad de la alta dirección de la organización planificar correctamente las acciones que permiten la implementación de un sistema de calidad y mejora continua.

Para implementar un TQM se deben definir con la participación de todos; los objetivos (hacia donde queremos llegar como organización), planes de calidad, analizar todas las secuencias que forman parte de nuestros procesos así como también de cuantos recursos y voluntad disponemos para hacer los cambios, en que partes se deben establecer controles para monitorear el correcto desenvolvimiento de los procesos internos de la organización y al final documentar toda la información recopilada para que sirva de base dentro de un proceso de mejora continua.

1.9.12.3.1 Definiciones importantes dentro del TQM

Control: Es el proceso que permite verificar y garantizar que las actividades llevadas a cabo se correspondan con las planeadas y, por lo tanto, que conduzcan a las metas y objetivos establecidos. El control nos permite comparar el desempeño

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,95 cm, Sangría francesa: 1,27 cm

Con formato: Numeración y viñetas

real con los niveles establecidos en los planes, determinar posibles desviaciones para poder tomar medidas correctivas de tal forma que nos sirve como alerta sobre posibles problemas antes de que ocurran para así resolverlos y reducir el nivel de incertidumbre.

Política de Calidad: Es una declaración firmada que es generada por la máxima directivos de la institución en la cual se estipula el compromiso de la organización a un esquema o norma.

Manual de Calidad: Se refiere a los procedimientos documentados del sistema de la calidad, orientados al planeamiento y a la administración de todas las actividades que dentro de la organización afectan o modifican la calidad.

Manual de Procedimientos: Son aquellos que indican que persona realiza cada actividad de un proceso, como y el cuando lo hace. Evidencian la calidad que debe existir en la organización y son obligatorios.

Instrucciones de trabajo: Son documentos que contemplan en detalle los aspectos técnicos existentes dentro del trabajo. Pueden incluir información sobre: especificaciones del producto, especificaciones para inspecciones, requerimientos de insumos y métodos de ensayos.

1.102.4 Sistema de Gestión de Calidad

Cada organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad que le permita mejorar continuamente en eficiencia, costos y satisfacer permanentemente a sus clientes.

La organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización;
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de dichos procesos;
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de los procesos;
- e) Realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos; y,
- f) Implementar acciones para el logro de los objetivos planteados y la mejora continua de los procesos.

La documentación del SGC debe incluir:

- Política y objetivos de la calidad documentados
- Manual de la calidad;
- Procedimientos documentados requeridos en la norma;
- Documentos necesarios para asegurar la eficacia en la planificación, operación y control de los procesos;

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Numeración y viñetas

- Registros.

Es muy importante dentro del SGC identificar las necesidades y expectativas de los clientes y de todas las partes involucradas dentro de la organización, para optimizar los cumplimientos y creando un ambiente de trabajo seguro y sin temor logrando la confianza de todos los integrantes de la organización.

Es importante resaltar que la política de calidad debe:

- Ser adecuada al propósito de la organización;
- Incluir el compromiso de cumplir los requisitos y de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad;
- Proporcionar un marco de referencia para los objetivos de calidad;
- Ser comunicada y entendida dentro de la organización;
- Ser revisada para su continua adecuación.

4.142.5 Reingeniería de Procesos

La reingeniería puede entenderse como un proceso de cambios dentro de la organización o de rotura de los paradigmas vigentes. Una reingeniería de procesos permite a una empresa configurar sus actividades de tal forma que en un corto tiempo lograra incrementos significativos en rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Numeración y viñetas

calidad, permitiendo obtener una ventaja competitiva con respecto a las demás.

Dentro de la reingeniería se direcciona la gestión de una empresa al funcionamiento como un sistema con partes íntimamente interrelacionadas a diferencia del enfoque tradicional.

Se puede considerar como un primer enfoque de una organización como un sistema el adoptado por Henry Ford en la cadena de montaje de su fábrica para luego pasar a la invención del sistema “Justo a Tiempo” desarrollado por la empresa Toyota en Japón.

La reingeniería en su forma actual, tuvo su origen en Occidente como una reacción de los norteamericanos a sus problemas de competitividad frente a las compañías japonesas. Las empresas automotrices eran las que más retrasadas estaban con respecto a sus pares de Oriente y por lo tanto sufrían de varios problemas: productos que ya no satisfacían las demandas y necesidades del consumidor, sus procesos tanto de diseño como de producción eran varias veces superiores en plazo a las de sus competidores japoneses, además de adolecer de altos costos y bajos niveles de calidad, esto motivó el uso de la reingeniería de procesos para poder mejorar y alcanzar a la competencia.

Es fundamental recordar dentro de la reingeniería de procesos lo importante que es lograr la simplificación de los procesos, para hacerlos más eficaces y eficientes generando valor agregado tanto para los clientes como para sus consumidores. Por ello es necesario definir a las diversas actividades en función a si agregan o no valor para el cliente final o la empresa. Además es un medio que permite generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, aprovechando las oportunidades que ofrece el mundo exterior, y así también protegiéndose de las amenazas. La reingeniería constituye un cambio radical, de carácter cualitativo a diferencia de la mejora continua que puede ser entendida como un proceso de cambios cuantitativos.

Para poder realizar estos cambios dentro de la organización se necesita de liderazgo desde el nivel directivo de la misma. Las habilidades requeridas para el liderazgo comprenden:

- ❑ Habilidad de contacto y empatía.
- ❑ Habilidad para aconsejar.
- ❑ Habilidad para impulsar a otros.
- ❑ Habilidad como formador.
- ❑ Habilidad para confrontar y retar.

Un líder debe saber iniciar contactos con otras personas, demostrar respeto por otras personas, ayudar a la organización a desarrollar un compromiso en la mejora, a aceptar tareas difíciles. De esta forma se fortalece el trabajo en equipo además promoviendo el desarrollo total de los grupos.

El proceso de reingeniería comienza con la preparación tanto de la alta dirección como de la fuerza de trabajo para los cambios. Esto quiere decir:

- Se debe educar a la dirección sobre lo que es un proceso de reingeniería y los cambios necesarios que deben implantarse.
- Además se debe crear un comité de dirección de reingeniería.
- Y al último, desarrollar un plan inicial de acción.

Dentro de una segunda etapa se planea el cambio, sustentada en la creación de una visión y misión estratégicas para la organización. Ello comprende en primer lugar identificar las competencias, desarrollando luego una declaración de visión y otra de misión, determinando al último las principales causas por la cual se debe guiar la empresa.

Fijadas la visión, misión y principios se realiza un plan estratégico, de forma que sirva de base y sustento para la tercera etapa constituida por el rediseño de los procesos.

Rediseñar los procesos en una organización implica:

- ✓ Identificar los procesos actuales de la empresa.
- ✓ Establecer el alcance del proceso y su diagramación.
- ✓ Ajustar y analizar el proceso.
- ✓ Crear el proceso ideal. Ello implica describir el proceso mejorado, comparándolo con el proceso actual, y evaluando las diferencias.
- ✓ Probar el nuevo proceso.
- ✓ Implantar el nuevo proceso.

Por último, en la cuarta y última etapa se procede a evaluar los resultados conseguidos, realizando los ajustes que se requieran tanto al proceso rediseñado, como a los procedimientos de reingeniería puestos en práctica.

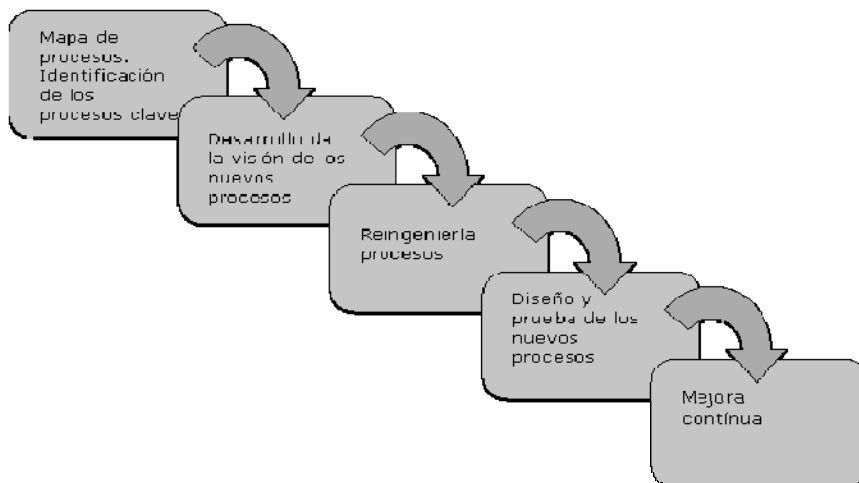
Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

- ❖ Mayores beneficios económicos, debido a la reducción de costos asociados al proceso así como al incremento de rendimiento de los procesos.
- ❖ Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto / servicio.

- ❖ Mayor satisfacción en el personal debido a una mejor definición de los procesos y tareas que realiza.
- ❖ Mayor conocimiento y control de los procesos.
- ❖ Existe un mejor flujo de información y materiales
- ❖ Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- ❖ Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Entonces, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para, luego, trabajar con los conceptos de mejora continua.

Para ello se usa la siguiente metodología:



Fuente: WWW.IMPROVEN.COM

GRÁFICO 2.2: METODOLOGIA REINGENIERIA DE PROCESOS

Basándonos en esta metodología tenemos:

Creación del equipo global del proyecto: Se encarga de liderar la transformación de la organización y en el cual deben estar presente los máximos directivos de la misma.

Una de las funciones importantes de este comité es definir la visión del proyecto, es decir qué resultados esperan del proyecto para así implementar indicadores que permitan analizar el progreso del proyecto.

Definir el mapa de procesos de la compañía: Se analizan los procesos clave (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización). El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos.

Debido a que los recursos son limitados, se debe priorizar que analizar los procesos más importantes facilitan el éxito del proyecto, por ello se deben identificar cuales son los Factores Críticos de Éxito de la organización.

Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos: Se emplean herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Es clave para la reingeniería unir la estrategia a los procesos y eso se consigue uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía.

Creación de equipos para cada uno de los procesos: Se designa al líder del proceso así como los indicadores para cada proceso. Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando que todas las personas se involucren y participen.

Reingeniería de procesos: Normalmente una reingeniería de procesos se basa en los siguientes aspectos:

- ❑ Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería
- ❑ El conocimiento de los procesos por parte de los integrantes de la organización
- ❑ Las mejores prácticas (best practices) habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
- ❑ Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.

Mejora Continua: Dentro de los conceptos de mejora continua se emplea el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Corregir) empleando distintas herramientas como Seis Sigma, TPM, gestión de costos por actividad (ABM), diagramas de flujo, gráficos de control - control estadístico de procesos (SPC), diagramas causa efecto, despliegue de la función de calidad (QFD).

Seguimiento y control: Se debe hacer un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control.

CAPÍTULO 3

3. SITUACIÓN ACTUAL

4.123.1 Estructura de la organización

La organización objeto de análisis para este trabajo se desempeña dentro del Área de conservación, fomento y difusión de bienes culturales, patrimonios que cada ecuatoriano debe conocer, conservar y difundir al resto del mundo.

La organización está conformada por diferentes instituciones que se encuentran en las ciudades de Guayaquil, Samborondón, Manta, Bahía de Caráquez y Santa Elena.

Con formato: Sangría: Izquierda:
1,25 cm

Con formato: Numeración y viñetas

En la actualidad dentro de “La Institución” trabajan 125 personas entre las personas con cargo fijo y personas contratadas para un determinado tiempo de trabajo.

De acuerdo a la estructura actual de “La Institución” estas 125 personas están distribuidas dentro de la organización de la siguiente forma:

TABLA 2

DISTRIBUCIÓN DE LA ORGANIZACION

Ciudades	Número Personas
Guayaquil	98
Samborondón	20
Manta / Bahía /Sta Elena	7

Debido a que la mayor parte del personal se concentra en la ciudad de Guayaquil, en esta ciudad se concentrará de manera especial el estudio, para el efecto se realizarán entrevistas a los directivos principales, observación directa en otros casos de cómo se desarrollan las actividades por parte de los diferentes departamentos analizados.

El análisis se realizará en dos partes, diseñando dos cuestionarios que abarcan diferentes tópicos referentes a “La Institución” y su entorno. Para los directivos principales de las otras entidades adscritas a “La Institución” se enviará vía correo o por medio de un email a aquellas personas que los tuviese cada cuestionario en el que se preguntará sobre sus principales responsabilidades, conocimiento sobre la organización, diagnosticar su situación actual además de cómo perciben su relación con “La Institución” y el clima de trabajo.

Dentro del primer cuestionario se incluirán los temas siguientes:

TABLA 3

TEMAS INCLUIDOS EN PRIMER CUESTIONARIO

TEMAS
<input checked="" type="checkbox"/> Diez principales responsabilidades
<input checked="" type="checkbox"/> Cumplimiento de cada responsabilidad
<input checked="" type="checkbox"/> Problemas en el trabajo y donde se originan
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidades que el empleado considera debe cumplir
<input checked="" type="checkbox"/> Documentación del trabajo
<input checked="" type="checkbox"/> Tres objetivos a cumplir en este año y los objetivos para el próximo año
<input checked="" type="checkbox"/> Distribución del tiempo
<input checked="" type="checkbox"/> Clima de trabajo en el área y la organización
<input checked="" type="checkbox"/> Errores cometidos frecuentemente en la organización
<input checked="" type="checkbox"/> Si el empleado tuviera autoridad para hacer cambios, que tipo de cambios realizaría

Estos temas servirán para realizar la correcta descripción de puestos de cada empleado como también confirmar y analizar la documentación que se usa dentro de la organización.

Para el segundo cuestionario en cambio este se enviará a los directivos principales y como refuerzo del mismo se realizaran entrevistas y abarcara los siguientes temas:

TABLA 4
TEMAS CONSULTADOS EN ENTREVISTAS / SEGUNDO CUESTIONARIO

TEMAS CONSULTADOS
<input checked="" type="checkbox"/> Cultura organizacional
<input checked="" type="checkbox"/> La organización trabaja en forma estratégica y proactiva
<input checked="" type="checkbox"/> Funciones del personal externo en la organización
<input checked="" type="checkbox"/> Las decisiones que se toman son analizadas correctamente en base a información suficiente
<input checked="" type="checkbox"/> Comprensión del entorno externo que rodea a la organización
<input checked="" type="checkbox"/> Disponibilidad de información en cada departamento y área
<input checked="" type="checkbox"/> Existencia de indicadores de gestión adecuados para medir el desempeño
<input checked="" type="checkbox"/> Motivación del empleado para realizar su trabajo
<input checked="" type="checkbox"/> Valoración de la actuación individual y cumplimiento de objetivos
<input checked="" type="checkbox"/> Libertad para desarrollar la creatividad y hacer sugerencias
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad del empleado en función de las tareas cumplidas
<input checked="" type="checkbox"/> Existencia de controles
<input checked="" type="checkbox"/> Relación del sueldo con los resultados obtenidos

- Visión a largo plazo, objetivos y metas que deben cumplirse en la organización

A continuación se presenta un cuadro con los directivos de “La Institución” que respondieron el segundo cuestionario y el número de personas que tienen a cargo en cada área asignada:

TABLA 5
DIRECTIVOS QUE RESPONDIERON SEGUNDO CUESTIONARIO

CUADRO DIRECTIVOS	
CARGO	PERSONAS A CARGO
Responsable del área y Custodio del fondo arqueológico	9
Administrador Institución	6
Servicios culturales	
Administrador Samborondón	19
Coordinador	2
Administrador	19
Dirección Cultural	136
Coordinador de investigaciones a nivel regional	11
Responsable de área Comunicación y Marketing	
Responsable de bienes culturales y custodio curador de la colección de arte	1
Gestión cultural	12
Responsable personas área administrativa, áreas verdes, física y de seguridad	78

4.433.2 **Recolección de información de las visitas realizadas**

De acuerdo a la información recopilada de los directivos y empleados de la organización al momento de realizar las diferentes entrevistas y

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Numeración y viñetas

visitas a los diferentes departamentos se pudieron encontrar las siguientes situaciones presentes en algunas entidades de “La Institución” y que son comunes en la mayoría de ellas, las cuales se muestran en la siguiente cuadrotabla:

← Con formato: Centrado

TABLA 6**SITUACIONES PRESENTADAS EN LA INSTITUCION**

	ENTIDAD	SITUACION PRESENTADA
1	"La Institución"	Listado de empleados que trabajan en sus diferentes áreas no concuerda con la realidad de estas áreas, debido a que existen personas que laboran en otra área, desempeñan cargos y funciones diferentes a las que se especificaban en la lista
2		Existen problemas para dotar de suministros de oficina al personal debido a que no disponen de los recursos suficientes
3		Algunos empleados se quejan por la razón de ser responsables de ciertos bienes pero en realidad estos bienes están a cargo de otra persona; pero si llega a pasar algo con los mismos y debe enfrentar el problema y responder por ello es el responsable teórico
4		El personal desconoce quien es su superior directo, dado que les toca desempeñar funciones en diferentes áreas de la organización y reportar a distintas personas
5		Hay áreas como Comunicación y Marketing en la cual se necesita más apoyo ya que la persona encargada no tiene los conocimientos necesarios debido a que su perfil es diferente al requerido
6		El personal está mal distribuido, por ejemplo el caso del soporte técnico para las regionales de Guayaquil, Samborondón, Manta y en Bahía de Caráquez que es manejado por una sola persona
7		Existe poca comunicación entre departamentos, debido a ello las personas que no trabajan en el área de oficinas del segundo piso se sienten excluidas de los actos que se realizan en las oficinas centrales
8	Cine	No se puede disponer del dinero obtenido a través de las recaudaciones de boletería, alquiler, etc., por ello no se pueden solucionar problemas tales como daños de los equipos, pago de proveedores de películas y publicidad debido a que el dinero se envía a una cuenta de la Institución Matriz que dispone de la misma
9	Museo 2 GYE	Su directivo principal solo pasa en las mañanas en el lugar ya que además es el custodio del fondo colonial
10		Hay escasez de equipos para el trabajo diario; los documentos principales se envían a la Institución Matriz para ser fotocopiados
11	Museo Bahía	Hay escasez de equipos para poder atender a las personas; no tienen impresoras ni acceso a Internet

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Centrado, Sangría:
Izquierda: 0 cm

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Sangría de texto
normal, Centrado, Sangría: Izquierda:
0 cm, Interlineado: sencillo

GRÁFICO 3.1: SITUACIONES PRESENTADAS EN LA INSTITUCION

1.14 Análisis de entrevistas y cuestionarios enviados:

La realización de este análisis no fue posible de completar con el total del personal de “La Institución” ya que no todos los empleados colaboraron en las entrevistas o en los cuestionarios enviados a los diferentes departamentos debido a los siguientes motivos:

- Muchas de las personas se encontraron temerosas ya que piensan que con la realización de este trabajo se despedirá personal.
- Otras en cambio no entregaron el formato aduciendo que debido a su trabajo y responsabilidades dentro de la organización se encontraban muy ocupados.
- El personal se muestra renuente a brindar toda la información requerida debido a que piensan se va a hacer público lo que ellos respondieron en la encuesta.
- No existen registros acerca del correo del personal, por ello se dificultó la entrega de las encuestas.
- Al parecer sólo el personal directivo conocía acerca del proyecto de reingeniería, ya que el resto del personal desconocía y algunos aún al momento de realizar las encuestas no tenían claro el tema. Es

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Justificado, Sangría:
Izquierda: 0,95 cm, Primera línea: 0
cm

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: Negrita

decir la directiva no había hecho conocer a todo su personal sobre el proyecto en marcha.

- La recepción de los cuestionarios contestados fue lenta debido a los inconvenientes propios de este tipo de instituciones, además que algunas veces se debieron enviar las encuestas nuevamente por problemas de traspapeleo o pérdida.

ANÁLISIS DEL PRIMER CUESTIONARIO:

Los siguientes resultados se obtuvieron de las respuestas dadas a las preguntas más importantes en este cuestionario:

- ¿Qué problemas tiene en su trabajo y donde se origina?

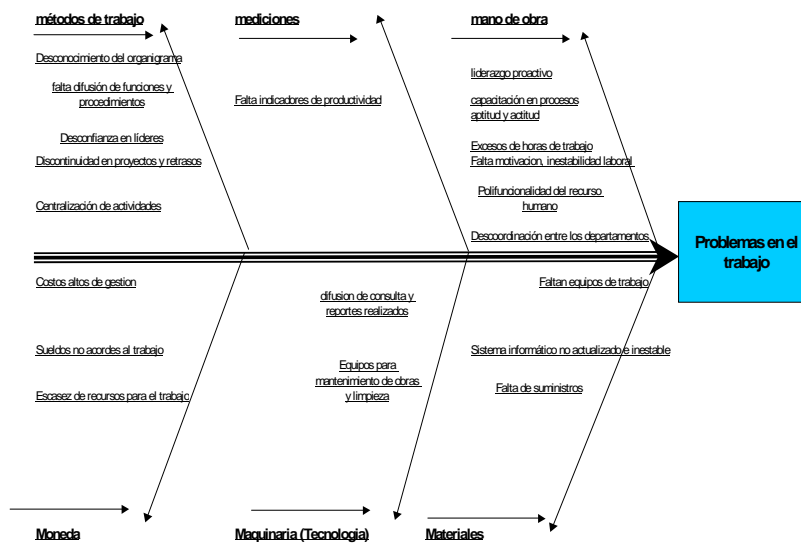


GRÁFICO 3.2: DIAGRAMA ISHIKAWA DE PROBLEMAS

De acuerdo al diagrama causa-efecto se obtuvieron las siguientes conclusiones:

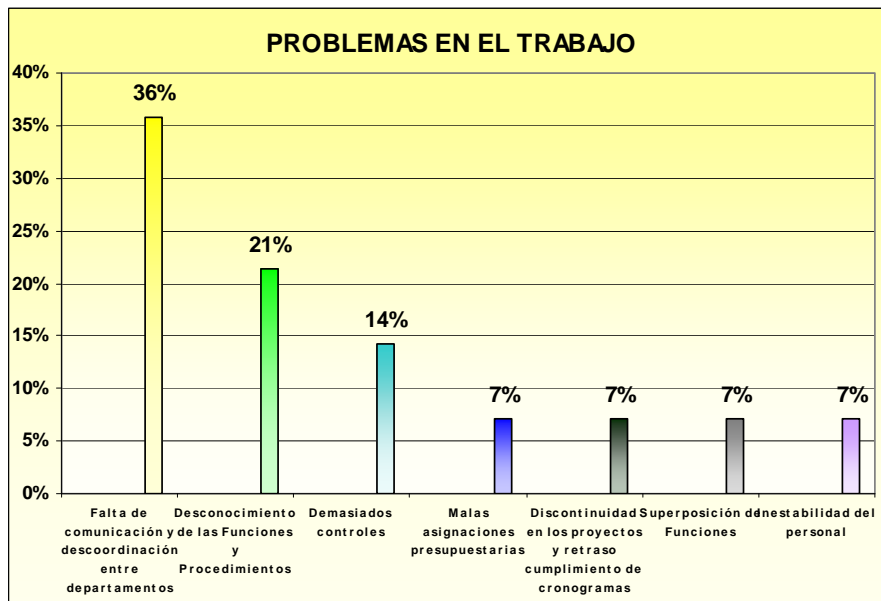


GRÁFICO 3.3: PROBLEMAS EN EL TRABAJO

Con formato: Sangría de texto normal, Centrado, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Con formato: Sangría de texto normal, Centrado, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

- ¿Cuáles son los errores cometidos más frecuentemente en su organización?

Con formato: Sangría de texto normal, Centrado, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

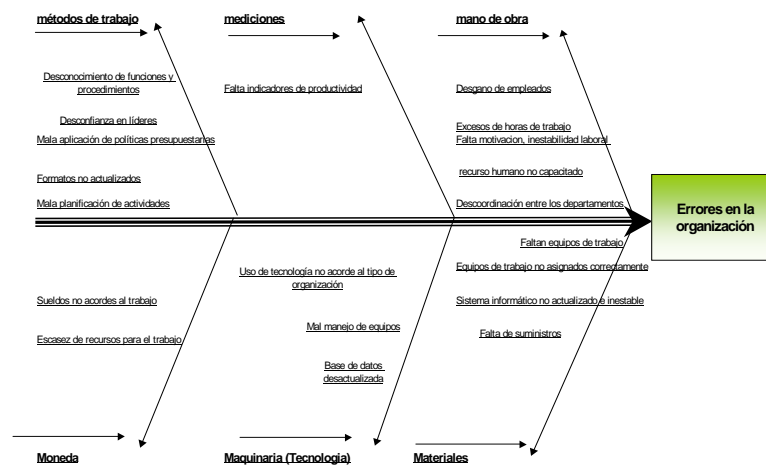


GRÁFICO 3.4: DIAGRAMA ISHIKAWA DE ERRORES DE LA ORGANIZACION

En base a las conclusiones mostradas por el gráfico anterior se obtuvieron los siguientes datos:

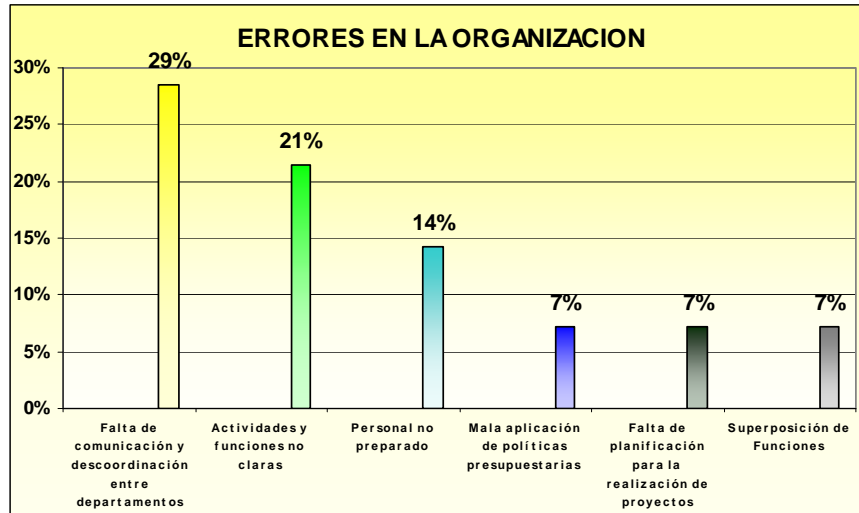


GRÁFICO 3.5: ERRORES EN LA ORGANIZACION

- Si tuviera la autoridad para hacer cambios: ¿Cuáles serían los tres más importantes y por qué?

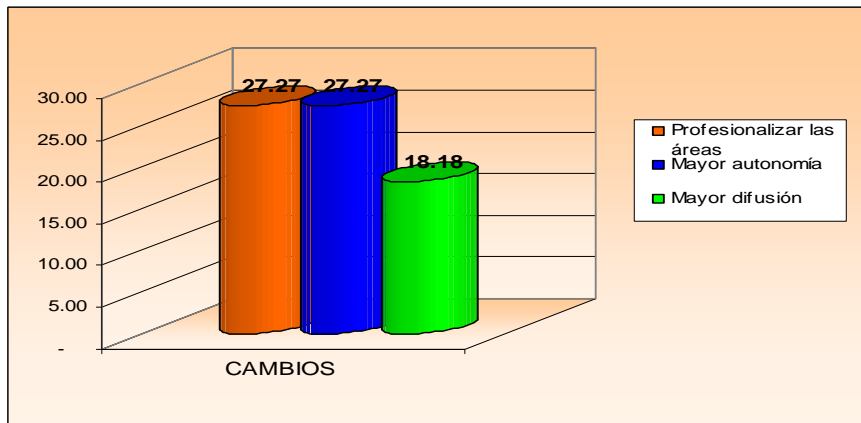


GRÁFICO 3.6: CAMBIOS SUGERIDOSANÁLISIS PREGUNTA 1

De acuerdo a lo contestado en esta pregunta, los cambios más importantes que deberían darse dentro de la organización son los siguientes:

Profesionalizar las áreas: Se refiere a la capacitación del personal ya que la mayoría de los empleados de la organización no están preparados para las funciones que desempeñan dentro de la misma.

Mayor autonomía: Para un mejor desempeño se requiere tener la posibilidad de poder tomar decisiones sin consultas. Este problema no solo ocurre para la toma de decisiones a nivel directivo en la cual se depende totalmente de la Institución Matriz sino a nivel de todos los departamentos en que para realizar algo se debe consultar a muchas personas lo que se traduce en pérdida de tiempo e ineficacia en el trabajo.

Mayor difusión: La casi total inexistencia de comunicación interna entre los departamentos afecta el rendimiento de la organización. Muchas veces proyectos o temas importantes no son conocidos por todos los involucrados lo que conlleva a retrasos, incremento de costos o realizar mayores esfuerzos para cumplir con los temas encargados.

3.3 aAnálisis del segundo cuestionario de entrevistas y cuestionarios

realizados:

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Cursiva

Este segundo cuestionario se realizó a los principales directivos de la organización y se pidió su opinión sobre diferentes tópicos relacionados con la organización. En esta consulta y con el apoyo de las entrevistas realizadas a un grupo de estos directivos se consiguieron los siguientes resultados:

1) La cultura de esta organización puede describirse como:

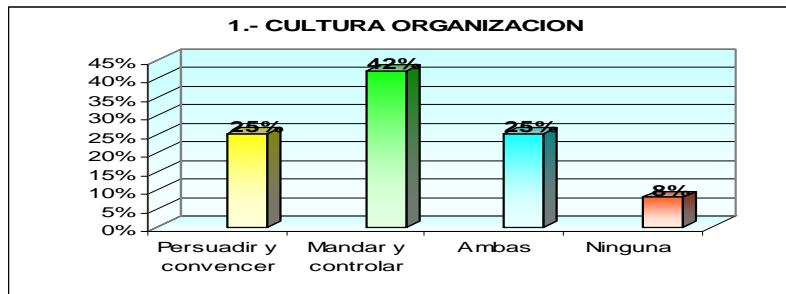


GRÁFICO 3.7: ANALISIS PREGUNTA 24

2) Las decisiones estratégicas y operativas importantes se traducen en hechos rápidos:

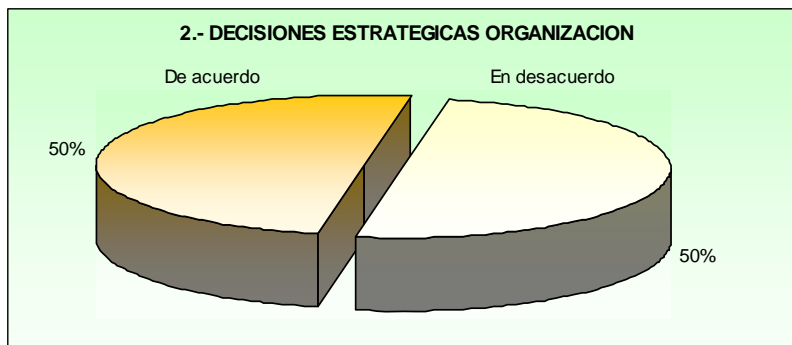
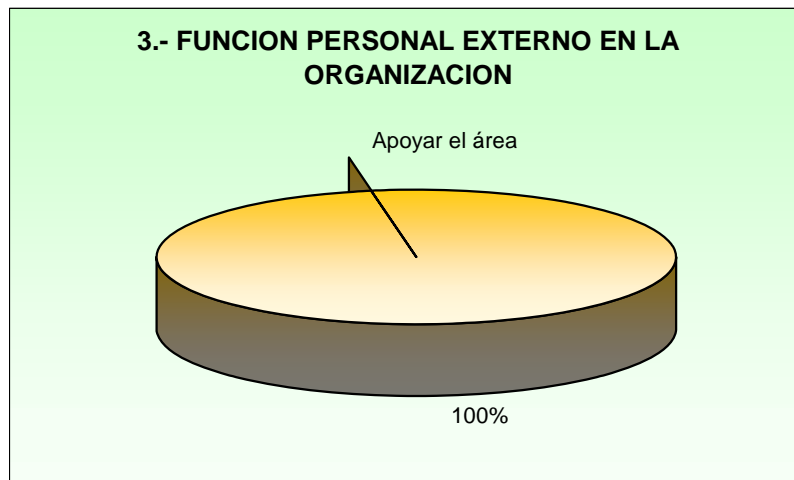


GRÁFICO 3.8: ANALISIS PREGUNTA 32

3) La función principal del personal externo en “La Institución” es:



Con formato: Sangría de texto normal, Sangría: Izquierda: 0 cm

GRÁFICO 3.9: ANALISIS PREGUNTA 43

4) Una vez tomadas, las decisiones se suelen volver a considerar:

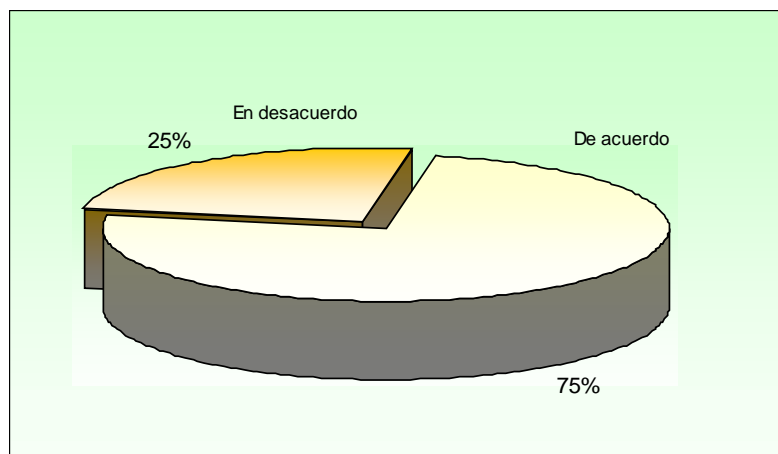
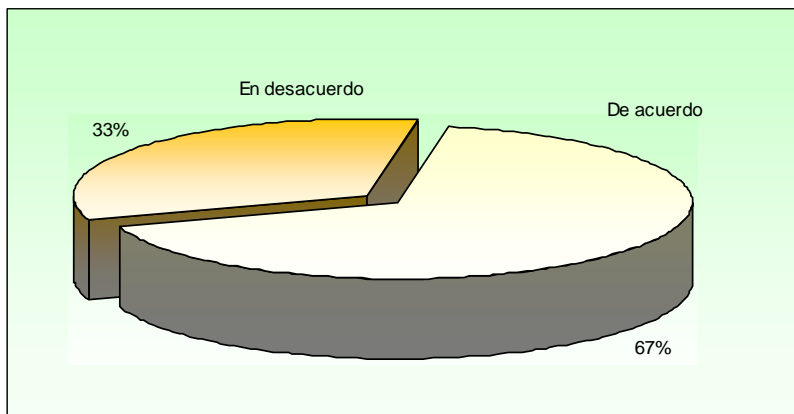


GRÁFICO 3.10: ANALISIS PREGUNTA 54

- 5) Normalmente, los empleados del área disponen de la información que necesitan para comprender el impacto básico de sus decisiones diarias:

**GRÁFICO 3.11: ANALISIS PREGUNTA 65**

- 6) Casi nunca enviamos mensajes conflictivos al entorno externo:

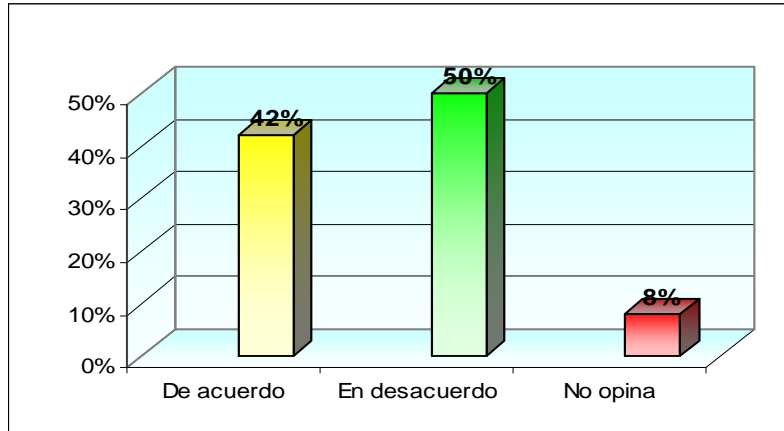


GRÁFICO 3.12: ANALISIS PREGUNTA 76

- 7) La información fluye libremente entre distintos departamentos y áreas:

Con formato: Sangría de texto normal, Interlineado: sencillo

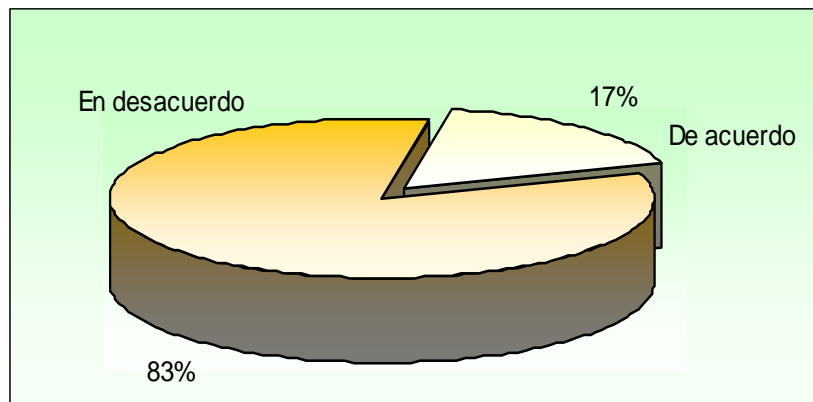


GRÁFICO 3.13: ANALISIS PREGUNTA 87

- 8) La dirección de cada área tiene acceso a indicadores de gestión necesarios para medir el desempeño:

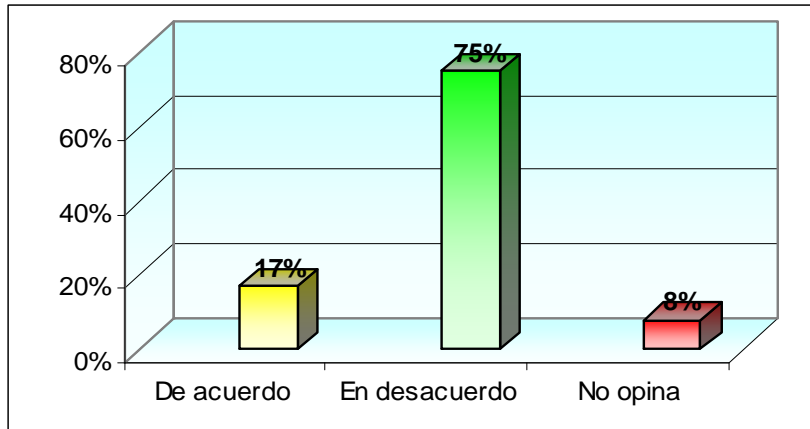


GRÁFICO 3.14: ANÁLISIS PREGUNTA 98

Con formato: Centrado

- 9) Además del salario, muchas otras causas motivan a las personas a realizar un buen trabajo:

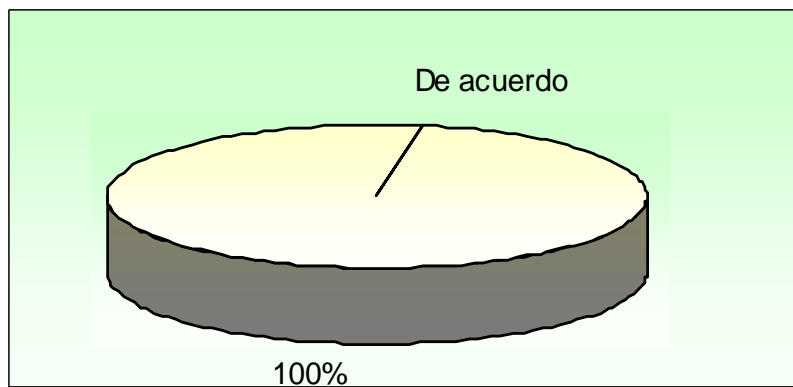


GRÁFICO 3.15: ANÁLISIS PREGUNTA 910

10) El proceso de valoración de la actuación individual distingue a quienes realizan un trabajo de gran calidad de quienes realizan un trabajo pobre:

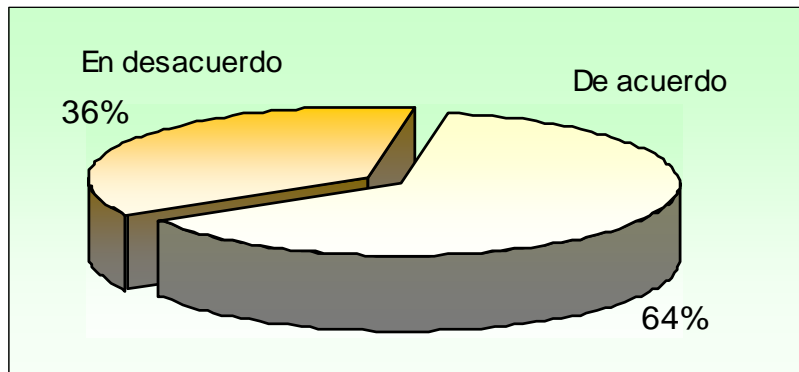


GRÁFICO 3.16: ANÁLISIS PREGUNTA 110

11) El poder cumplir objetivos acordados influye en gran medida las promociones y la retribución:

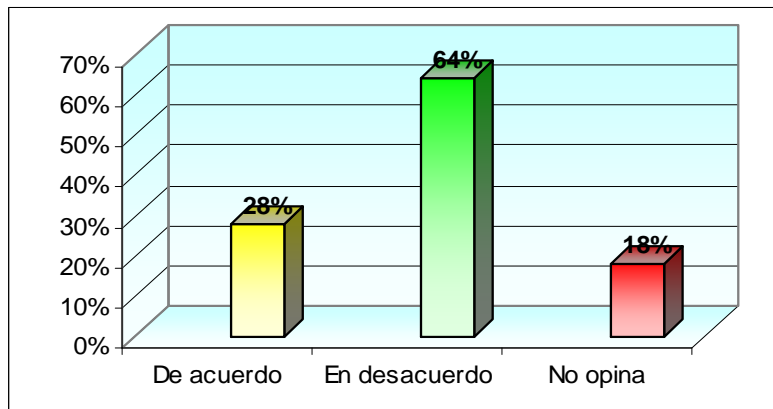


GRÁFICO 3.167: ANÁLISIS PREGUNTA 124

12) En esta organización tengo suficiente libertad para hacer mi trabajo y desarrollar mi creatividad:

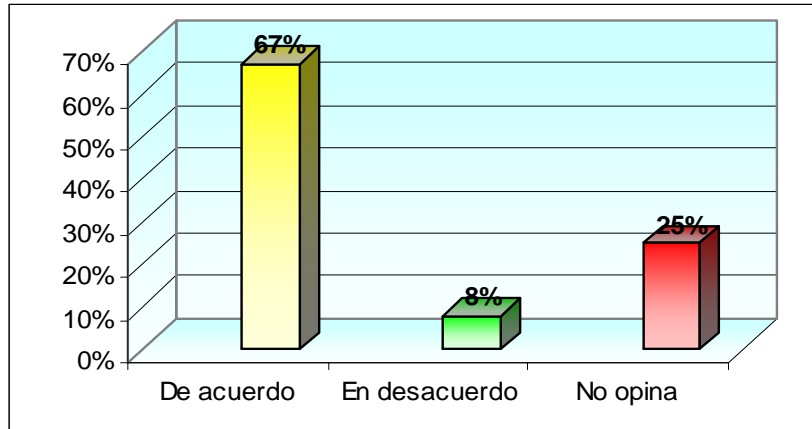


GRÁFICO 3.178: ANALISIS PREGUNTA 132

13) En esta organización tengo que dar cuenta de mi gestión y asumir mis responsabilidades:

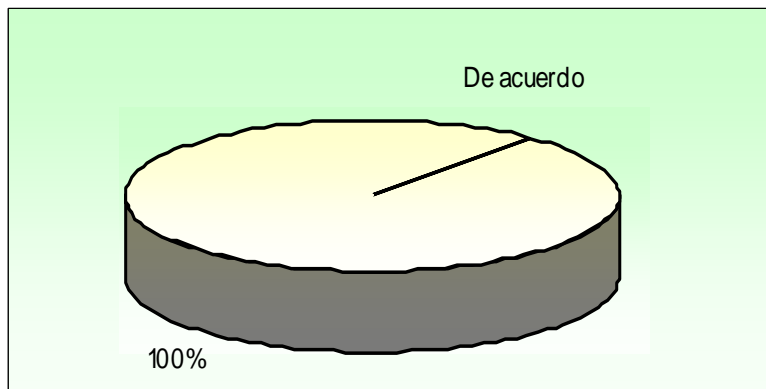


GRÁFICO 3.198: ANALISIS PREGUNTA 143

14) En esta organización si puedo expresar lo que siento:

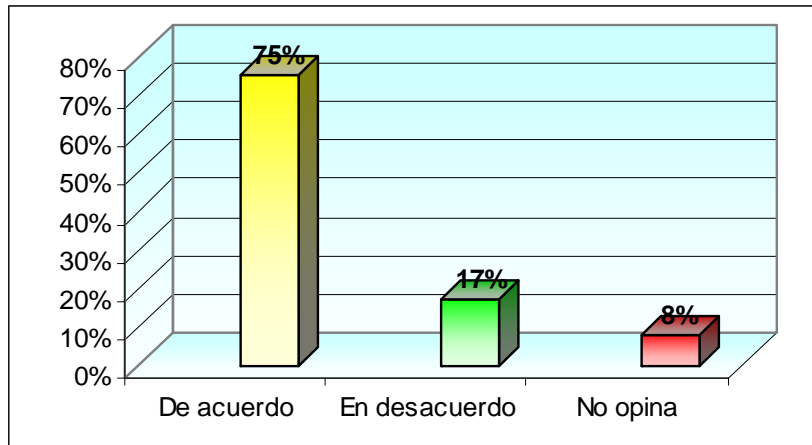


GRÁFICO 3.1920: ANALISIS PREGUNTA 154

15) En esta organización hay demasiados controles:

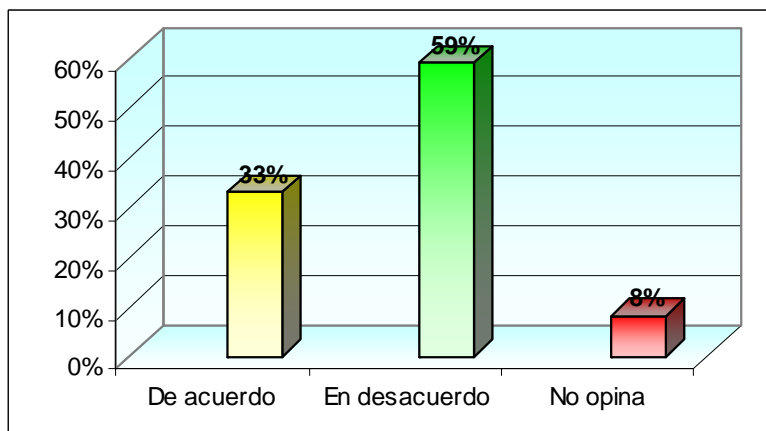


GRÁFICO 3.201: ANALISIS PREGUNTA 165

16) En esta organización están entrelazados los resultados con los niveles de sueldos:

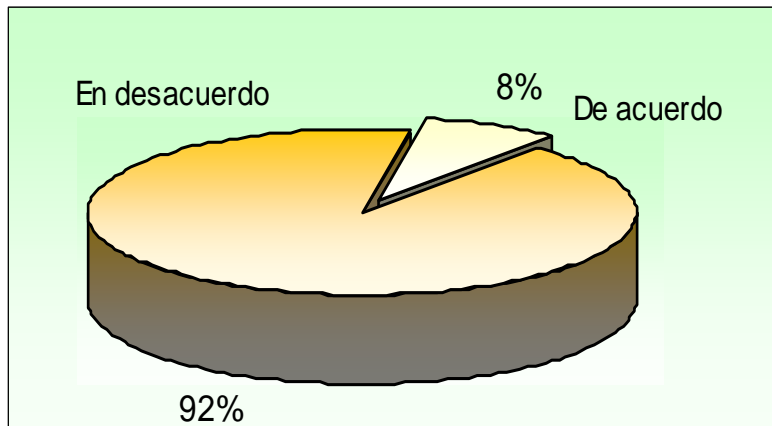


GRÁFICO 3.2122: ANALISIS PREGUNTA 176

17) En esta organización se trabaja con visión a largo plazo:

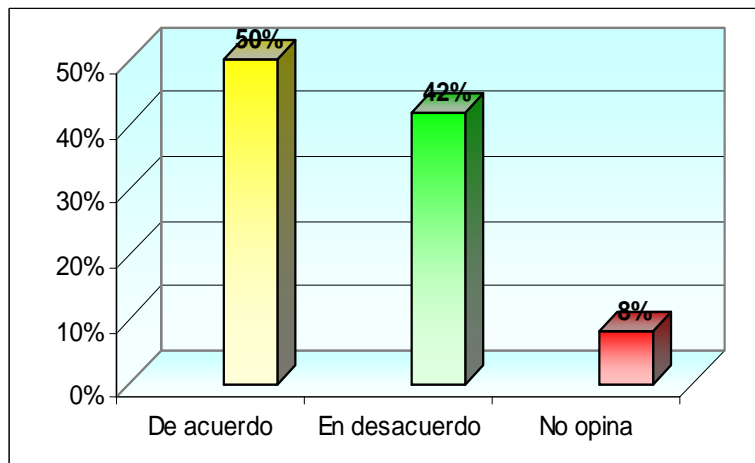


GRÁFICO 3.223: ANALISIS PREGUNTA 187

18) En esta organización hay que cumplir objetivos y metas:

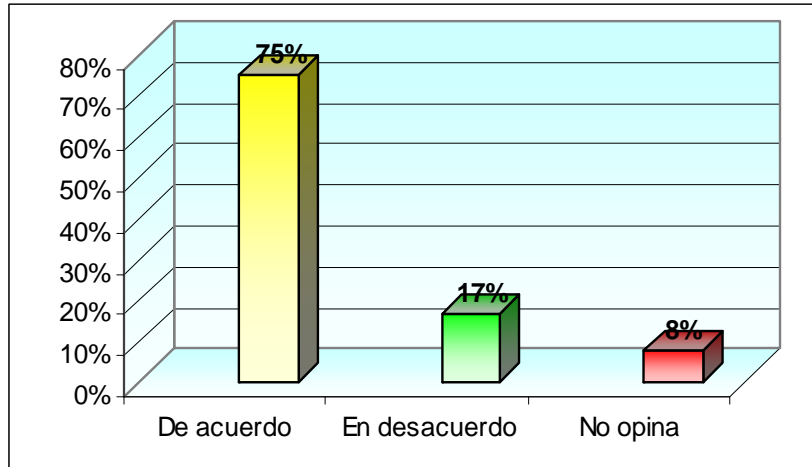


GRÁFICO 3.234: ANALISIS PREGUNTA 198

CAPÍTULO 4

4. IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo se muestran los lineamientos principales que definen el propósito de una organización, el rumbo hacia donde se dirige y que tipo de meta es la deseada por sus integrantes: misión y visión.

Además se indican la forma como esta organizada la compañía, los principales procesos y procedimientos que intervienen en la misma como la forma como cada empleado ve a su empresa (análisis FODA).

4.1 Misión y Visión

La misión y visión son dos herramientas que permiten facilitar la conducción de una organización. La visión permite a la compañía entrar en relación con su futuro mientras que la misión indica los pasos que se deben seguir con el propósito de construir situaciones aún inexistentes.

Las personas con su conducta, actitudes y valores que exteriorizan dentro de la organización son las que definen y viven las políticas y lineamientos presentes en la vida organizacional; además definen los procesos de trabajo, que se dividen en procedimientos que establecen el rumbo de la institución e inciden las prácticas de trabajo.

Para la organización objeto de estudio en esta tesis, con la ayuda de las entrevistas realizadas a sus principales directivos se definieron los siguientes pasos para el establecimiento de la visión organizacional:

Decir. El funcionario líder enfoca la visión que la organización debe estar dispuesta a seguirla.

Vender y probar. Se comunicó a los demás funcionarios para conocer su reacción a la visión propuesta.

Consultar. Se pidió opiniones sobre la visión propuesta a estos directivos.

Crear en equipo. Con un espíritu de colaboración se construyó la visión compartida de la organización; para el desarrollo de estas actividades el equipo de trabajo, fue inter y multidisciplinario y generaron propuestas en conjunto, teniendo presente, la presentación adecuada de ideas y proyectos, la explicación de beneficios y oportunidades y la clara manifestación del uso social en las acciones que deben seguir “La Institución”.

Por lo tanto la visión establecida fue la siguiente:

VISIÓN

Ser una organización flexible y moderna, líder en servicios culturales de calidad, basados en prácticas éticas y estándares [internacionales](#) de eficiencia [determinados por los clientes](#).

En cambio, la misión nos permitió tratar de responder las tres preguntas fundamentales siguientes: ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué?. Se tomó en cuenta los siguientes criterios para el establecimiento de la misión de la organización:

Clara, breve, específica del negocio en que se encuentra “La Institución”, el tipo de necesidades que tienen los clientes, amplia para permitir a la organización ser flexible, reflejar los valores,

creencias, ser alcanzable y ayudar como guía en la toma de decisiones.

La misión adoptada por la empresa fue la siguiente:

MISIÓN

Administrar, desarrollar, investigar, conservar y difundir el patrimonio cultural de la Institución Matriz para contribuir al conocimiento de la cultura e identidad ecuatoriana.

4.2 Organigrama Estructural

Una correcta estructura organizativa permite la mayor participación de cada integrante de la organización. El desarrollo estructural contribuye a una mejor articulación de los diferentes elementos organizacionales:

- 1) Estableciendo líneas de interacción, mediante dependencias directas e indirectas.
- 2) Ayudando a la elaboración de comités o equipos interdisciplinarios formales y permanentes de influencia en varios departamentos.
- 3) Formando estructuras de tipo matricial.

Para la conformación del organigrama de “La Institución” se tomaron en cuenta las recomendaciones hechas por los empleados por medio de sus sugerencias expresadas, discutiendo los beneficios que puede tener el organigrama propuesto.

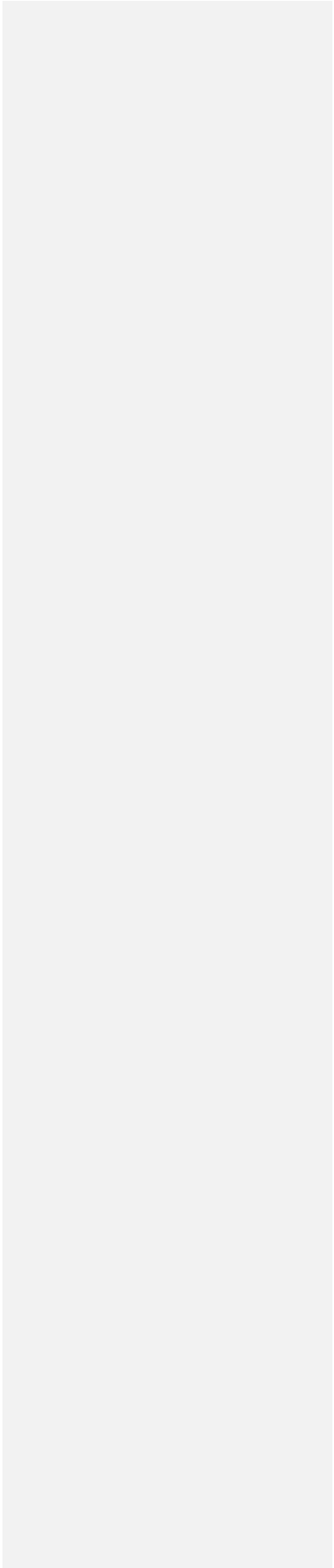
La organización debe contar con una estructura de personal capacitada y suficiente para cumplir y desarrollar las metas y objetivos definidos en su misión, así como la responsabilidad que ello significa.

Las funciones del personal que trabaja en “La Institución” se ajustan de acuerdo a las características particulares presentes en ella. El personal para cumplir adecuadamente con el rol fijado en el organigrama debe estar

familiarizado con la historia de la institución, sus funciones y metas, además de conocer las leyes que protegen el patrimonio nacional, las recomendaciones nacionales e internacionales sobre la protección de bienes culturales, tanto muebles como inmuebles, las reglas éticas de ejercicio profesional, etc., con el objeto de cumplir su misión de protección del patrimonio.

|

|



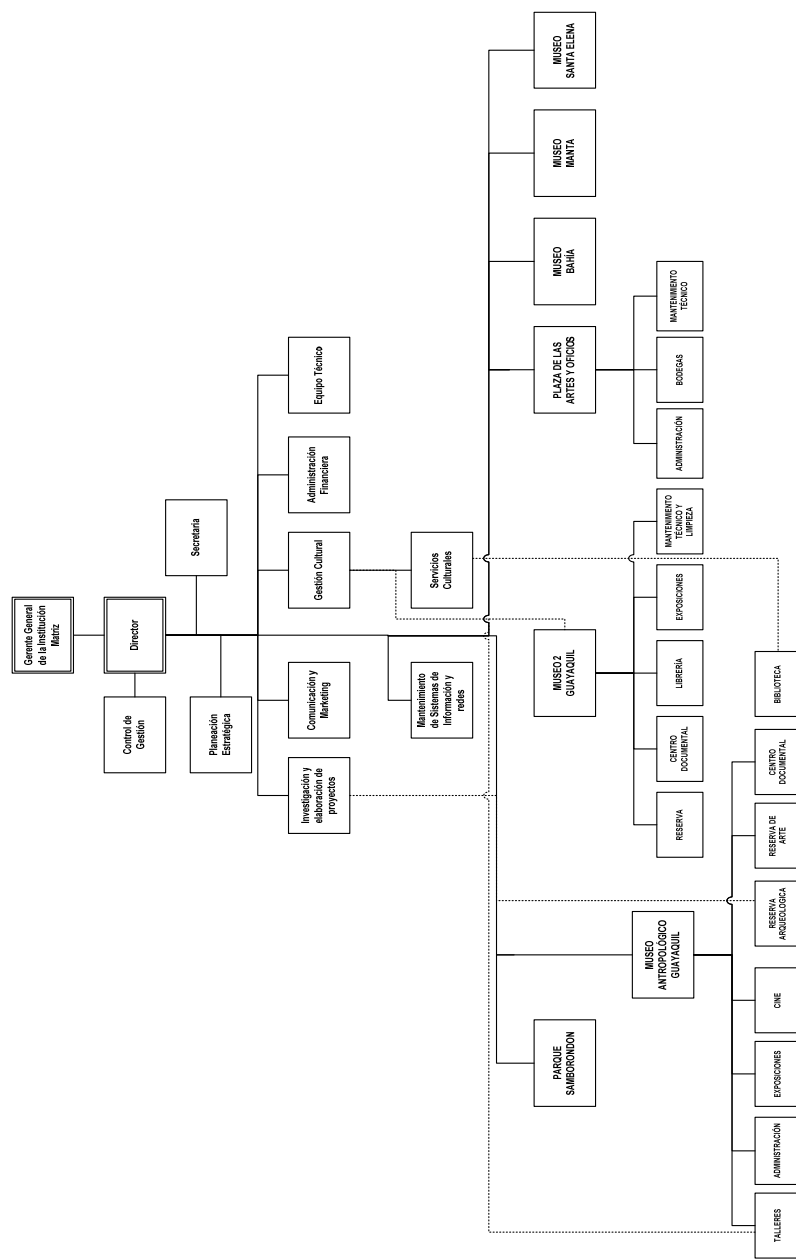


GRÁFICO 4.1: ORGANIGRAMA DE “LA INSTITUCION”

4.3 Descripción de Puestos

El desarrollo de la descripción de funciones por puestos, está orientado a la descripción general, responsabilidades específicas y requisitos de cada cargo para uso del director de “La Institución”, responsable de gestionar los recursos humanos y el personal en general con el objetivo de que conozcan sus responsabilidades con la institución. La descripción comprende los cargos existentes en cada área funcional de la organización objeto del estudio.

La descripción del puesto y requerimientos incluye los siguientes datos:

Fecha de última revisión.

Fecha de vigencia.

Nombre del puesto.

Descripción general del puesto.

Funciones o responsabilidades permanentes, periódicas o esporádicas.

Requisitos del puesto.

EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

HOJA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		1/1
Fecha de última revisión:_____ Fecha de vigencia:_____		
Nombre del puesto: ASISTENTE DE DIRECCIÓN		
Descripción:	Apoyar la gestión del director, cumplir con las tareas asignadas y ejecutar varias labores de secretaría.	
Departamento:	Dirección.	
Reporta a:	Director de la Dirección Cultural Regional.	
Supervisa a:	Ninguno.	
Coordina con:	Todas las áreas de la Dirección Cultural Regional.	
FUNCIONES O RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Llevar la agenda de las reuniones de la Dirección Cultural Regional. • Tomar dictado y escribir correspondencia, llevar agenda para la realización de informes de acuerdo a los requerimientos del Director. • Mantener los archivos de la Dirección Cultural Regional actualizados. • Realizar seguimiento a las diferentes áreas de las tareas encomendadas por la dirección. • Apoyar la labor del Área de Comunicación. • Participar como vínculo entre la Dirección Cultural Regional y el Área de Comunicación. • Enviar correspondencia y boletines de prensa. • Cualquier otra función que el director le asigne. 		
REQUISITOS		
Educación:	Superior.	
Experiencia:	En labores de secretariado ejecutivo y manejo de aplicaciones informáticas.	
Aptitudes:	Organizada, práctica, discreta. Habilidad de comunicación. Trato personal esmerado. Predisposición para trabajar bajo presión.	
Condiciones:	Cumplir con el horario de trabajo establecido.	

GRÁFICO 4.2: FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

4.4 Procesos

Un proceso se refiere al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. 9000:2000, 3.4.1, Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario

CLASIFICACION DE LOS PROCESOS POR SU IMPORTANCIA:

ESTRATÉGICOS (o de Gestión): Son los procesos encargados de fijar objetivos, pautas y guías. Entre los principales tenemos: Planificación, Auditorías, Indicadores, Mejora Continua, Establecimiento de objetivos, Evaluación Satisfacción del Cliente, Planes estratégicos, Planes de calidad.

OPERATIVOS (Claves, “De Misión”): Afectan directamente a la realización del servicio y satisfacción de las necesidades del usuario.

DE SOPORTE: (“De Apoyo”): Aportan al resto de procesos (especialmente a los operativos) los recursos necesarios para que puedan desarrollarse. Entre los principales tenemos: Sistema de Información y Comunicación, Gestión de Recursos humanos, Contabilidad.

Puede ser que en función del caso, necesidades y recursos de la organización que procesos “operativos” pueden ser “de soporte” o viceversa.

OTROS PROCESOS:

CLAVES: Son aquellos muy importantes para satisfacer al cliente, o que consumen un alto porcentaje de los recursos, o que de ellos dependen el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos.

CRÍTICOS: Son de alto riesgo técnico; presentan de forma continua o esporádica resultados erróneos, sus resultados no cumplen con las necesidades y expectativas del cliente; tienen amplias oportunidades de mejora en cuanto a su eficiencia.

Para el caso de esta organización se debe definir cuáles son los procesos claves (aquellos que agrupan a todos los demás). Por medio del análisis y cuestionarios respondidos se identificaron los procesos dominantes en la organización.

El análisis se lo realizó de la siguiente manera:

- Se señaló a que departamento pertenece el proceso
- Luego, se asignó una clave para diferenciarlo de otros existentes dentro de la organización

- Se dio un número de emisión de acuerdo al orden en que fue analizado y documentado, así como para poder diferenciarlo de otros procesos
- Al final se establecieron a el (los) responsable(s) de llevarlo a cabo.

De acuerdo a la clasificación definida con anterioridad y el análisis efectuado dentro de la organización, se definieron los siguientes procesos principales:

TABLA 75
PROCESOS PRINCIPALES ORGANIZACION

ESTRATÉGICOS	OPERATIVOS	DE SOPORTE
Planeación Estratégica	Investigación y Elaboración de Proyectos	Mantenimiento de Sistemas de Información y Redes
Control de Gestión	Gestión Cultural	Administración Financiera de Bienes y Servicios
Mejoramiento Continuo	Administración de Instalaciones	Gestión Documental y Servicios Administrativos Comunicación y Marketing

Con formato: Centrado

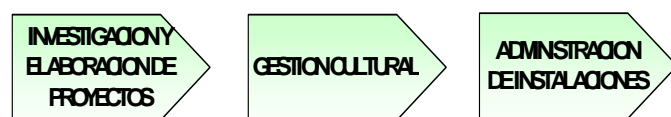
Con formato: Izquierda

Estos procesos se aprecian mejor de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos o de Dirección



Procesos Operativos



Procesos de Soporte

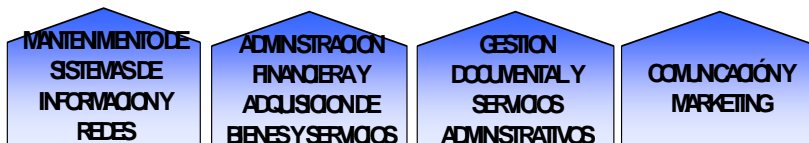


GRÁFICO 4.3: MAPA DE PROCESOS DE “LA INSTITUCIÓN”

Los procesos determinados para la Institución fueron los siguientes:

- Macroproceso para investigar y montar una exposición.
- Proceso para adquirir piezas arqueológicas.
- Proceso para arrendar espacios en la PAO.
- Proceso para arrendar espacios de Museos de Guayaquil.
- Proceso para la planificación y ejecución de talleres
- Proceso para arrendar áreas del Parque de Samborondón

Con formato: Interlineado: sencillo

4.5 Procedimientos

Cada procedimiento determinado para la Institución tiene como componentes a los siguientes elementos:

PROPÓSITO: En este punto se especifican los pasos necesarios para poder cumplir las actividades señaladas en el mismo.

DEFINICIONES: Se incluyen conceptos que permiten comprender de mejor manera alguna actividad o elemento del procedimiento para las personas que tendrán acceso al mismo.

RESPONSABILIDADES: En cada procedimiento se establecen las responsabilidades de parte los actores dentro del mismo para que las actividades señaladas se realicen sin ningún inconveniente.

Con formato: Fuente: 12 pto

DATOS DE ENTRADA: Son los elementos que sufren transformación o la permiten (pueden ser elementos materiales, recursos humanos, documentos, información, etc).

Con formato: Fuente: 12 pto

PROCEDIMIENTO: En este punto se describen las actividades que forman parte del proceso junto con los responsables de realizarlas o cumplirlas.

Con formato: Fuente: 12 pto

DATOS DE SALIDA: Es el resultado de la ejecución del proceso que se entrega al usuario (información, documentos, servicios).

Con formato: Fuente: 12 pto

REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Cada procedimiento será revisado y modificado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si hay cambios o mejoras en el sistema administrativo de la organización.

Con formato: Fuente: 12 pto

LISTA DE DISTRIBUCIÓN: Se indica a que personas o departamentos tendrán acceso al documento.

Con formato: Fuente: 12 pto

EJEMPLO DE FORMATO DE UN PROCEDIMIENTO:**GRÁFICO 4.4
FORMATO DE PROCEDIMIENTO**

Logo Institución	“LA INSTITUCIÓN”		Rev. No. 0 (nuevo) Fecha: dd/mm/aa
	PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE INSUMOS PARA RESTAURAR BIENES CULTURALES		Página 0
Departamento:	Alcance:	Código: ADM 03	

<u>CONTENIDO</u>	
PROPÓSITO.....	1
ALCANCE.....	1
DEFINICIONES.....	1
RESPONSABILIDADES.....	1
DATOS DE ENTRADA.....	2
PROCEDIMIENTO.....	2
DATOS DE SALIDA.....	3
REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	3
LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	3
 <u>ANEXOS</u>	

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Dario Peralta		
Analista de Procesos	Responsable Área de Conservación y Restauración	Director
Fecha: /2007	Fecha: /2007	Fecha: /2007

Logo Institución	<u>"LA INSTITUCIÓN"</u>	Rev. No. 0 (nuevo) Fecha: dd/mm/aa
	<u>PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE INSUMOS PARA RESTAURAR BIENES CULTURALES</u>	Página 1 de 3
Departamento:	Alcance:	Código: ADM 03

PROPÓSITO

Definir los lineamientos para realizar la compra de los insumos requeridos para la restauración de bienes culturales.

Con formato: Fuente: Arial, Sin Cursiva

ALCANCE

Este procedimiento tiene aplicabilidad para la compra de insumos requeridos para restaurar obras de arte y piezas arqueológicas.

Con formato: Fuente: Arial, Sin Cursiva

DEFINICIONES

Cotización: Documento formal expedido por el proveedor, donde se consigna las especificaciones técnicas, precios y condiciones de venta de los artículos requeridos.

RESPONSABILIDADES**RESTAURADOR**

1. Efectuar un correcto análisis a los bienes culturales para determinar los requerimientos de los insumos necesarios para efectuar la restauración de los objetos para hacer la solicitud por escrito.

Con formato: Numeración y viñetas

RESPONSABLE DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN

2. Realizar una eficiente cotización de los insumos requeridos con los proveedores.
3. Adjuntar con la documentación completa las cotizaciones al Director de la DCR.
4. Entregar facturas al área Administrativa Financiera de la DCR para que puedan ser contabilizadas y canceladas.

Con formato: Numeración y viñetas

DIRECTOR

5. Analizar la idoneidad de la solicitud de requerimiento de insumos para poder emitir la aprobación correspondiente.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Pie de página, Izquierda

RESPONSABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		Rev. No. 0 (nuevo) Fecha: dd/mm/aa
Logo Institución	"LA INSTITUCIÓN"	
7. Aprobar la compra de los insumos.		Fecha: dd/mm/aa
PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE INSUMOS PARA RESTAURAR BIENES CULTURALES		Página 1 de 3.

Departamento: Alcance: Código: ADM 03

RESPONSABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		Rev. No. 0 (nuevo) Fecha: dd/mm/aa
Logo Institución	"LA INSTITUCIÓN"	
6. Aprobar responsablemente la compra de insumos y ordenar emisión de los cheques para cancelar las compras.		Fecha: dd/mm/aa
PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE INSUMOS PARA RESTAURAR BIENES CULTURALES		Página 2 de 3

Departamento: Alcance: Código: ADM 03

~~7. Efectuar los pagos de compra solamente de acuerdo a las facturas.~~

DATOS DE ENTRADA

RESPONSABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		Rev. No. 0 (nuevo) Fecha: dd/mm/aa
Logo Institución	"LA INSTITUCIÓN"	
6. Aprobar responsablemente la compra de insumos y ordenar emisión de los cheques para cancelar las compras.		Fecha: dd/mm/aa
PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE INSUMOS PARA RESTAURAR BIENES CULTURALES		Página 2 de 3

• Solicitud de insumos para restauración de bienes culturales.

Departamento: Alcance: Código: ADM 03

2.-

PAGADURÍA:

RESPONSABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

6. Aprobar responsablemente la compra de insumos y ordenar emisión de los cheques para cancelar las compras.

Con formato: Posición: Vertical: -0,3 cm, Con relación a: Margen, Alto: Exacto 3,47 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas
Con formato: Posición: Horizontal: 3,37 cm, Con relación a: Página, Vertical: -2,55 cm, Con relación a: Párrafo

Con formato: Posición: Horizontal: 5,27 cm, Con relación a: Página, Vertical: -0,97 cm, Con relación a: Párrafo, Ancho: Exacto 9,06 cm

Con formato: Posición: Horizontal: 3,05 cm, Con relación a: Página, Vertical: -0,3 cm, Con relación a: Párrafo, Alto: Exacto 2,84 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Tabla con formato

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

PROPÓSITO

~~Definir los lineamientos para realizar la compra de los insumos requeridos para la restauración de bienes culturales.~~

ALCANCE

~~Este procedimiento tiene aplicabilidad para la compra de insumos requeridos para restaurar obras de arte y piezas arqueológicas.~~

DEFINICIONES

~~Cotización: Documento formal expedido por el proveedor, donde se consigna las especificaciones técnicas, precios y condiciones de venta de los artículos requeridos.~~

RESPONSABILIDADES:

RESTAURADOR

- ~~1.Efectuar un correcto análisis a los bienes culturales para determinar los requerimientos de los insumos necesarios para efectuar la restauración de los objetos para hacer la solicitud por escrito.~~

RESPONSABLE DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN

- ~~2.Realizar una eficiente cotización de los insumos requeridos con los proveedores.~~
- ~~3.Adjuntar con la documentación completa las cotizaciones al Director de la DCR.~~

PAGADURÍA

- ~~7. Efectuar los pagos de compra solamente de acuerdo a las facturas.~~

DATOS DE ENTRADA

- ~~▪ Solicitud de insumos de los restauradores.~~

PROCEDIMIENTO

RESTAURADOR

- ~~1) Efectuar por escrito el requerimiento de los insumos necesarios para efectuar la restauración de los objetos al Responsable del Área de Conservación y Restauración.~~

RESPONSABLE DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN

- ~~2) Recibir el requerimiento de insumos por parte del restaurador.~~
- ~~3) Realizar la cotización de los insumos requeridos con los proveedores.~~
- ~~4) Enviar solicitud de requerimiento de insumos adjuntando las cotizaciones al Director de la Institución.~~

DIRECTOR

- ~~5) Aprobar la solicitud de requerimiento de insumos.~~
- ~~6) Enviar la solicitud aprobada al Responsable Administrativo-Financiero.~~

75

Con formato: Fuente: 11 pto, Cursiva

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vertical: -15,23 cm, Con relación a: Párrafo, Ancho: Exacto 10,96 cm

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vertical: -15,23 cm, Con relación a: Párrafo, Ancho: Exacto 10,96 cm

Con formato: Fuente: 11 pto, Cursiva

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vertical: -15,23 cm, Con relación a: Párrafo, Ancho: Exacto 10,96 cm

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vertical: -15,23 cm, Con relación a: Párrafo, Ancho: Exacto 10,96 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato ... [1]

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Fuente: 11 pto, Cursiva

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato ... [2]

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato ... [3]

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato ... [4]

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato ... [5]

Con formato ... [6]

Con formato: Numeración y viñetas

Logo Institución	<u>“LA INSTITUCIÓN”</u>	Rev. No. 0 (nuevo) Fecha: dd/mm/aa
	<u>PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE INSUMOS PARA RESTAURAR BIENES CULTURALES</u>	<u>Página 3 de 3</u>
Departamento:	Alcance:	Código: ADM 03

Documento Controlado, Prohibida su Reproducción y/o Distribución sin permiso previo

LA INSTITUCION

RESPONSABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

7) Aprobar la compra de los insumos.

Con formato: Numeración y viñetas

RESPONSABLE DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN

8) Recibir los insumos del proveedor.

Con formato: Numeración y viñetas

9) Entregar facturas con visto bueno de recepción al área Administrativa Financiera para su contabilización y cancelación.

Con formato: Numeración y viñetas

RESPONSABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

10) Ordenar emisión del cheque para cancelar las compras.

Con formato: Numeración y viñetas

PAGADURÍA

11) Efectuar el pago de la compra de acuerdo a los valores presentados en la factura.

Con formato: Numeración y viñetas

DATOS DE SALIDA

- Compra de los insumos requeridos por los Restauradores de Arte y Arqueología.

Con formato: Fuente: Sin Cursiva

Con formato: Numeración y viñetas

REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado y modificado con autorización del Director cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

Con formato: Fuente: Sin Cursiva

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

- Director institución
- Responsable Administrativo Financiero

Con formato: Fuente: Sin Cursiva

Con formato: Numeración y viñetas

1.14.14.5.1 Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo permiten en una forma sencilla elaborar y mostrar secuencialmente todas las actividades que conforman un proceso, lo que facilita el detectar aquellas operaciones esenciales para lograr la culminación exitosa de la misma y aquellas en las que se producen los fallos más frecuentes o en las que se consume tiempo innecesariamente.

VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO:

MEJORA LA COMUNICACIÓN: Facilita la comunión de ideas y de los conocimientos individuales.

PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO: Los que han participado en el diagrama se vuelven entusiastas defensores del esfuerzo realizado y continúan ofreciendo sugerencias para mejorar.

CLARIFICACIÓN: El empleado se da cuenta de qué papel desempeña en el proceso, quienes son sus clientes y proveedores; además de tener información clara, ordenada y concisa a la mano lo que le permitirá identificar las mejoras claramente.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,32 cm, Sangría francesa: 1,27 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,31 cm

Con formato: Español (Ecuador)

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,59 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,59 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,59 cm

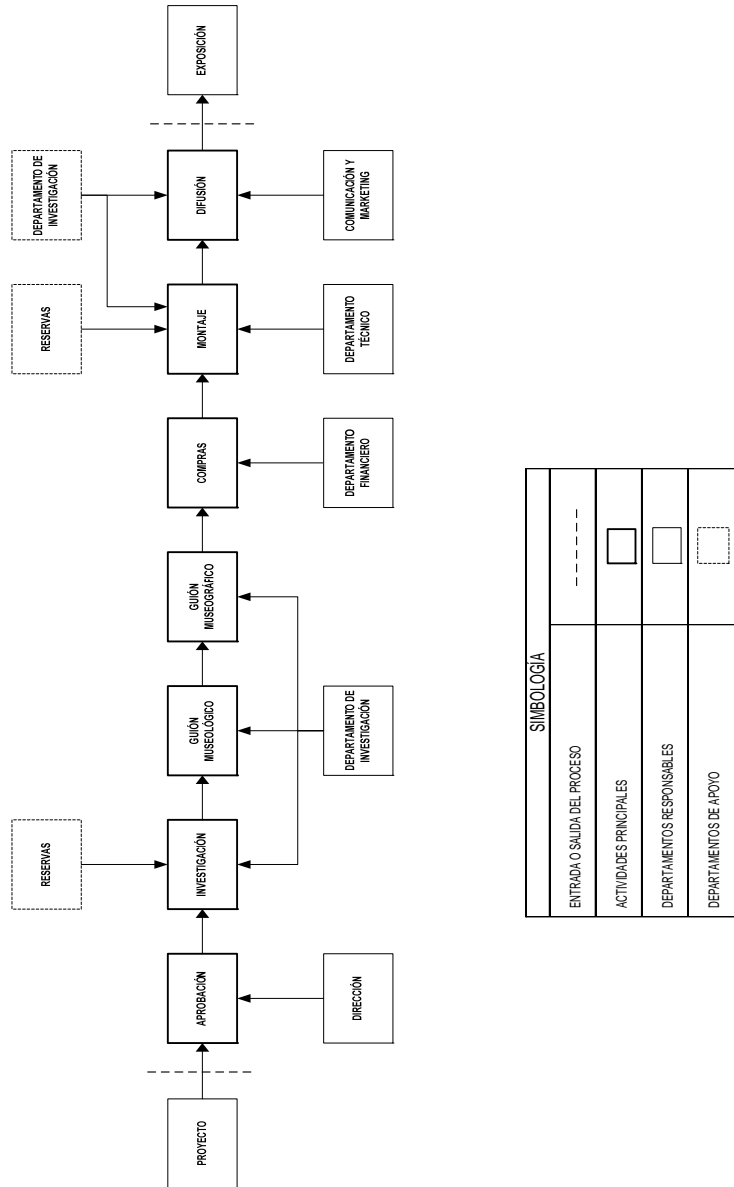
FORMACIÓN: Es una poderosa herramienta de aprendizaje que permitirá a los nuevos empleados conocer más rápidamente los procesos parte de la organización.

COORDINACIÓN: Se consigue que todo el proceso sea entendido de la misma forma por todos los que intervienen en el mismo.

TRABAJO EN GRUPO: Es una herramienta que permite reunir a todos los que hacen parte del proceso: proveedores, clientes, directivos, etc.

Para este caso, las gráficas requirieron del consenso y la participación de las personas que trabajan directamente en ellos. Los diagramas de flujo de “La Institución” desarrollados muestran tanto los gráficos para los procesos levantados como para los procedimientos determinados previamente:

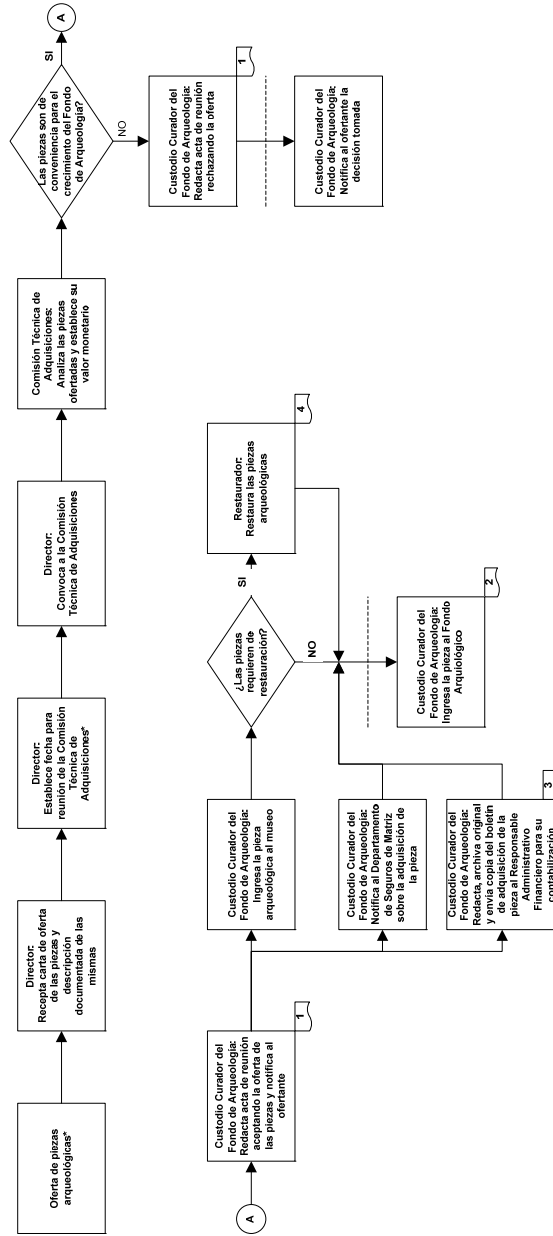
MACROPROCESO PARA LA INVESTIGACIÓN Y MONTAJE DE UNA EXPOSICIÓN



SIMBOLOGÍA	
ENTRADA O SALIDA DEL PROCESO	---
ACTIVIDADES PRINCIPALES	□
DEPARTAMENTOS RESPONSABLES	□
DEPARTAMENTOS DE APOYO	□

GRÁFICO 4.5: MACROPROCESO PARA LA INVESTIGACIÓN Y MONTAJE DE UNA EXPOSICIÓN

PROCESO PARA ADQUIRIR PIEZAS ARQUEOLÓGICAS



1	ACTA DE REUNION	CONGO
2	INGRESAR PIEZAS ADQUIRIDAS AL FONDO ARQUEOLOGICO	PROCEDIMIENTO FAO.01
3	CONTABILIZAR PIEZAS ARQUEOLOGICAS ADQUIRIDAS	PROCEDIMIENTO DE
4	INGRESAR PIEZAS ARQUEOLOGICAS A RESTAURACION	PROCEDIMIENTO FAO.02

*OFERTA DE UNA PIEZA ARQUEOLOGICA: Dación en pago o donación hecha por una persona natural o institución a la Maniz.

*REUNION DE LA COMISION DE ADQUISICION: Grupo de personas integradas por el Director de la DCR, Custodio Curador del Fondo de Arqueología y Esperto en Arqueología que en su decisión adquiere o no la pieza ofertada.

GRÁFICO 4.6: PROCESO PARA ADQUIRIR PIEZAS ARQUEOLÓGICAS

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

PROCESO PARA ARRENDAR ESPACIOS DE LA PLAZA DE LAS ARTES Y OFICIOS (PAO)

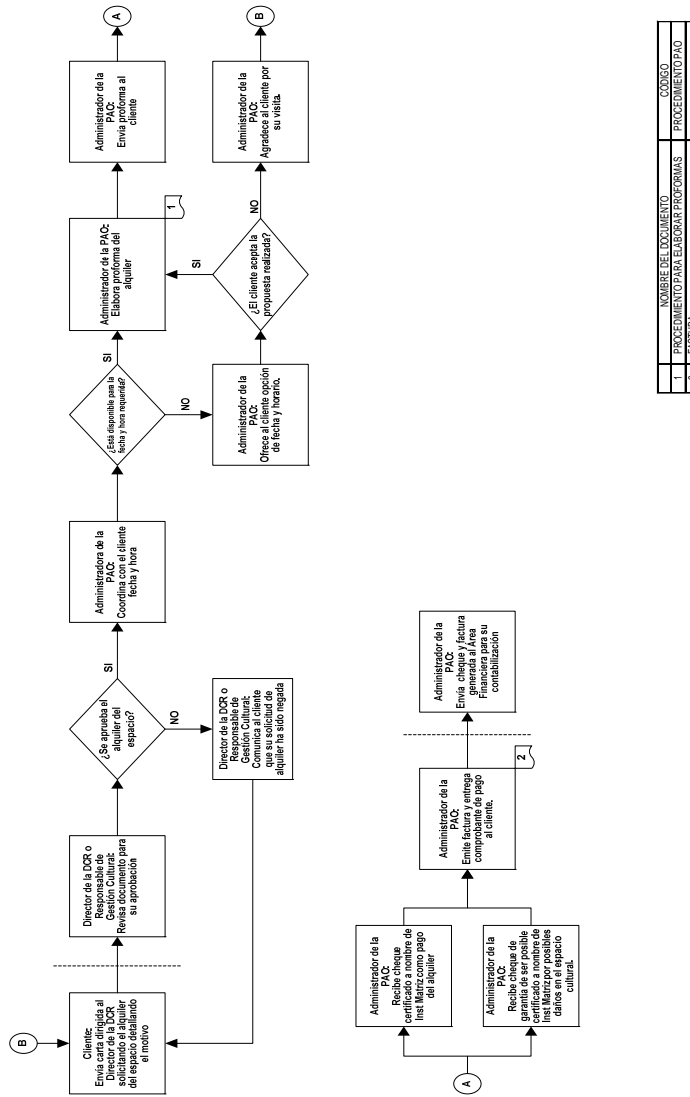
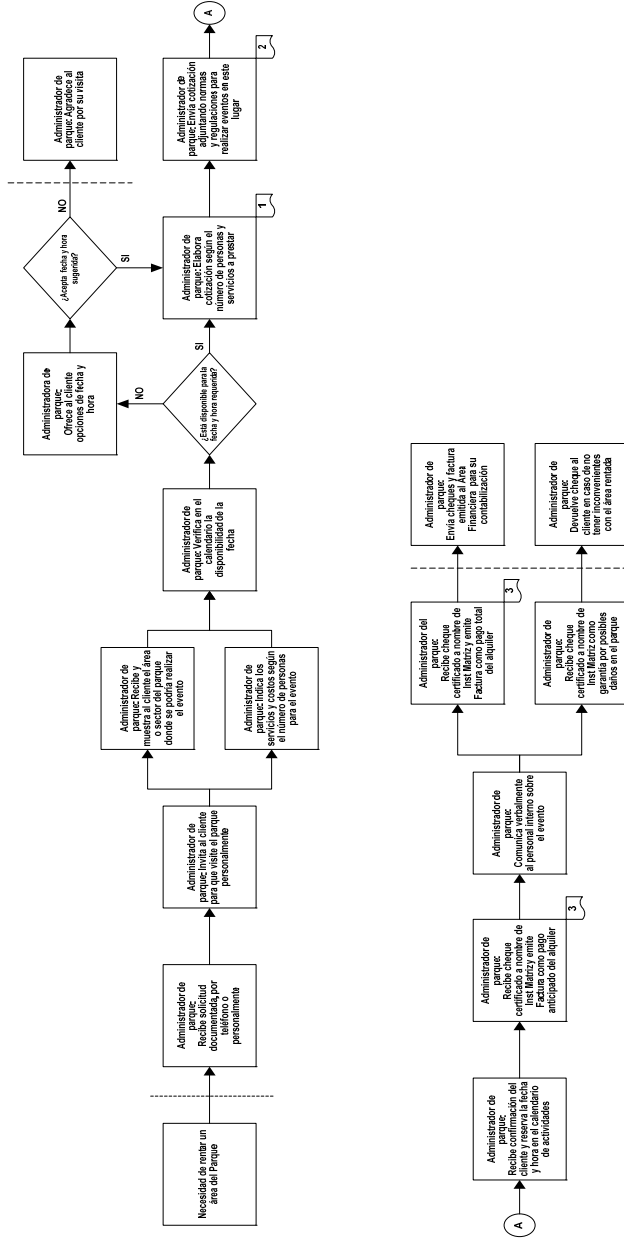


GRÁFICO 4.8: PROCESO PARA ARRENDAR ESPACIOS DEL PAO

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

NOMBRE DEL DOCUMENTO		CODIGO
1.	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROFORMAS	PROCEDIMIENTO PAO
2.	FACTURA	

PROCESO PARA ARRENDAR ÁREAS DE PARQUE DE SAMBORONDON

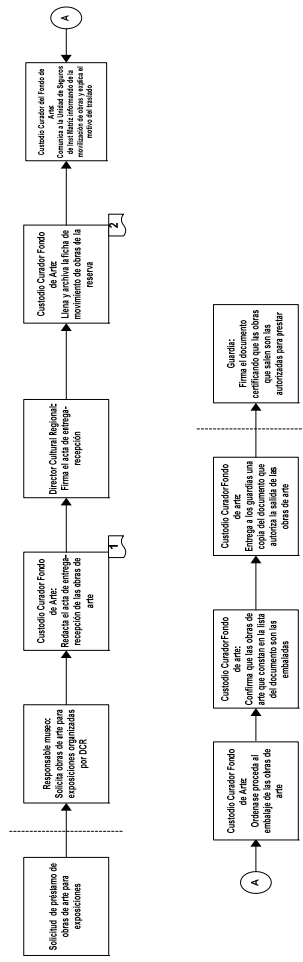


NOMBRE DEL DOCUMENTO		CÓDIGO
1	ELABORAR COTIZACIÓN	PROCEDIMIENTO PSAM
2	NORMAS Y REGULACIONES PARA RENTAR EVENTOS EN EL PING	VER ANEXO
3	FACTURA	

GRÁFICO 4.11
PROCESO PARA ARRENDAR ÁREAS DE PARQUE DE SAMBORONDON

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

PROCEDIMIENTO AUTORIZ. SALIDAS DE OBRAS DE ARTE PARA EXPOSICIONES ORGANIZADAS POR INSTITUCIÓN

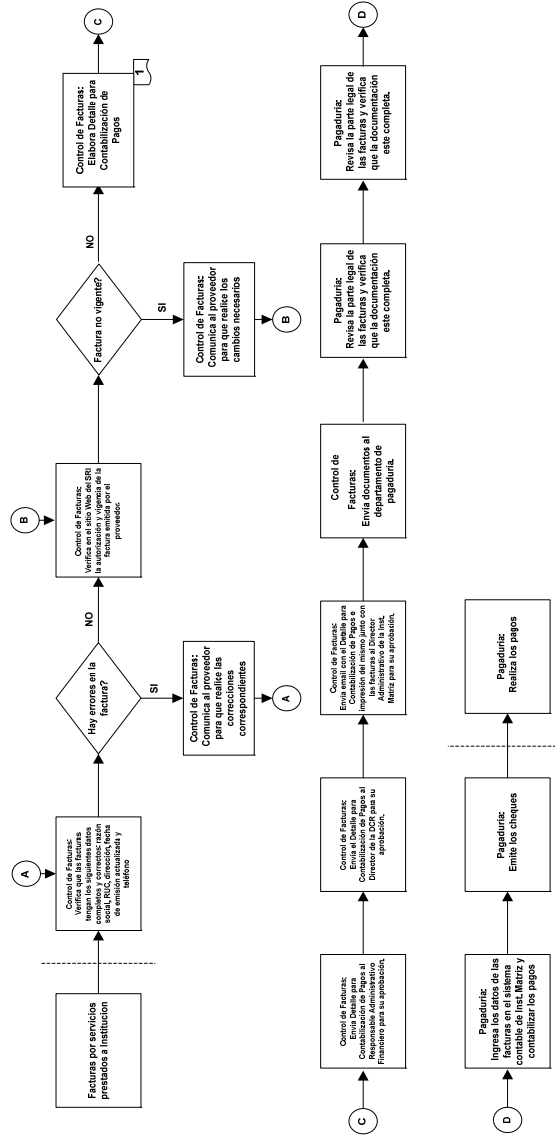


1.	FORMA DE MOVIMIENTO DE OBRAS DE LA RESERVA.	CONTIENE
2.	ACTA DE ENTREGA-RECEPCIÓN.	CONTIENE
3.	FORMA DE ENTREGA-RECEPCIÓN.	CONTIENE

GRÁFICO 4.12: PROCEDIMIENTO AUTORIZACION SALIDA DE OBRAS DE ARTE PARA EXPOSICIONES ORGANIZADAS POR LA INSTITUCION

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

PROCEDIMIENTO PARA CANCELAR SERVICIOS PRESTADOS A LA INSTITUCIÓN



NOMBRE DEL DOCUMENTO	
DETALLE PARA CONTABILIZAR PAGOS	
CÓDIGO	

GRÁFICO 4.13: PROCEDIMIENTO PARA CANCELAR SERVICIOS PRESTADOS A LA INSTITUCIÓN

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial

ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN:

Para realizar este análisis se realizaron reuniones entre los principales directivos de “La Institución” que usando la técnica conocida como “lluvia de ideas” definieron cuales eran los principales problemas, fortalezas, debilidades y amenazas para la organización.

TABLA 8
FODA DE LA ORGANIZACIÓN

FORTALEZAS	
1	Es la única empresa estatal que promueve el arte en el país
2	Instalaciones nuevas con capacidad de crecimiento a futuro
3	Capacidad de intervenir en varias áreas relacionadas con la cultura y conservación
4	Apreciación del público sobre el desempeño en el ámbito cultural de "La Institución"
5	Colaboración con otras instituciones para el desarrollo de eventos
6	Nuevos servicios e instalaciones a inaugurarse
DEBILIDADES	
1	Administración inadecuada de parte de Matriz
2	Personal no capacitado sin conocimiento de que tipo de funciones y responsabilidades cumplen
3	Falta coordinación entre los diferentes departamentos de la organización por poca comunicación entre los mismos
4	Falta de presupuesto e impedimento de autogestión por políticas definidas desde Matriz
5	Pocos indicadores de evaluación y desempeño en uso
6	Directivos no permiten la delegación de funciones
7	No se trabaja con visión a largo plazo debido a la no existencia de un Plan Estratégico definido
8	Algunas instalaciones no cuentan con la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades
9	Poca difusión de los eventos realizados o por realizarse
OPORTUNIDADES	
1	Desarrollar servicios, exposiciones nuevas para beneficio del público
2	Implementar nuevas formas de comunicación hacia la población para mostrar que los eventos culturales no solo comprenden adquisición de conocimientos sino también momentos de esparcimiento y de descanso
3	Desarrollar planes para que los estudiantes visiten las diferentes instalaciones de la organización
4	Suscribir acuerdos con instituciones para el desarrollo de nuevos eventos, festivales artísticos o ciclos de cine para fechas especiales: fundación, independencia de ciudad, etc.
5	Llevar a cabo talleres de actuación, pintura para beneficiar a los jóvenes y obtener renditos económicos
6	Crear página web de la organización
AMENAZAS	
A1	Inestabilidad económica en el país
A2	Disminución de asignaciones presupuestarias por posibles cambios en Matriz
A3	Comentarios negativos de gente externa

Con formato

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, Negrita

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, Negrita

Con formato: Centrado

GRÁFICO 4.14: FODA DE LA ORGANIZACION

4.6 Recomendaciones para mejorar los procesos identificados

4.6

De acuerdo a lo observado anteriormente y las respuestas identificadas de las encuestas realizadas se pueden definir las siguientes recomendaciones:

- ☑ Mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos por medio de un mayor uso de las aplicaciones que cuentan la Intranet de la organización.
- ☑ Enviar copias o utilizar carteleras de información para el conocimiento de las políticas, manuales y procedimientos por parte de los empleados para agilizar los procesos internos que se realizan. Otra forma de hacer esto, seria desarrollando un portal para publicar estos documentos para que de acuerdo a los permisos que se otorguen estos puedan ser consultados por parte del personal.

Con formato: Interlineado: Doble, Esquema numerado + Nivel: 2 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 6 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0,95 cm + Sangría: 0,95 cm

Con formato: Interlineado: sencillo

- ☑ Disminuir ciertos controles y pasos en los procesos estableciendo formas de delegación de funciones para que el Director de la Institución no deba revisar para autorizar todo lo que se genera en la organización sino que los departamentos correspondientes puedan asumir ese rol; así la duración de los procesos será menor y se atenderá de mejor manera a los clientes (internos o externos).

CAPÍTULO 5

5. VERIFICACIÓN Y ACCIONES CORRECTIVAS

La verificación sirve a una empresa para confirmar que las implementaciones efectuadas dentro de sus procesos organizativos se encuentren listas o funcionando completamente. La organización por medio del análisis considera cuales son las tolerancias máximas o niveles permitidos en los atrasos o inconvenientes que se presenten

durante todo el proceso de reorganización, para de esta forma tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

Lo más importante dentro de un proceso de reingeniería no es solamente obtener una mayor eficiencia en la gestión para lograr una mayor participación en el mercado por medio de una gran capacidad reactiva para afrontar los diversos cambios que ocurren sino entrenar a la gente en ser proactivos y que tengan la capacidad de no solo afrontar los problemas o cambios sino que puedan anticiparse a las novedades que se presenten sin que esto signifique realizar grandes modificaciones en los procesos.

4.455.1 Seguimiento y medición

El seguimiento y la medición es la manera en que la organización cuantifica su progreso dentro del proceso de reingeniería y de que forma realizar los cambios pertinentes para lograr el éxito en su propósito.

Para el efecto, la empresa establecerá procedimientos para medir y monitorear en forma permanente las características de sus operaciones y actividades en especial las de aquellas consideradas procesos críticos cuyas fallas o inconvenientes pudieran afectar al desarrollo normal de procesos dentro de “La Institución”. Por lo tanto,

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Numeración y viñetas

El establecimiento de un Comité de Gestión de Procesos formado por el Director de la organización, un representante de la Institución Matriz y un representante de Auditoría permitirá el establecimiento de las normas preliminares así como de los procedimientos nuevos que se requieran en la empresa; además para un mejor desarrollo de las actividades se formarán equipos por proyectos integrados por todos los representantes de los departamentos involucrados en el mismo.

En una segunda fase dentro de los cambios que se realizarán dentro de “La Institución” se encuentra la creación del departamento de mejora continua o Procesos que dependerá directamente de la Dirección cuyo propósito principal será regular la documentación y los procesos, actualizar los mismos, además de establecer y controlar el cumplimiento de los indicadores de gestión que se establezcan y ser partícipe en la asesoría de todos los proyectos que se implementen dentro de la organización.

ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS:

Acciones Correctivas: Para el caso de “La Institución” los problemas se detectan a través del análisis de las no conformidades, los reclamos o sugerencias que efectúen los clientes tanto internos como externos, reuniones de planificación o de coordinación, auditorias, revisiones de

- Revisar las novedades detectadas en las diferentes actividades que ocurran en su área,
- Determinar la o las causas, y de entre ellas definir la o las más importantes.
- Establecer la necesidad de implementar acciones.
- Estudiar propuestas de solución para eliminarlas, teniendo en cuenta las repercusiones internas o externas y las modificaciones a realizar.
- Realizar las correcciones y registrar las acciones tomadas.
- Verificar la eficacia de las acciones tomadas, en caso de ser necesario se establecen nuevos plazos para el cumplimiento de las acciones correctivas.

En caso de no cumplirse con los objetivos de mejora trazados se establece un nuevo registro de novedades y se inicia un nuevo ciclo.

Acciones Preventivas: Estas acciones se establecen ante problemas potenciales como consecuencia del estudio de los procesos, auditorías o revisiones periódicas que la Dirección implementara dentro de la organización.

Para implementar estas acciones preventivas se utilizará la misma metodología establecida para el desarrollo de las acciones correctivas en “La Institución”.

4.165.3 Indicadores de Gestión

Para una organización la única manera de saber si está cumpliendo con los objetivos estratégicos establecidos al inicio de un periodo en base a la misión y visión previamente fijada por sus directivos es con la ayuda de indicadores que permiten establecer formas de medición sobre aspectos de:

Eficiencia o Productividad: Se refiere al logro de un objetivo al menor costo posible; a la forma como la organización usa óptimamente los recursos disponibles.

Eficacia: Se refiere a la forma como una acción permite alcanzar los resultados esperados y ayuda a concentrar los esfuerzos en las actividades que realmente apoyan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Efectividad: Se refiere a aquellos pasos que permiten alcanzar los resultados establecidos a través del uso óptimo de los recursos.

Impacto: Es el cambio que ocurre en una situación, como resultado de una acción o grupo de acciones.

Los pasos para poder desarrollar el proceso de establecer los indicadores de gestión en una organización son los siguientes:

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,95 cm, Interlineado: Doble

- Decidir que tipo de parámetros se van a comparar.
- Definir el proceso de comparación.
- Desarrollar las mediciones que se van a comparar.
- Definir contra que empresas o instituciones se realizará la comparación.
- Obtener y analizar los datos
- Determinar las diferencias entre ambas organizaciones.
- Actualizar el proceso de comparación.

Dicho en una forma resumida con estos pasos se establecen:

Nivel actual: Es el nivel actual de los procesos en la organización que se toman como base para el mejoramiento.

Nivel esperado: Se refiere al mejor desempeño posible de los procesos dentro de la organización, si se optimizan los recursos actuales.

Nivel competencia: Los mejores niveles de desempeño de los procesos similares que hay en organizaciones afines, que se toman como metas.

Los indicadores de gestión permiten a la organización cumplir con sus objetivos, así como optimizar el uso de los recursos, verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos y lo mas importante prevenir errores lo cual ayuda al mejoramiento de las decisiones que se tomen dentro de la empresa.

Las principales características de un indicador de gestión son las siguientes:

- ◇ Objetivo.
- ◇ Cuantificable.
- ◇ Verificable.
- ◇ Que agregue valor al proceso de toma de decisiones.
- ◇ Comunicados y divulgados.
- ◇ Establecidos en consenso.

◇

Los indicadores de gestión que se establecieron para “La Institución” abarcan algunas de las áreas que se determinó eran más necesarias para monitorear el aprovechamiento de los recursos tanto materiales como humanos. A continuación se muestran los indicadores establecidos:

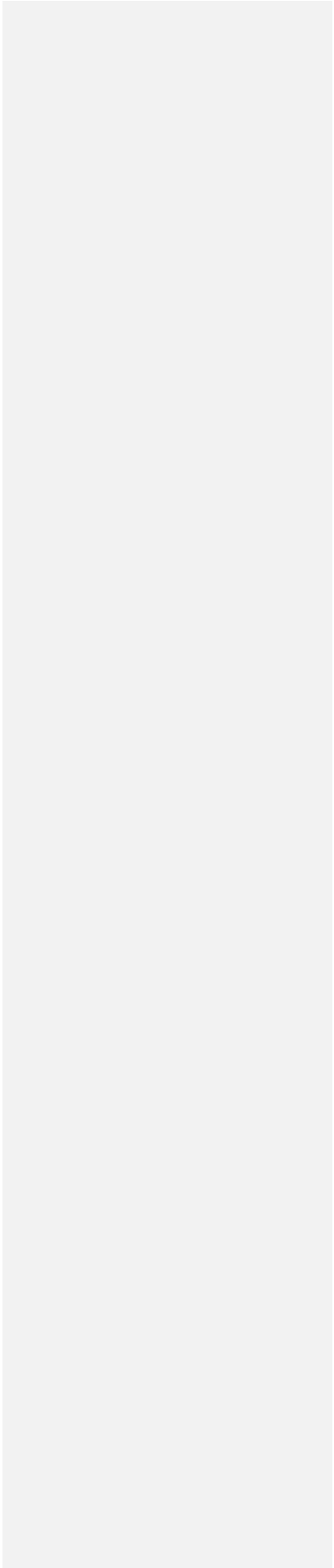
Con formato: Texto independiente 2, Interlineado: Doble, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,95 cm + Tabulación después de: 1,59 cm + Sangría: 1,59 cm

CINE	EVALUADOR
% utilización del Cine	Administrador
% películas canceladas por falta de público	
Número de visitantes por día	
BIBLIOTECA	EVALUADOR
% utilización de la Biblioteca	Responsable del Fondo Bibliográfico
Número de visitantes por día	
TALLERES	EVALUADOR
% cancelación de talleres por falta de público	Gestión Cultural
CENTRO DOCUMENTAL	EVALUADOR
% utilización del Centro Documental	Coordinador Centro Documental
Margen de contribución mensual por cada servicio	
% documentos digitalizados diariamente	
PARQUE DE SAMBORONDON	EVALUADOR
Número de visitantes por día	Administrador
% arriendos por mes	
% recaudación respecto a ingresos proyectados	
PLAZA DE LAS ARTES Y OFICIOS	EVALUADOR
Número de visitantes por día	Administrador
% arriendos por mes	
MUSEOS (EXPOSICIONES)	EVALUADOR
Número de visitantes por día	Gestión Cultural
% arriendos por mes	
PERSONAL	EVALUADOR
% faltas, ausentismo y atrasos	Director
DEPARTAMENTO TÉCNICO	EVALUADOR
Cumplimiento de entrega de trabajos	Director
Cumplimiento del presupuesto otorgado	
INVESTIGACIÓN	EVALUADOR
% investigaciones realizadas	Director
Cumplimiento de entrega de trabajo	
INSTITUCIÓN	EVALUADOR
Nivel real organización respecto a competencia	Director
Nivel esperado organización respecto a competencia	

100

|

|



CINE	EVALUADOR
% utilización del Cine	Administrador
% películas canceladas por falta de público	
Número de visitantes por día	
BIBLIOTECA	EVALUADOR
% utilización de la Biblioteca	Responsable del Fondo Bibliográfico
Número de visitantes por día	
TALLERES	EVALUADOR
% cancelación de talleres por falta de público	Gestión Cultural
CENTRO DOCUMENTAL	EVALUADOR
% utilización del Centro Documental	Coordinador Centro Documental
Margen de contribución mensual por cada servicio	
% documentos digitalizados diariamente	
PARQUE DE SAMBORONDON	EVALUADOR
Número de visitantes por día	Administrador
% arriendos por mes	
% recaudación respecto a ingresos proyectados	
PLAZA DE LAS ARTES Y OFICIOS	EVALUADOR
Número de visitantes por día	Administrador
% arriendos por mes	
MUSEOS (EXPOSICIONES)	EVALUADOR
Número de visitantes por día	Gestión Cultural
% arriendos por mes	
PERSONAL	EVALUADOR
% faltas, ausentismo y atrasos	Director
DEPARTAMENTO TÉCNICO	EVALUADOR
Cumplimiento de entrega de trabajos	Director
Cumplimiento del presupuesto otorgado	
INVESTIGACIÓN	EVALUADOR
% investigaciones realizadas	Director
Cumplimiento de entrega de trabajo	

GRÁFICO 5.3: INDICADORES DE GESTION

MUSEOS	EVALUADOR
% usuarios que califican la atención en lo museos como satisfactoria	Gestión Cultural
% usuarios que califican haber entendido las exposiciones en los museos	
BIBLIOTECA	EVALUADOR
% usuarios que califican la atención en la biblioteca como satisfactoria	Responsable del Fondo Bibliográfico
% usuarios que encontraron el texto buscado	
TALLERES	EVALUADOR
% alumnos que califican haber aprendido sobre el tema del taller	Gestión Cultural

GRÁFICO 5.4: INDICADORES DE USUARIOS SATISFECHOS

Estos indicadores se evaluarán al finalizar el primer año de gestión dentro del proceso de reingeniería dentro de la organización.

4.175.3 Planes de acción

Para cumplir con las metas establecidas anteriormente por medio de la visión, “La Institución” debe delinear las estrategias básicas a partir de las cuales se generan las líneas de acción que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo a los parámetros establecidos por la Dirección.

Estas estrategias permiten establecer las acciones e instrumentos con los cuales se ejecutarán y cumplirán los planes de acción propuestos.

Los planes de acción solo se podrán cumplir con la colaboración de todos los integrantes de la organización. Por lo tanto, es importante

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,95 cm

Con formato: Numeración y viñetas

que los directivos principales de la misma transmitan estos lineamientos a los demás empleados y de esta forma toda la organización apunte hacia un mismo fin u objetivo principal.

TABLA 9
PLANES DE ACCION PARA “LA INSTITUCIÓN”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
1. Utilizar los fondos generados por la autogestión	1.1. Dar autoridad y libertad de acción al DCR para utilizar estos fondos. 1.2. Recibir sugerencias de cómo utilizar los fondos por autogestión
2. Mejorar la comunicación	2.1. Escuchar las opiniones de los empleados. 2.2. Tomar decisiones en equipo. 2.3. Comunicar las decisiones tomadas a todos los empleados. 2.4. Prefijar canales de comunicación. 2.5. Comunicar la información en forma organizada.
3. Dar credibilidad a las decisiones tomadas	3.1. Poner reglas claras de juego. 3.2. Organizar el trabajo eficientemente. 3.3. Tomar en cuenta las sugerencias de todos.
4. Delegar funciones	4.1. Inculcar sentido de responsabilidad en todos los empleados del DCR. 4.2. Analizar a profundidad las tareas que son delegadas. 4.3. Reunir periódicamente a todos para evaluar los resultados.
5. Disminuir los efectos de los mensajes conflictivos al entorno externo.	5.1. Contestar todos los requerimientos de los clientes. 5.2. Incentivar el compromiso con la institución. 5.3. Tratar de cumplir con todo lo que se ha planificado. 5.4. Motivar a los empleados a ser proactivos, no reactivos. 5.5. Mejorar las relaciones interpersonales.
6. Establecer una mejor fluidez de la información	6.1. Delegar acciones a las personas más preparadas para realizar el trabajo. 6.2. Capacitar a los empleados para mejorar su desempeño. 6.3. Tratar que la información sea transmitida en forma organizada y a tiempo. 6.4. Realizar reuniones periódicas de trabajo. 6.5. Utilizar el lotus para la transmisión de información.
7. Crear los indicadores de gestión adecuados para la Dirección Cultural Regional	7.1. Realizar análisis de gestión antes y después de terminados los proyectos. 7.2. Crear un sistema de medición que exprese cuantitativamente las cuentas rendidas y fácil de entender. 7.3. Implementar criterios de evaluación que cuantifiquen los resultados obtenidos. 7.4. Lograr que todos los integrantes de la institución conozcan la función que desempeñan estos indicadores en cada área.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
8. Mejorar el proceso de valoración individual del empleado	<p>8.1. Lograr que todos los empleados entiendan que el esfuerzo en su trabajo será recompensado.</p> <p>8.2. Reconocer individualmente todo trabajo de calidad realizado.</p> <p>8.3. Reconocer el esfuerzo hecho por un empleado por medio de reconocimiento verbal además del escrito.</p> <p>8.4. Realizar el proceso de valorar individualmente al empleado con la mayor objetividad posible.</p>
9. Tener políticas adecuadas de promociones y retribuciones	<p>9.1. Respetar los procedimientos normales de la institución.</p> <p>9.2. Evaluar la capacidad y experiencia de cada empleado para poder tomar una decisión.</p> <p>9.3. Evitar que la amistad o cariño a la persona perturbe la política de promoción.</p> <p>9.4. Efectuar análisis de efectividad y eficiencia de los empleados en el cumplimiento de sus funciones para tener un criterio suficiente.</p>
10. Desarrollar la creatividad en el trabajo	<p>10.1. Permitir elasticidad para poder aplicar procedimientos alternativos para cumplir con los objetivos.</p> <p>10.2. Saber delegar funciones en los momentos apropiados.</p> <p>10.3. Desarrollar en los empleados el afán de ser proactivos.</p>
11. Poder expresar opiniones o sugerencias libremente	<p>11.1. Eliminar la creencia en los empleados de que sus opiniones serán mal vistas.</p> <p>11.2. Fomentar el diálogo entre las diferentes áreas que conforman la institución.</p> <p>11.3. Lograr que siempre exista una comunicación efectiva entre todos los empleados.</p>
12. Lograr que los resultados obtenidos se reflejen en los niveles de sueldos	<p>12.1. Proporcionar sueldos y reclasificaciones de puestos que estén de acuerdo con las funciones y responsabilidades que cumplen los trabajadores en la institución.</p> <p>12.2. Tomar en cuenta la formación académica, experiencia, el tipo de tarea que desempeña cada empleado.</p>
13. Trabajar con metas a largo plazo	<p>13.1. Realizar una planificación completa de los proyectos tomando en cuenta todas las variables posibles.</p> <p>13.2. Evitar las conyunturas por medio de reuniones de trabajo para definir un camino común en todas las áreas pertenecientes a la institución.</p>
14. Evitar los cambios de decisiones dentro de la institución	<p>14.1. Eliminar los cambios de fecha imprevisos en la realización de una actividad.</p> <p>14.2. Evitar tomar decisiones apresuradas, siempre se debe hacer un análisis de todas las opciones que se pueden tomar ante alguna dificultad.</p>
15. Realizar un buen trabajo dentro de la organización	<p>15.1. Hacer que el empleado se sienta a gusto con su trabajo.</p> <p>15.2. Dar a los empleados estabilidad laboral dentro de la institución.</p> <p>15.3. Proporcionar a buen ambiente de trabajo a los empleados.</p>

5.4 Documentos y registros sugeridos

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Para un mejor desempeño y eficiencia de los procesos dentro de la organización se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para hacer los documentos mas entendibles y aplicables en los procesos:

- ✓ Todos los títulos y subtítulos de los reportes, formularios y registros tienen que ser escritos completos (sin abreviaturas).
- ✓ En las actas de entrega recepción de equipos deben de contar los siguientes datos:
 - a) Lugar.
 - b) Fecha de entrega.
 - c) Tipo de equipo.
 - d) Cantidad.
 - e) Modelo.
 - f) Marca.
 - g) Serie.
 - h) Inventario N°
 - i) Para que se entrega el equipo
 - j) Observaciones
 - k) Firma del que entrega y del que recibe

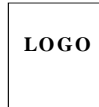
- ✓ En los boletines de adquisición de obras se debe especificar claramente:
 - a) A quién se la adquirió la obra
 - b) El valor unitario de cada obra
 - c) Las dimensiones de la obra y en qué unidades
 - d) El peso de la obra y en qué unidades

- ✓ En los boletines de adquisición de piezas arqueológicas se debe especificar claramente:
 - a) Fecha de adquisición
 - b) Tipo de adquisición
 - c) A quién se la adquirió la pieza
 - d) El valor unitario de cada pieza
 - e) Las dimensiones de la pieza y en que unidades (largo, ancho, profundidad, diámetro)
 - f) El peso de la pieza y en que unidades
 - g) Tipo de material (cerámica, lítico, concha, hueso)
 - h) Estado en que se encontraba la pieza al momento de ser adquirida (entera, fragmentada, completa o incompleta)
 - i) Procedencia
 - j) Tipo de cultura
 - k) Forma

- ✓ Establecer fichas de movimientos para piezas arqueológicas semejantes a las que se utilizan en la reserva de arte.
- ✓ Establecer ficha de obras de arte restauradas para llevar el control del tipo de restauración realizada a la obra. Esta puede ser similar a la que se utiliza en la reserva de arqueología.
- ✓ El encabezado de los documentos que se utilizan dentro de “La Institución” debe ser: el logotipo de la Institución Matriz seguido en la parte inferior de este por el área de donde proviene el documento; y no como sucede actualmente en que cada área diseña el tipo de encabezado que le parece más conveniente.
- ✓ En el caso de los documentos que se envían para autorizar la reparación, compra o mantenimiento de un bien; se deben especificar claramente los motivos, requerimientos o causas del daño que provocan la salida de estos artículos hacia otro sector.

DOCUMENTOS Y REGISTROS NUEVOS:

**LA INSTITUCION
INSTITUCIÓN MATRIZ**



ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN DE EQUIPOS

En la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____
del _____, se entrega a _____ autorizado por
_____, un(os) equipo(s) con las siguientes características:

- Tipo:
- Cantidad:
- Modelo:
- Marca:
- Serie:
- Inventario:

Para: _____

Observaciones: _____

Entrega Conforme

Recibe Conforme

GRÁFICO 5.65: FORMATO ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN DE EQUIPOS

Con formato: Interlineado: sencillo

CONTROL DE ACTIVIDADES DE PROYECTOS

Semana: _____ a _____ Mes: _____ Responsable: _____

Lunes	AM	
	PM	
Martes	AM	
	PM	
Miércoles	AM	
	PM	
Jueves	AM	
	PM	
Viernes	AM	
	PM	

----- Elaborado ----- Revisado -----

GRÁFICO 5.7-6: FORMATO CONTROL DE ACTIVIDADES DE PROYECTOS

Con formato: Interlineado: sencillo

LA INSTITUCION

INSTITUCIÓN MATRIZ

Con formato: Fuente:
(Predeterminado) Arial

REPORTE DIARIO DE INGRESOS

CONCEPTO	DÍA	Acumulado MES	Acumulado AÑO	% del Total
MUSEO GYE 1				
Boletos				
Arriendos				
Otros ingresos				
CINE				
Boletos				
Arriendos				
Otros ingresos				
TALLERES				
Inscripciones				
Otros ingresos				
CENTRO DOCUMENTAL				
Internet				
Impresiones				
Escaneo				
Otros ingresos				
MUSEO GYE 2				
Boletos				
Arriendos				
Otros ingresos				
PARQUE SAMBORONDON				
Boletos				
Arriendos				
Otros ingresos				
PLAZA DE LAS ARTES Y OFICIOS				
Arriendos				
Otros ingresos				
MUSEOS REGIONAL				
Boletos				
Arriendos				
Otros ingresos				
TOTAL				

GRÁFICO 5.78: FORMATO REPORTE DIARIO DE INGRESOS

LA INSTITUCION
INSTITUCION MATRIZ



Nombre del proyecto: _____ Fecha de inicio: _____

Fecha de Evaluaciones:

Fecha de finalización programada: _____

ACTIVIDADES	AVANCE PROGRAMADO Y REAL														OBSERVACIONES			
	MES																AVANCE	
															%	%		
	PROG.																	
	REAL																	
	PROG.																	
	REAL																	
	PROG.																	
	REAL																	
	PROG.																	
	REAL																	
	PROG.																	
	REAL																	
	PROG.																	
	REAL																	
	PROG.																	
	REAL																	
	PROG.																	
	REAL																	

ELABORADO

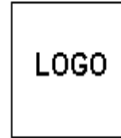
REVISADO

APROBADO

GRÁFICO 5.89: FORMATO CRONOGRAMA DE PROYECTOS DE LA INSTITUCION

Con formato: Interlineado: sencillo

LA INSTITUCION
INSTITUCION MATRIZ



SOLICITUD DE SALIDA

NOMBRE DE EMPLEADO: _____

MOTIVO DE SALIDA: _____

FECHA DE SALIDA: _____

FECHA DE REGRESO: _____

HORA DE SALIDA: _____

HORA DE REGRESO: _____

EMPLEADO

AUTORIZACIÓN

GRÁFICO 5.409: FORMATO SOLICITUD DE SALIDA

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Al haber concluido con esta tesis se ha cumplido el objetivo planteado para la misma, el cual, consiste en el mejoramiento del proceso organizacional y administrativo de “La Institución” por medio de la reorganización, identificación y documentación de los procesos internos. Esta tesis servirá como base para la implementación de un proceso de mejora integral de la organización cumpliendo los lineamientos y políticas de calidad sujetándose a las normas internacionales.

Al finalizar este trabajo conforme a las metas planteadas en la misma se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. El proyecto en su mayor parte no fue comunicado exitosamente en su totalidad por parte de los principales directivos a la mayoría de los empleados de la organización. Este desconocimiento provocó algunos inconvenientes en la realización de la presente tesis debido a la desconfianza existente entre algunos empleados del propósito real del proyecto.
2. El grado de dificultad para la implementación de los cambios dentro de “La Institución” es directamente proporcional al grado en que todo el personal de la organización esté involucrado con el objetivo propuesto, siendo sumamente importante a la decisión de la implementación el convencimiento de los directivos principales de la empresa del propósito del cambio.
3. Los directivos de la Institución deben permitir el crecimiento de sus empleados por medio de la realización de alianzas con otras instituciones o en colaboración con la Institución Matriz para elaborar programas, cursos o seminarios que permitan al personal desarrollarse profesionalmente y de esta forma cumplir eficientemente con las responsabilidades asignadas.

4. El ritmo de implementación de los cambios dentro del proceso de reingeniería debe ser constante a lo largo del tiempo para asegurar el cumplimiento de sus metas. Recordando que en la mayoría de instituciones es común realizar seguimiento estricto de los indicadores o medidas de control al inicio del proceso pero, este interés disminuye con el transcurso del tiempo hasta casi desaparecer cuando no se ha logrado cultura participativa de parte de todos quienes conforman la organización.

RECOMENDACIONES:

1. La institución debe implementar un Comité de Procesos que se encargará del seguimiento y desarrollo de las subsiguientes etapas dentro del proceso de reingeniería. Este comité establecerá los controles para verificar el cumplimiento de los cambios realizados y en los casos necesarios tomar las medidas correctivas necesarias.
2. La organización debe establecer un departamento de mejora continua o de Procesos cuando todos los cambios o procesos modificados se encuentren estabilizados. Este departamento se encargará de regular los procesos existentes y los que se crearen; así como mantener un registro de todas las políticas, documentos y formatos además de asesorar a los departamentos de la empresa en el cumplimiento de

las normas y políticas establecidas en el desarrollo de sus actividades a proyectos a cargo de cada una.

3. En el portal de Internet que se implementará en “La Institución” deben constar los principales procedimientos y políticas de la empresa para que puedan ser consultados por todos los empleados cuando lo necesiten. Estos documentos sólo podrán ser modificados por los responsables de cada departamento previa autorización del Director Cultural debiendo asesorarse en los cambios a realizar con el encargado del departamento de Mejora Continua o Procesos.

—La Institución debe establecer mecanismos para mejorar la comunicación interna entre los departamentos mediante el uso de cartelones en los pasillos, informando de las novedades usando el correo electrónico para el caso de las entidades afines así como la realización de reuniones de integración entre los directivos y los empleados.

4.

5. Las opiniones de los clientes externos deben ser escuchadas; de tal forma que se deben implementar mecanismos para conocer las necesidades del público que utiliza los servicios que ofrece la organización y mejorar de esta manera los procesos existentes y futuros.

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Numeración y viñetas

Página 75: [1] Con formato user 11/09/2007 12:01:00

Interlineado: 1,5 líneas, Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vertical: -15,23 cm, Con relación a: Párrafo, Ancho: Exacto 10,96 cm

Página 75: [2] Con formato user 11/09/2007 12:01:00

Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vertical: -15,23 cm, Con relación a: Párrafo, Ancho: Exacto 10,96 cm

Página 75: [3] Con formato user 11/09/2007 12:01:00

Interlineado: Doble, Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vert

Página 75: [4] Con formato user 11/09/2007 12:01:00

Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vertical: -15,23 cm, Con relación a: Párrafo, Ancho: Exacto 10,96 cm

Página 75: [5] Con formato user 11/09/2007 12:01:00

Interlineado: Doble, Numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vert

Página 75: [6] Con formato user 11/09/2007 12:01:00

Posición: Horizontal: 1,14 cm, Con relación a: Página, Vertical: -15,23 cm, Con relación a: Párrafo, Ancho: Exacto 10,96 cm

BIBLIOGRAFÍA

1. TRISCHLER WILLIAM E., **“Mejora del Valor Añadido en los Procesos”**, Editorial Gestión 2000, Año 2003.
2. GALLOWAY DIANNE, **“Mejora Continua de Procesos”**, Editorial Gestión 2000.
3. LEMAITRE PIERRE – MADERS PIERRE HENRY, **“Como mejorar la Organización Administrativa”**, Ediciones CEAC, Año 1991.
4. MAYNARD ZANDIN K., **“Manual del Ingeniero Industrial”**, Editorial McGraw-Hill, 5ta. Edición, Año 2001.
5. www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefc.htm
6. www.monografias.com/trabajos16/procedimientoadministrativo/procedimiento-administrativo.shtml
7. www.uv.mx/usbi_ver/media/docs/manuales/Manual%20de%20doc%20Procesos.pdf.
8. www.degerencia.com/articulos.php?artid=584

APÉNDICES

APÉNDICE A	Formato Primer Cuestionario sobre Responsabilidades y Cargos.....	I
APÉNDICE B	Formato Segundo Cuestionario sobre Organización....	II
APÉNDICE C	Descripción de Puestos en la Organización	VII
APÉNDICE D	Lista de Procedimientos Definidos	XX

APÉNDICE A

Formato Primer Cuestionario sobre Responsabilidades y Cargos

NOMBRE: _____ **AREA:** _____

CARGO: _____ **# PERSONAS A SU CARGO:** _____

1.- DIEZ PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (Escribir las 10 responsabilidades más importantes de su cargo)

2.- ¿CÓMO CUMPLE CADA UNA DE LAS DIEZ RESPONSABILIDADES? (Describir paso a paso, lo que usted hace para cumplir su trabajo)

3.- ¿QUÉ PROBLEMAS TIENE EN SU TRABAJO Y DÓNDE SE ORIGINAN? (Escribir los obstáculos que usted tiene cuando cumple con sus responsabilidades)

4.- ¿CUÁLES DEBERÍAN SER SUS RESPONSABILIDADES Y POR QUÉ? (Si usted piensa que debe cumplir otras responsabilidades, detallarlas y explicar el por qué)

5.- ¿CÓMO DOCUMENTA SU TRABAJO? (Listar los formularios, formatos, plantillas, etc., que usted tiene que llenar, indicando el contenido de los mismos)

6.- ¿CUÁLES FUERON MIS TRES OBJETIVOS PARA ESTE AÑO Y CUÁLES SERÁN PARA EL PRÓXIMO?

7.- ¿CÓMO DISTRIBUYO MI TIEMPO? (Preferiblemente por hora y día)

8.- ¿CÓMO ES EL CLIMA DE TRABAJO EN SU AREA?

9.- ¿CÓMO ES EL CLIMA DE TRABAJO EN LA ORGANIZACION?

10.- ¿CUÁLES SON LOS ERRORES COMETIDOS MÁS FRECUENTEMENTE EN SU AREA?

11.- ¿CUÁLES SON LOS ERRORES COMETIDOS MÁS FRECUENTEMENTE EN LA ORGANIZACION?

12.- SI TUVIERA LA AUTORIDAD PARA HACER CAMBIOS, ¿CUÁLES SERÍAN LOS TRES MÁS IMPORTANTES Y POR QUÉ?

APÉNDICE B**Formato Segundo Cuestionario sobre Organización**

NOMBRE: _____ ÁREA: _____

CARGO: _____ # PERSONAS A SU CARGO: _____

1. La cultura de esta organización puede describirse como... Persuadir y convencer
 Mandar y controlar

Explicar respuesta:

2. Las decisiones estratégicas y operativas importantes se traducen en hechos rápidos De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

3. La función principal del personal externo en "La Institución" es: Realizar auditorias
 Apoyar el área

Explicar respuesta:

4. Una vez tomadas, las decisiones se suelen volver a considerar De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

5. Normalmente, los empleados del área disponen de la información que necesitan para comprender el impacto básico de sus decisiones diarias

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

6. Casi nunca enviamos mensajes conflictivos al entorno externo

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

7. La información fluye libremente entre distintos departamentos y áreas.

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

8. La dirección de cada área tiene acceso a indicadores de gestión necesarios para medir el desempeño

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

9. Además del salario, muchas otras causas motivan a las personas a realizar un buen trabajo

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

10. El proceso de valoración de la actuación individual distingue a quienes realizan un trabajo de gran calidad de quienes realizan un trabajo pobre

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

11. El poder cumplir objetivos acordados influencia en gran medida las promociones y la retribución

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

12. En esta organización tengo suficiente libertad para hacer mi trabajo y desarrollar mi creatividad

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

13. En esta organización tengo que dar cuenta de mi gestión y asumir mis responsabilidades

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

14. En esta organización si puedo expresar lo que siento

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

15. En esta organización hay demasiados controles

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

16. En esta organización están entrelazados los resultados con los niveles de sueldos

- De acuerdo
 En desacuerdo

Explicar respuesta:

17. En esta organización se trabaja con visión a largo plazo

- De acuerdo
- En desacuerdo

Explicar respuesta:

18. En esta organización hay que cumplir objetivos y metas

- De acuerdo
- En desacuerdo

Explicar respuesta:

APÉNDICE C

Descripción de Puestos de la Organización

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
DIRECTOR INSTITUCION	Máxima autoridad dentro de la estructura y como tal tiene la responsabilidad de incrementar el valor agregado de la organización, dirigiéndola de manera que todas las decisiones que pueda llegar a tomar se encuentren de acuerdo a la misión, visión, políticas y reglamentos de ella, buscando el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. También es responsable del bienestar y desarrollo del recurso humano existente; debe preocuparse por establecer programas de capacitación e incentivos justos, promoviendo un ambiente óptimo para el colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Representar legalmente a la institución y en toda clase de eventos culturales y sociales de la región. • Hacer cumplir la visión y misión de la organización • Establecer y supervisar estrategias que permitan cumplir los enunciados de la visión y/o misión. • Establecer metas y políticas a corto, mediano y largo plazo. • Realizar el seguimiento de las políticas y metas establecidas. • Ejecutar el presupuesto aprobado y evitar variaciones en las cuentas. • Evaluar formalmente por lo menos una vez al año la gestión de los responsables de áreas. • Realizar reportes periódicos informando sobre el uso adecuado de los recursos entregados. • Buscar alternativas de financiamiento y autogestión. • Crear las condiciones para que el personal se sienta a gusto en el trabajo, preocupándose de remunerarlo dentro de las mejores condiciones permitidas por la Institución Matriz y tomando en consideración la calidad del trabajo realizado • Seleccionar el personal adecuado para las funciones. • Impulsar y llevar a cabo la profesionalización del área cultural. • Capacitar y motivar al personal encargado de estos espacios • Mejorar continuamente el funcionamiento del área cultural manteniendo el nivel óptimo del personal. • Establecer relaciones interinstitucionales que permitan dar a conocer a la sociedad la importancia de la cultura.
ASISTENTE DE DIRECCION	Encargado de apoyar la gestión del director, cumplir con las tareas asignadas y ejecutar varias labores de secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Llevar la agenda de las reuniones de la organización. • Tomar dictado y escribir correspondencia, llevar agenda para la realización de informes de acuerdo a los requerimientos del Director. • Mantener los archivos de "La Institución" actualizados. • Realizar seguimiento a las diferentes áreas de las tareas encomendadas por la dirección. • Apoyar la labor del Área de Comunicación. • Enviar correspondencia y boletines de prensa. • Cualquier otra función que el director le asigne.
CONTROL DE GESTION	Responsable de ayudar al cumplimiento de las políticas establecidas por el Director por medio de la preparación de procesos de mejoramiento continuo en la ejecución de los planes establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Apoyar la gestión gerencial de la organización por medio de reuniones de trabajo con todos los involucrados. • Monitorear periódicamente el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de "La Institución" y sus áreas. • Analizar la documentación recibida para la aprobación o desaprobación del director. • Controlar el cumplimiento de las políticas establecidas por el director. • Realizar procesos de mejoramiento continuo de las políticas establecidas en la organización. • Elaborar informes confidenciales para el director. • Preparar informes de factibilidad económica y financiera de los nuevos programas, proyectos culturales y de obras.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
RESPONSABLE DE GESTIÓN CULTURAL	Persona encargada de coordinar y apoyar la gestión del director en las diferentes áreas que conforman la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Planificar y ejecutar junto con el responsable de Servicios Culturales las diferentes actividades y programaciones de todas las áreas. • Planificar y controlar las actividades del Museo. • Planificar, coordinar y controlar las diferentes actividades de los talleres de las diferentes entidades de la organización • Coordinar con el director la ejecución de las diferentes actividades y programaciones de todas las áreas. • Coordinar con guías y pasantes las actividades diarias a realizar en los Museos de Guayaquil y entidad en Samborombón • Coordinar y controlar el buen desenvolvimiento de los servicios que presta "La Institución" al público. • Custodiar el Fondo de Arte Colonial del Museo y controlar el Fondo de Publicaciones del mismo • Realizar reportes periódicos informando sobre el uso adecuado de los recursos entregados por la matriz.
RESPONSABLE COMUNICACIÓN	Responsable del cumplimiento de las políticas comunicacionales adoptadas por la organización para garantizar la imagen y credibilidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos; particularmente las políticas globales de comunicación. • Estar permanentemente preparado para proteger la imagen institucional y conocer el entorno institucional para detener cualquier manipulación o distorsión externa del mismo. • Monitorear la opinión de la prensa y el público en torno a los productos y servicios que ofrecemos. • Estar informado detalladamente de los proyectos y programas manejados por la organización, así como las modificaciones o ajustes que puedan producirse en los mismos, a fin de procesarlos para su llegada oportuna a los diversos públicos, y la prensa. • Planificar y organizar conferencias de prensa y entrevistas relacionadas con la actividad cultural. • Coordinar con Gestión Cultural y Servicios Culturales la realización de eventos institucionales. • Mantener relaciones fluidas y permanentes con los medios de difusión colectiva y fortalecer contactos con entidades culturales afines. • Preparar material impreso actualizado para la prensa, revistas turísticas, entidades culturales, sobre los programas, productos y actividades que desarrolla "La Institución" además de material audiovisual para promociones. • Realizar informes periódicos para el Director sobre las actividades cumplidas.
ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Encargado de apoyar al responsable administrativo financiero en el cumplimiento de sus tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Recibir, contabilizar y enviar las facturas ingresadas a la organización a control de facturas y consumo telefónico. • Recibir, registrar y archivar los documentos que recibe de las áreas de la organización. • Receptar y realizar llamadas • Llevar la agenda del responsable administrativo financiero. • Colaborar con el área en cualquier tarea dispuesta por el responsable administrativo financiero. • Realizar cualquier otra gestión afín que le sea asignada. • Realizar reportes periódicos sobre las actividades realizadas para el Responsable Administrativo Financiero.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
CONTROL DE FACTURAS Y CONSUMO TELEFONICO	Encargado de controlar y registrar las facturas, llamadas y las comunicaciones internas o externas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Verificar que las facturas estén debidamente elaboradas por parte de los proveedores y que contengan los siguientes datos: Razón social, RUC, dirección, fecha de emisión actualizada, teléfono. • Comunicarse con los proveedores para la corrección de facturas mal elaboradas o desactualizadas. • Elaborar el detalle de las facturas (cuadros) para ser enviadas a dirección para su autorización. • Enviar facturas con detalle adjunto al Responsable Administrativo Financiero para su aprobación. • Enviar documentos autorizados al departamento de pagaduría para emisión del cheque. • Apoyar técnicamente en la instalación o reparación de líneas telefónicas cuando sea necesario • Asignar claves para llamadas telefónicas a los empleados previa autorización del Director. • Controlar el consumo diario de llamadas telefónicas de cada uno de los empleados. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
CONTROL PRESUPUESTARIO	Responsable del manejo contable, análisis y ejecución presupuestaria del gasto. Responsable del manejo operativo del dinero y elaboración de los estados financieros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Control diario de los auxiliares contables de gastos e inversiones de la organización. • Recepción de comprobantes emitidos de egresos en la empresa. • Ingresar comprobantes para control interno en hoja de Excel. • Elaborar reporte mensual de los gastos e inversiones realizados por "La Institución". • Emitir información solicitada por personal referente a los egresos efectuados. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
ADMINISTRADOR MUSEO GYE	Es responsable directo de supervisar y controlar las actividades operativas que se llevan a cabo en el museo. Además optimiza el uso de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Supervisar las actividades de mantenimiento de las instalaciones y equipos del Museo realizadas por las tercerizadoras. • Asistir al director en la planificación, organización y control efectivo de las actividades de personal, proveeduría y limpieza. • Llevar el control del ingreso y salida de personal. • Llevar el control del ingreso y salida de todos los bienes del museo. • Cuidar el suficiente abastecimiento de útiles de oficina para las áreas de la misma. • Cuidar el suficiente abastecimiento de insumos de higiene y aseo personal en las diferentes áreas • Supervisar las labores internas de la oficina y atención al público para que se realicen correctamente. • Revisar y atender diariamente la información que llega con los requerimientos de: Bahía de Caráquez, Manta. • Coordinar con el área de gestión cultural y de comunicación, los diferentes eventos culturales que se realizan en esta área. • Coordinar con la dirección sobre los trámites que se deben realizar en la Institución Matriz. • Elaborar memos, actas, oficios para reclamos o pedidos de mantenimiento
RECEPCIONISTA	Responsable de brindar atención amable al cliente interno y externo de la organización de manera personal o telefónica. Además receptor y entregar la correspondencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Recibir llamadas telefónicas y contestar cordialmente. • Atender personalmente a las personas. • Atender a las personas que se presentan en la institución. • Receptar y entregar la correspondencia. • Hacer llamadas telefónicas solicitadas por el personal de la organización.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
RESPONSABLE DE INVENTARIOS	Encargado de inventariar bienes y equipo de oficina de todas las áreas de "La Institución" y mantenerlos actualizados permanentemente	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Realizar inventario físico de los bienes y equipos de computación de la organización en el momento que sea requerido. • Documentar la verificación de los bienes y equipos de computación pertenecientes a las instituciones que forman parte de la organización • Efectuar inventario físico de los bienes y equipos pertenecientes a la Institución Matriz y que se encuentran prestados en otras instituciones. • Documentar la verificación de los bienes y equipos pertenecientes a la Institución Matriz y se encuentran en otras instituciones. • Entregar los bienes inventariados a un responsable perteneciente a la institución donde se encuentran los bienes a través de una ficha de inventario. • Verificar si existe faltante o sobrante de los diferentes bienes entregados bajo custodia. • Proceder a realizar una valoración para determinar a cuanto ascienden los faltantes o sobrantes. • Establecer la ubicación física de los bienes pertenecientes a la organización que se encuentran prestados en otras instituciones. • Cotizar en el mercado interno y externo los equipos computacionales para su respectivo desglose y establecer el precio completo de cada equipo.
ARCHIVADOR - MENSAJERO	Responsable de organizar y conservar el archivo general de la organización; además realiza las actividades de mensajería interna y externa y brinda los servicios de fotocopiado para el personal	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Apoyar las labores de secretaría de la organización • Mantener la Sala de sesiones limpia y ordenada. • Recibir, codificar y clasificar el material para archivar. • Archivar y colocar en sus respectivas estanterías todos los expedientes o documentos recibidos. • Retirar e incorporar expedientes, documentos u otros en las estanterías. • Inventariar documentos archivados para desechar aquellos que han caducado. • Velar por la conservación, restauración y mantenimiento de la documentación. • Proporcionar información del material archivado. • Realizar el fotocopiado de documentos requeridos por el personal de la organización. • Suministrar documentos al personal de las diferentes áreas de la empresa • Llevar el control de préstamos de documentos. • Entregar correspondencia, facturas, etc. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Responsable de la recepción, verificación y archivo de las facturas y soportes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Receptar documentos (facturas y soportes) y verificar que los datos se encuentren correctos. • Fotocopiar los documentos (facturas y soportes) para el archivo de la organización y también para el SRI. • Realizar la revisión del comprobante contable, verificando que estén correctos los datos a imprimirse. • Efectuar el armado de los comprobantes contables, las facturas y anexos, comprobando que correspondan al beneficiario indicado; sellar los documentos y entregarlos al área financiera. • Revisar los comprobantes de pagos para archivarlos según el área a que pertenecen.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
ASISTENTE TECNICO DE APOYO DOA	Responsable de cotizar y adquirir los diferentes suministros solicitados para reposición	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Solicitar a proveedores aprobados cotizaciones de suministros para las diferentes áreas de la Institución Matriz. • Revisar cumplimiento de todos los requisitos para aprobar la cancelación de las facturas de los proveedores de la organización • Elaborar cuadros de gastos de inversión. • Ingresar todas las facturas canceladas en el sistema IVA. • Atender pedidos de suministros que solicitan las diferentes áreas. • Verificar los suministros en el sistema API para determinar si el nivel del inventario es el apropiado.
COORDINADOR DE INVESTIGACION	Responsable de investigar, planificar las exposiciones que se realizan dentro de los museos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Planificar a corto y largo plazo exposiciones temporales y permanentes para los museos de la organización • Planificar el guión museológico y museográfico para exposiciones temporales y permanentes en los museos. • Proponer la metodología para el desarrollo de las investigaciones junto con los investigadores de la ciudad y la región. • Planificar las publicaciones de los resultados de las investigaciones y exhibiciones al igual que planificar las publicaciones que la Institución Matriz tiene con investigadores ajenos al área. • Planificar y seguir la publicación de folletos para exposiciones permanentes y temporales. • Investigar sobre los temas planteados para exposiciones temporales y permanentes para los museos. • Organizar e implementar mesas redondas y talleres para la difusión de las exposiciones. • Coordinar con el asistente de arqueología la reorganización de la Reserva Arqueológica • Coordinar con el área de museografía. • Coordinar el canje de libros con otras instituciones nacionales y extranjeras. • Ayuda en el área de implementación de decoraciones para el museo. • Coordinar el canje de libros con otras instituciones nacionales y extranjeras. • Diseñar elementos para souvenirs de las exposiciones.
INVESTIGADOR - MUSEOGRAFO	Su principal función es proponer temas de investigación, realizar investigaciones y coordinar las exposiciones temporales con el área de museografía; además se encarga de realizar implementación museográfica y montaje de exposiciones temporales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Proponer temas para las exposiciones temporales respetando la línea del museo. • Realizar investigaciones y trabajos de campo (evaluación) de contenidos para las exposiciones temporales. • Coordinar con el área de museografía, el diseño conceptual y museográfico para las exposiciones temporales. • Realizar implementación museográfica para la sucursal de Samborondón. • Implementar en diferentes productos y servicios los resultados de la investigación para fortalecer la calidad de la museografía dentro de la sucursal de Samborondón • Realizar el montaje de exposiciones temporales itinerantes externas, no elaboradas dentro del área de investigación.
INVESTIGADOR HISTORICO	Responsable de investigar y documentar hechos históricos o temas de interés histórico para que la ejecución de las exposiciones se ajusten a la realidad	<ul style="list-style-type: none"> • Atender los requerimientos de la organización relacionados con la investigación histórica. • Diseñar y planificar las investigaciones o proyectos museográficos del área. • Diseñar y estructurar los programas y actividades de difusión educativa, en lo que concierne a las exposiciones históricas de arte. • Elaborar fichas, abstractos e informes para la organización • Elaborar los guiones museológicos de las exposiciones que se realizan, tanto en el aspecto conceptual como en la curaduría de bienes culturales y elementos museográficos. • Elaborar los textos de cédulas y paneles explicativos de las exposiciones relacionadas con el área de investigaciones. • Traducir a un lenguaje asequible, los resultados de los informes técnicos de la investigación hacia textos editoriales (brochures, folletos y catálogos). • Realizar cronogramas para el cumplimiento de las actividades relacionadas a las investigaciones o proyectos

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
INVESTIGADOR	Responsable de establecer las prioridades y necesidades de investigación para los montajes museográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Atender los requerimientos investigativos para montajes museográficos y de productos relacionados. • Identificar los aspectos relevantes para el diseño metodológico y operativo. • Identificar y cuantificar los requerimientos presupuestarios para cumplir con el diseño metodológico y operativo de las investigaciones. • Coordinar con los miembros del equipo de investigación por medio de planes, seguimiento y revisión permanente de los procesos que intervienen dentro de las investigaciones. • Articular las actividades con la institución a través de la Coordinación de Investigaciones, estableciendo prioridades y necesidades dentro de la investigación. • Informar periódicamente sobre los avances de las investigaciones por medio de reuniones de revisión y consulta.
INVESTIGADOR SOCIOCULTURAL	Encargado de investigar, recopilar y mantener actualizada la información del Observatorio Cultural Urbano	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Diseñar proyectos de investigación, tanto desde el punto de vista metodológico como teórico. • Dirigir y realizar "materiales de campo" en formatos audiovisuales para las museografías relacionadas con la cultura urbana. • Organizar actividades que den a conocer el Observatorio Cultural Urbano a otras organizaciones de la ciudad y el país. • Escribir guiones museológicos, informes de investigación, y productos editoriales relacionados con la antropología urbana. • Mantener actualizada la información del Sistema de Información Geográfica del Observatorio Cultural Urbano. • Recopilar y sistematizar materiales bibliográficos en ciencias sociales que actualicen el centro documental. • Redactar informes, guiones y generar un fondo documental.
ASISTENTE TECNICO DE MUSEOGRAFIA	Responsable de realizar el mantenimiento técnico en todas las áreas además de brindar apoyo técnico y de seguridad en los eventos organizados por la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Hacer mantenimiento correctivo y reconocimiento de las salas de exposición en la organización • Efectuar luego del mantenimiento un reporte verbal al jefe inmediato. • Distribuir y cambiar los botellones de agua de los surtidores • Trasladar muebles y obras dentro y fuera de la organización • Realizar inspección para comprobar desperfectos. • Proceder a realizar una lista de requerimientos de materiales cuando se compruebe el desperfecto e informar al jefe inmediato. • Efectuar tres cotizaciones para poder efectuar la compra de material requerido con su respectiva factura. • Efectuar entrega de documentos en la Institución Matriz y en el Museo. • Colaborar con las diferentes áreas indistintamente en el trabajo a realizar. • Dar asistencia técnica a los eventos organizados dentro de "La Institución" • Apoyar al personal de seguridad cuando hay público invitado en los eventos organizados • Elaborar reporte de horas extras.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
RESPONSABLE DE SERVICIOS CULTURALES Y FONDO BIBLIOGRAFICO	Se encarga de planificar, organizar y coordinar los servicios culturales que prestan los museos a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Planificar, organizar y ejecutar exposiciones temporales e itinerantes a nivel regional, nacional e internacional. • Planificar, organizar y dirigir programas culturales a través de talleres, cursos, conferencias y congresos en coordinación con Gestión Cultural. • Coordinar eventos y talleres generados por la biblioteca. • Coordinar que los servicios culturales que brindan los museos a la comunidad a través de la salas de exposiciones de museos, auditorio y biblioteca se ejecuten eficientemente. • Administrar las labores de guías en museos, parques y plazas. • Custodiar y controlar al correcto almacenamiento y cuidado de los bienes del fondo bibliográfico. • Supervisar el adecuado inventario de los bienes bibliográficos. • Adquirir y proveer de souvenirs a los diferentes espacios culturales. • Establecer contacto para auspiciar publicaciones especializadas y de divulgación cultural (catálogos, folletos, libros).
BIBLIOTECARIO	Responsable de preservar y administrar todo el material documental bibliográfico de la biblioteca. Debe garantizar el servicio adecuado a los investigadores, estudiantes y público en general	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Atender al público en general. • Ingresar a la biblioteca los libros, revistas y catálogos adquiridos a través de compras, donaciones o canjes, clasificando y codificando cada uno de ellos y registrándolos en el programa informático Digital. • Archivar en el Libro de Inventario y colocar en sus respectivos fondos y estanterías todos los textos adquiridos una vez que se haya realizado su registro en el programa Digital. • Colocar en sus respectivos fondos y estanterías todas las obras que se consultan diariamente. • Brindar atención y orientación bibliotecaria a las personas locales, nacionales y extranjeras. • Prestar textos para consulta a los empleados. • Llevar el control diario de los textos prestados a los empleados. • Elaborar lista de todas las publicaciones adquiridas.
COORDINADOR CENTRO DOCUMENTAL	Responsable de planificar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el Centro Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el buen uso y mantenimiento de la red y las estaciones de trabajo de los museos de GYE, Museo de Bahía de Caráquez y Centro Cultural Manta. • Realizar pruebas de conectividad entre estaciones de trabajo desde las diferentes oficinas de la organización • Planificar y controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y desarrollo de la información del sistema digital. • Planificar y controlar los servicios de Internet, impresión de documentos, digitalización de imágenes y venta de dispositivos magnéticos del centro documental. • Coordinar con la dirección cultural los horarios de trabajo y de atención del centro documental. • Recibir reportes de novedades de los usuarios del sistema. Validar las observaciones en el sistema digital, reportar mediante informe de observaciones las novedades encontradas. • Recibir un reporte mensual de los ingresos por los servicios prestados por parte del Centro Documental a la comunidad. • Validar las necesidades y cotizar lo requerido según los proyectos a ejecutarse. • Reportar requerimientos con soportes a la dirección cultural. • Elaborar proforma presupuestaria de gastos e inversiones para el Centro Documental. • Recopilar detalle de requerimientos de programas y equipos que requiere la organización • Recopilar detalle de requerimientos de mantenimiento de equipos y/o programas. • Recibir de las personas a cargo reportes semanales de los trabajos realizados por digitalización. • Emitir informes semanales al director de la organización de los diferentes trabajos realizados en el Centro Documental. • Recabar reportes e informes de trabajos realizados en el Centro Documental. • Realizar reportes periódicos de gestión o cuando la organización lo requiera. • Dar asesoría informática a la dirección cultural y seguimiento a proyectos informáticos de la institución • Recabar información y sustentar asistencia de apoyo. • Asistir a reuniones solicitadas por el director en lo concerniente a proyectos informáticos

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
ASISTENTE DE INFORMÁTICA BIBLIOTECA	Responsable de asistir en las labores de organización, conservación, custodio y funcionamiento de la biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Atender al público en general. • Ingresar a la biblioteca los libros, revistas y catálogos adquiridos a través de compras, donaciones o canjes, clasificando y codificando cada uno de ellos y registrándolos en el programa informático Digital. • Archivar en el Libro de Inventario y colocar en sus respectivos fondos y estanterías todos los textos adquiridos una vez que se haya realizado su registro en el programa Digital. • Colocar en sus respectivos fondos y estanterías todas las obras que se consultan diariamente. • Brindar atención y orientación bibliotecaria a las personas locales, nacionales y extranjeras. • Prestar textos para consulta a los empleados. • Elaborar lista de todas las publicaciones adquiridas.
ASISTENTE TÉCNICO CENTRO DOCUMENTAL	Responsable de digitalizar la base de datos, controlar la videoteca, brindar la atención a los usuarios del Centro documental y controlar la caja chica	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Digitalizar imágenes (fotos, periódico, etc.) para alimentar la base de datos digital. • Depurar la base de datos verificando los documentos digitalizados y ordenándolos de acuerdo al documento. • Realizar la creación y diagramación de artes, para la elaboración de dípticos, trípticos y publicidad para exposiciones. • Efectuar revisión de los videos pertenecientes a la videoteca. • Controlar el préstamo y devolución de videos. (Uso interno). • Controlar los ingresos de la caja chica del Centro Documental. • Brindar atención a usuarios internos y externos del Centro Documental. • Efectuar el control del tiempo que el usuario usa la computadora. • Brindar servicio de impresión, escaneo, grabaciones de CD. • Acudir en ayuda del usuario del Centro Documental cuando tenga problemas con el servicio que se le brinda. • Realizar informes periódicos de novedades en el Centro Documental dirigidos al coordinador.
ADMINISTRADOR DE REDES Y BASE DE DATOS CENTRO DOCUMENTAL	Responsable de Administrar la red interna de información de la organización y prestar ayuda tanto de Hardware como de software a todas las personas de cada área del museo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Administrar los servidores Sun e IBM con sistema operativo solares y Linux Red Hat 9 de la base de datos y sitio web respectivamente. • Administrar la red interna de la organización. Controlar que los empleados no pierdan conexión con la red. • Mejorar el servidor IBM con actualizaciones de sistema operativo periódicamente ya que Linux es un software gratuito. • Solucionar los problemas de cada usuario tanto de hardware como de software en todas las áreas incluyendo salas de exposiciones. • Respalidar periódicamente en discos compactos, las imágenes enviadas al centro documental por parte de la reserva de arte y arqueología • Manejar todo el archivo fotográfico de respaldo de las reservas almacenados en discos compactos y en el servidor Linux.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
COORDINADOR DE TALLERES	Responsable de coordinar todas las actividades que se realizan en los espacios culturales de la organización previo análisis y autorización del Director	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Realizar estudios de mercado para determinar y analizar los intereses, las tendencias, las oportunidades y necesidades en la educación artística de la ciudad de Guayaquil. • Definir un plan de actividades a realizarse en los espacios culturales de la dirección analizados los resultados del estudio de mercado. • Determinar el presupuesto para cada uno de los diferentes talleres a realizarse en "La Institución" • Determinar y localizar a los maestros idóneos según las características del cada taller o curso. • Diseñar afiches con ayuda del centro documental para la difusión de los diferentes talleres a llevarse a cabo. • Enviar electrónica y físicamente afiches con la información de cada taller a otros centros culturales de la ciudad, prensa radial o escrita para su difusión. • Inscribir a las personas interesadas en los diferentes cursos o talleres a realizarse. • Vigilar el normal desenvolvimiento de los diferentes cursos o talleres dictados. • Llevar la contabilidad de cada uno de los talleres organizados. • Realizar un análisis financiero y cultural de los talleres realizados. • Presentar por escrito al director los resultados de los análisis realizados. • Crear una base de datos para ingresar y mantener la información de libros y documentos para canjes con otras instituciones. • Elaborar oficios (según el idioma de procedencia) para mantener contacto con instituciones con las que se establece canjes o se desea promocionar la organización.. • Llevar un control del movimiento de las publicaciones.
COORDINADOR ADMINISTRATIVO CINE	Responsable de administrar eficientemente los recursos disponibles en el cumplimiento de las actividades que se realizan en el cine	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Elaborar guías de procedimientos necesarios para el funcionamiento del cine. • Elaborar informes periódicos sobre el uso de los ingresos y recursos dirigidos a la organización. • Organizar reuniones permanentes para la evaluación del cumplimiento de las actividades que se realizan dentro del teatro. • Manejar y controlar al personal que labora en el cine. • Controlar funciones y calidad de las películas puestas a disposición del público. • Controlar el adecuado uso de las ofertas y promociones especiales que se utilizan dentro del cine. • Repartir material de promoción para visitantes y socios del cine. • Archivar en forma ordenada comunicaciones recibidas, recibos de alquiler, ventas y publicaciones de diferentes medios. • Realizar actividades de promoción periódicamente sobre las actividades que realiza el cine en los diferentes medios de comunicación. • Desarrollar políticas y estrategias que permitan incrementar el número de visitantes hacia las instalaciones del cine en colaboración con la organización.
COORDINADOR DE GUIAS	Responsable de controlar que el público sea correctamente atendido por un personal calificado	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Mantener el orden y funciones de cada una de las guías. • Seleccionar al personal (guías). • Coordinar las visitas al museo con las entidades educativas (escuelas, colegios, institutos) y otras entidades. • Controlar la venta de tickets en la boletería. • Llevar una estadística del número de personas que visitan al museo. • Realizar diariamente charlas de capacitación y motivación a las guías. • Realizar mensualmente un reporte de las actividades cumplidas por los guías y pasantes. • Evaluar constantemente al personal. • Atender al público en general. • Designar grupos de guías para afichets en caso de ser requerido.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
ADMINISTRADOR DEL PARQUE DE SAMBORONDON	Responsable directo de supervisar y controlar las actividades operativas que se llevan a cabo en el parque	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Diseñar programas y actividades de autogestión para incrementar los ingresos del parque, especialmente en la Zona de Tradiciones y la su Granja de Recrea, y Granja Urbano Solidaria. • Mantener buenas relaciones con empresas que contribuyen con donaciones de insumos para la Zona de Vida Silvestre y Tradiciones. • Planificar proyectos de difusión del parque (boletines de prensa, promoción y difusión). • Coordinar las actividades de atracciones diarias para el público visitante. • Mantener buenas relaciones con empresas de turismo para promoción nacional e internacional. • Coordinar con la Oficina Técnica el mantenimiento general del parque, especialmente la planificación del mantenimiento preventivo del PS, así como el mantenimiento correctivo emergente respecto a trabajos de • Coordinar con los encargados de cada zona, el mantenimiento diario específico de cada una de ellas. • Coordinar con fundaciones, universidades, colegios y escuelas, actividades educacionales que deseen realizar en las dependencias o instalaciones del Parque, así como pasantías, voluntariados, etc. • Supervisar las actividades de los encargados de las tres zonas temáticas del parque: Zona de Vida Silvestre; Zona Urbano Arquitectónica; Zona de Tradiciones. • Supervisar el manejo y operatividad de la boletería y los ingresos por concepto de vistas al parque. • Supervisar el personal de seguridad interna y externa del parque. • Diseñar e implementar controles de personal, ingresos y egresos de bienes y artículos, herramientas, animales, etc. • Negociar y analizar convenios de intercambio de especies silvestre para exposición en las áreas temáticas del PHG. • Realizar estadísticas de las visitas (números de visitantes, por grupos de edades, nacionales y extranjeros, grupos educativos, etc.) • Mantener relaciones con entidades de gobiernos seccionales (Municipios de Samborondón y Guayaquil), y otras entidades como comités de propietarios de las ciudadelas vecinas. • Emitir informes periódicos a la organización sobre la utilización de los recursos disponibles para la administración del parque.
RESPONSABLE DE BIENES CULTURALES Y CUSTODIO FONDO DE ARTE	Responsable de velar por la integridad física de la colección de arte del museo y las obras en préstamo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Diseñar mecanismos estandarizados de control, procedimientos y documentos técnicos para el almacenamiento, control y movilización de bienes culturales. • Ordenar los bienes de la colección de arte que se encuentran en la reserva. • Organizar las comisiones técnicas de adquisición e ingresar los bienes adquiridos. • Coordinar con el área de restauración la intervención de los bienes. • Documentar los bienes de la colección. • Mantener la limpieza y el microclima adecuado dentro de la reserva. • Realizar inspecciones diarias para verificar el estado de los bienes de la colección de arte del museo. • Realizar los controles de movimientos y seguros de bienes . • Llevar el registro y control de los bienes que están temporalmente bajo nuestra custodia. • Supervisar las áreas de exposición. • Proporcionar a investigadores y curadores información adecuada sobre la colección y mantener una base de datos sobre artistas, eventos y artículos de arte para el centro documental. • Participar en el montaje de los bienes para las exposiciones. • Elaborar informes sobre la ejecución de los trabajos en la reserva de arte.
AUXILIAR DE ARTE	Responsable de mantener en perfectas condiciones las obras que se encuentran en la organización y restaurarlas en caso de ser necesario	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Chequear periódicamente el estado de las obras que se encuentran dentro de las instalaciones. • Realizar los trabajos de restauración necesarios para que las obras se encuentren en buen estado para su exhibición. • Realizar el ingreso periódico de las obras que se exhiben en "La Institución" en la base de datos destinada para el efecto. • Realizar el inventario permanente de las obras que se encuentran en el fondo de arte bajo la supervisión del custodio. • Mantener un listado con las obras que necesitan prioridad de reparación para optimizar el uso de los recursos con que cuenta la institución. • Mantener el orden en la ubicación de las obras dentro del fondo de reserva. • Controlar que la temperatura y humedad se encuentren en niveles adecuados para evitar el deterioro de las obras que se encuentran en el fondo de arte. • Controlar que la limpieza se realice dentro del fondo de arte en la forma adecuada. • Cuidar de la correcta manipulación y embalaje de las obras en colaboración con el custodio.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
RESPONSABLE DEL AREA Y CUSTODIO CURADOR DEL FONDO ARQUEOLOGICO	Responsable de velar por la integridad física del fondo arqueológico y el correcto montaje de las exposiciones dentro de los museos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Enviar comunicaciones a la Dirección y Administración sobre las regularizaciones de los bienes que no corresponden al Fondo de Arqueología. • Redactar, archivar y enviar copia del Boletín de Adquisición de piezas arqueológicas a Responsable Administrativo Financiero para su contabilización y auditoría. • Elaborar Actas de Entrega Recepción del movimiento de los bienes. • Controlar el embalaje y desembalaje de las piezas para el movimiento de las piezas. • Informar al Área de Seguros de bienes de la Institución Matriz sobre el movimiento de las piezas. • Custodiar y administrar el fondo metalístico, fondo de tótomos venéticos, fotogramas y sitios contemporáneos. • Controlar y registrar gráficamente las condiciones micro climáticas de los lugares donde se encuentran los bienes culturales, salas de exposiciones y reservas con equipos especiales para este trabajo, control de plagas, mediciones de luz, control de condiciones de almacenaje en reservas. • Elaborar actas y comunicaciones de fondos. • Revisar periódicamente el estado de conservación de los bienes arqueológicos. • Revisar los lugares donde se encuentran los bienes culturales, reservas y salas de exposiciones. • Apoyar técnicamente a los Fondos Culturales de los Museos. • Adquirir materiales y equipos para el área de conservación y restauración de los bienes arqueológicos. • Identificar en el mercado posibles proveedores de materiales y equipos para conservación y restauración de los bienes. • Solicitar proformas de los proveedores identificados. • Elaborar informe de justificación de compras y hacerle el respectivo seguimiento hasta su adquisición. • Elaborar constantemente informes sobre la ejecución de los trabajos en la reserva arqueológica. • Preservar los bienes de los Museos GYE, Santa Elena, Manta, Bahía de Caráquez. • Apoyar técnicamente al área de Museografía en el montaje de las exposiciones de arqueología y arte (mediciones de luz, controles micro climáticos, etc.) • Revisar periódicamente las reservas y salas de exposiciones en los Museos GYE, Santa Elena, Manta y Bahía de Caráquez.
ASISTENTE DE ARQUEOLOGÍA	Responsable del inventario y el correcto montaje de la reserva arqueológica de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Organizar el montaje e inventario de la colección de la reserva arqueológica de "La Institución". • Registrar y archivar las fotografías tomadas a las nuevas piezas arqueológicas adquiridas por el museo. • Coordinar y supervisar la toma de imágenes digitales de piezas arqueológicas para restauración. • Apoyar en el desarrollo de fichas arqueológicas en el programa Digital. • Inventariar la colección arqueológica de la Reserva de Museo de Bahía de Caráquez. • Inventariar la colección arqueológica de la Reserva del Museo de Manta. • Supervisar que el ingreso del inventario en la base de datos se realice correctamente y diariamente. • Supervisar y coordinar el trabajo de montaje e inventario con los auxiliares de arqueología.
RESTAURADOR DE ARTE	Responsable de realizar el examen, diagnóstico, los tratamientos de conservación y restauración de los bienes culturales y su documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Recibir de las obras por medio de una ficha de movimiento de la Reserva de Arte. • Diagnosticar las obras en una ficha, en donde se registra todos los daños que presenta la obra y registro fotográfico con una cámara digital. • Desmontar e intervenir las obras. • Montar la obra y efectuar registro fotográfico, ficha de intervención en donde se registra todo el proceso de la obra. • Entregar la obra a la reserva de arte por medio de una ficha de movimiento de obra.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
RESTAURADOR DE ARQUEOLOGÍA	Responsable de realizar el examen, diagnóstico, los tratamientos de conservación y restauración de los bienes culturales y su documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Ingresar al taller objetos arqueológicos con su respectivo registro, firmado por los responsables del fondo arqueológico y restaurador de la organización • Realizar fotografía antes y después de restauración. • Elaborar ficha técnica de restauración. • Efectuar limpieza mecánica y química de las obras. • Realizar consolidación, unión de fragmentos, reintegración de faltantes, color ausente.
ASISTENTE EN DISEÑO GRAFICO Y FOTOGRAFÍA DIGITAL	Responsable de fotografiar piezas arqueológicas de la reserva y brindar cobertura a los actos desarrollados por la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Recibir una cantidad diaria de piezas arqueológicas provenientes de la reserva. • Anotar en una carpeta numerada el código de la pieza a fotografiar. • Fotografiar colección de arqueología en formato digital. • Devolver las piezas fotografiadas a la reserva. • Coordinar con proveedores o personal de planta la sonorización o proyección de videos o imágenes en los eventos que organiza la empresa. • Custodiar equipos audiovisuales. • Fotografiar eventos y avance de obras de los proyectos de la organización, para difusión interna o externa.
ADMINISTRADOR MUSEO BAHÍA DE CARAQUEZ	Responsable de supervisar y controlar las actividades administrativas, operativas y financieras de este museo por medio de la optimización en el uso de los recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Diseñar plantillas para controles de asistencias, permisos para reportar mensualmente a "La Institución". • Administrar los ingresos y egresos de caja chica. • Administrar los ingresos de donaciones mediante boletines de adquisición, comunicaciones. • Administrar los valores recaudados por ventas de publicaciones. • Planificar los trabajos a realizarse en base a cronogramas. • Planificar eventos de integración del personal administrativo, mantenimiento y seguridad. • Coordinar con la organización para el alquiler y préstamo de los espacios del Museo. • Coordinar las actividades de custodia de las colecciones de arte y arqueológico. • Coordinar la seguridad de los bienes y espacios culturales. • Coordinar las actividades de limpieza y buen estado de los bienes y espacios culturales. • Coordinar con personal de la organización para la realización de trabajos de catalogación de la reserva arqueológica. • Coordinar con "La Institución" todo lo relacionado a la logística, montajes, desmontaje, embalajes y desembalajes de las exposiciones itinerantes. • Coordinar la realización de invitaciones, boletines, pancartas de difusión para el desarrollo de la exposición. • Realizar el seguimiento del pago de honorarios a los empleados. • Supervisar el buen mantenimiento de los espacios físicos del Museo. • Controlar el movimiento de ingreso o egreso de los bienes de la colección para las exposiciones a través de una ficha de movimiento. • Gestionar y efectuar seguimiento para la reparación y mantenimiento de los bienes. • Emitir reportes estadísticos mensuales por ingresos y egresos.
JEFE DE MANTENIMIENTO MUSEO BAHÍA	Responsable de conservar la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones del museo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Organizar y delegar funciones al personal de mantenimiento en los trabajos de limpieza de equipos y de las instalaciones. • Controlar el cumplimiento de trabajo por parte del personal. • Supervisar el orden de los espacios físicos del museo. • Efectuar el pago de las planillas de agua, luz y teléfono del Museo. • Revisar el buen funcionamiento de las centrales de aire acondicionado, ascensores, bombas de agua, generador de electricidad. • Revisar que las luces de las salas principales estén prendidas. • Colaborar con Administración a través de la entrega de documentación en general. • Realizar compras para precautelar el buen funcionamiento de equipos y otros elementos, previa autorización del Administrador. • Llevar un registro diario de la lectura de los medidores de electricidad. • Efectuar reportes verbales a la Administradora sobre desperfectos en el edificio.

CARGO	DESCRIPCION	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
<p>GESTIÓN CULTURAL Y CENTRO DOCUMENTAL BAHÍA</p>	<p>Responsable de asistir en las tareas administrativas que se realizan dentro del museo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Elaborar formularios o plantillas con los que se maneja el museo. • Mantenimiento de la información de la biblioteca, videoteca, libros en donación, inventario de equipos, refrescar la base de datos que reside en los servidores de la organización. • Brindar soporte de usuario personalizado a personal de museo y visitantes. • Colaborar en las proyecciones a través de equipos audiovisuales solicitado por entidades públicas en el auditorio del museo. • Colaborar en la elaboración de diapositivas solicitado por los expositores de los eventos que se presentan en el museo. • Capturar fotos digitales de los eventos y exposiciones que se realizan. • Mejorar los procedimientos existentes y analizar, elaborar nuevos procedimientos para el Centro Documental. • Confeccionar las invitaciones de los distintos eventos, elaborar los boletines de prensa, elaborar las cédulas de las obras a exponerse, confeccionar carteles de publicidad para eventos y talleres. • Registrar diariamente el número de copias, el valor recaudado y el número de registro de la fotocopiadora. • Registrar diariamente el número de clientes del Centro Documental. • Registrar diariamente el número de usuarios de la biblioteca. • Elaborar un informe estadístico mensual de los registros hechos a diario. • Apoyar a la administración en la venta de publicaciones; búsqueda de videos, organización de la biblioteca.
<p>GUÍA MUSEO BAHÍA</p>	<p>Responsable de responder y atender eficientemente los requerimientos del público que asiste al museo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Brindar excelente servicio de guía arqueológica, antropológica y de arte. • Coordinar los visitas de los establecimientos educativos, mediante la elaboración de cronogramas mensuales. • Cuidar y mantener los espacios físicos del museo (salas de exhibición, laboratorios de restauración, talleres, centro documental y terrazas). • Realizar un registro diario del número de personas que ingresan a las instalaciones del museo.
<p>ADMINISTRADOR DEL MUSEO DE MANTA</p>	<p>Responsable de supervisar y controlar las actividades administrativas, operativas y financieras del museo por medio de la optimización en el uso de los recursos disponibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Administrar el dinero recaudado de los visitantes, venta de libros y el alquiler del auditorio. • Planificar los trabajos a realizarse en base a cronogramas. • Optimizar el uso de los recursos y fuentes de financiamiento para un adecuado funcionamiento del museo. • Enviar reportes sobre el manejo financiero de los recursos al Director. • Atender a las personas que se acercan al museo a realizar consultas con el apoyo del personal del mismo y el uso del material disponible. • Llevar el control del ingreso y salida del personal. • Presentar un reporte mensual de faltas, atrasos y ausentismo. • Velar por que se mantenga en óptimas condiciones las instalaciones del museo. • Realizar el presupuesto anual del museo y presentarlo al Director para su aprobación. • Adquirir el material didáctico necesario para mantener actualizada el área de consulta del museo. • Gestionar y efectuar seguimiento para la reparación y mantenimiento de los bienes. • Coordinar con la organización para el alquiler y préstamo de los espacios del Museo. • Coordinar las actividades de custodia de las colecciones de arte y arqueológico. • Coordinar con la organización todo lo relacionado a la logística, montajes, desmontaje, embalajes y desembalajes de las exposiciones itinerantes. • Coordinar la realización de invitaciones, boletines, pancartas de difusión para el desarrollo de la exposición. • Coordinar la realización de exposiciones periódicamente además de realizar exposiciones para fechas especiales. • Controlar el movimiento de ingreso o egreso de los bienes de la colección para las exposiciones a través de una ficha de movimiento. • Atender a los turistas que llegan al museo con el propósito de conocer sobre la cultura ecuatoriana.
<p>BODEGUERO</p>	<p>Responsable de desempeñar trabajos de bodega como traslado, empaque y desempaque de bienes, equipos y mantener actualizados los registros de los bienes entregados y regresados a la bodega y ayudar a inventariar los mismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el reglamento interno, manual de organización, procesos y procedimientos, con las políticas y normas establecidas en los mismos. • Mantener en perfecto orden los bienes que se encuentran dentro de las bodegas de "La Institución" • Actualizar periódicamente la base de datos con el ingreso de los bienes que ingresan y el egreso en la institución. • Controlar el egreso de bienes autorizados por el jefe inmediato superior. • Realizar un inventario permanente de los bienes que estén en las bodegas. • Mantener periódicamente limpias las bodegas para evitar el deterioro de los bienes y mala impresión en los visitantes.

APÉNDICE D

Lista de Procedimientos Definidos

NOMBRE CODIGO	USUARIOS	PROCESO	REGISTROS
COMPRA O MANTENIMIENTO DE EQUIPOS ADM 01	Responsable Técnico	1. Hacer la evaluación de los daños del equipo. 2. Elaborar informe técnico sobre la evaluación de los daños. 3. Presentar requerimiento de compra o mantenimiento del equipo al Administrador presentando para ello el informe técnico realizado.	NINGUNO
	Administrador	4. Realizar el pedido de cotizaciones a dos o tres proveedores para realizar la compra o mantenimiento del equipo o instalación. 5. Enviar informe técnico incluyendo las cotizaciones al Director Cultural Regional y al Responsable Administrativo Financiero	
	Director Cultural Regional / Responsable Administrativo Financiero	6. Revisar el informe técnico y las cotizaciones para elegir la más conveniente en precio y calidad. 7. Una vez seleccionado el proveedor, efectuar el contrato con el mismo.	
	Pagaduría	8.- Efectuar el pago de la compra o servicio de mantenimiento contratado, de acuerdo a los valores presentados en la factura	
CANCELACION SERVICIOS PRESTADOS A LA INSTITUCION ADM 02	Control de Facturas	1. Verificar que las facturas tengan los siguientes datos completos y correctos: razon social, RUC, direccion, fecha de emision actualizada y telefono 2. Comunicarse con el proveedor en caso de que en la factura existan datos equivocados o incompletos. 3. Verificar en el sitio Web del SRI la autorización y vigencia de la factura emitida por el proveedor. 4. Comunicarse con el proveedor en caso que la factura no este autorizada por el SRI o vigente hasta la fecha de su emisión. 5. Elaborar Detalle para Contabilización de Pagos. 6. Enviar Detalle para Contabilización de Pagos al Responsable Administrativo Financiero para su aprobación. 7. Una vez aprobado, Enviar el Detalle para Contabilización de Pagos al Director de la DCR para su aprobación. 8. Enviar email con el Detalle para Contabilización de Pagos e impresión del mismo junto con las facturas al Director Administrativo de la Sucursal Mayor Guayaquil de la Institución Matriz para su aprobación. 9. Una vez aprobado, enviar documentos al departamento de pagaduría.	DETALLE PARA CONTABILIZACION DE PAGOS
	Pagaduría	10. Revisar la parte legal de las facturas y verificar que la documentación este completa. 11. Ingresar los datos de las facturas en el sistema contable de la Institución Matriz y contabilizar los pagos. 12. Emitir cheque. 13. Realizar los pagos.	
COMPRA DE INSUMOS PARA RESTAURAR BIENES CULTURALES ADM 03	Restaurador	1. Efectuar por escrito el requerimiento de los insumos necesarios para efectuar la restauración de los objetos al Responsable del Área de Conservación y Restauración.	NINGUNO
	Responsable Area de Restauracion y Conservacion	2. Recibir el requerimiento de insumos por parte del restaurador. 3. Realizar la cotización de los insumos requeridos con los proveedores. 4. Enviar solicitud de requerimiento de insumos adjuntando las cotizaciones al Director de la Institucion	
	Director Cultural Regional	5. Aprobar la solicitud de requerimiento de insumos. 6. Enviar la solicitud aprobada al Responsable Administrativo-Financiero.	
	Responsable Administrativo Financiero	7. Aprobar la compra de los insumos.	
	Responsable Area de Restauracion y Conservacion	8. Recibir los insumos del proveedor. 9. Entregar facturas con visto bueno de recepción al área Administrativa Financiera para su contabilización y cancelación.	
	Responsable Administrativo Financiero	10. Ordenar emisión del cheque para cancelar las compras.	
	Pagaduría	11. Efectuar el pago de la compra de acuerdo a los valores presentados en la factura.	

NOMBRE CODIGO	USUARIOS	PROCESO	REGISTROS
ADQUISICION LIBROS PARA LA BIBLIOTECA ADM 04	Bibliotecario	1. Solicitar textos más demandados al Responsable de Servicios Culturales para su adquisición.	NINGUNO
	Responsable de Servicios Culturales	2. Solicitar mediante oficio la compra de nuevos textos para la biblioteca.	
	Director Institución	3. Aprobar y firmar la solicitud enviada por el Responsable de Servicios Culturales.	
	Responsable Administrativo Financiero	4. Ordenar emisión del cheque para cancelar la compra.	
	Pagaduría	5. Efectuar el pago de la compra, de acuerdo a los valores presentados en la factura	
INGRESO TEXTOS AL FONDO BIBLIOGRÁFICO BIB 01	Bibliotecario o Asistente de Informática	1. Clasificar el nuevo texto recibido del Responsable de Servicio Cultural.	LIBRO DE INVENTARIOS
		2. Codificar el texto basándose en las normas y reglas de catalogación establecidas.	
		3. Registrar el nuevo texto en el libro de inventarios especificando datos del autor, nombre del libro, edición, editorial y persona que realiza el ingreso.	
		4. Ingresar los datos del nuevo texto en el programa Digital; agregando en este la ubicación física final del texto dentro de la biblioteca.	
		5. Ubicar el nuevo texto dentro de los estantes previamente asignados para ser puesto a disposición del público.	
ALQUILER DE INTERNET EN CENTRO DOCUMENTAL CDO 01	Cliente Interno / externo	1. Solicitar servicio de Internet.	HOJA DE REGISTRO DE INGRESOS DEL CENTRO DOCUMENTAL
	Asistente Técnico	2. Revisar si existen computadoras disponibles.	
		3. Comunicar al cliente en caso de que no hubiera computadoras disponibles.	
		4. Indicar al cliente cual es la computadora que puede ser utilizada por el mismo.	
		5. Activar la computadora a través del software para controlar el tiempo de uso y el costo.	
	Cliente Interno / externo	6. Cerrar sesión del computador.	
	Cliente externo	7. Cancelar el valor estimado por el tiempo de uso del computador.	
		8.- Llenar la hoja de registro de ingresos del Centro Documental.	
ALMACENAMIENTO INFORMACION EN UN DISCO COMPACTO CDO 02	Cliente	1. Solicitar servicio para grabar CD.	HOJA DE REGISTRO DE INGRESOS DEL CENTRO DOCUMENTAL
	Asistente Técnico	2. Solicitar al cliente colocar los archivos a grabar en una carpeta.	
		3. Colocar la carpeta con los archivos a grabar en Shared Documents (Documentos compartidos), ubicada en el icono My computer.	
		4. Solicitar CD al cliente. Vender CD si el cliente lo requiere.	
		5. Acceder a la carpeta a grabar en el CD.	
		6. Copiar los archivos al CD.	
		7. Comunicar al cliente el valor a pagar por el servicio prestado.	
		Cliente	
	Asistente Técnico	9. Entregar CD al cliente.	
		10. Registrar el valor recibido.	

NOMBRE CODIGO	USUARIOS	PROCESO	REGISTROS
IMPRESIÓN DOCUMENTOS EN EL CENTRO DOCUMENTAL CDO 03	Cliente	1. Solicitar servicio de impresión.	HOJA DE REGISTRO DE INGRESOS DEL CENTRO DOCUMENTAL
	Asistente Tecnico	2. Recibir disquete o CD del cliente y preguntarle cuál es el documento a imprimir.	
		3. Modificar el documento si el cliente lo requiere.	
		4. Colocar hojas en la bandeja de la impresora para poder iniciar la impresión.	
		5. Preguntar al cliente si la impresión la quiere en negro o a color.	
		6. Imprimir el documento.	
		7. Efectuar cálculo del costo de las impresiones realizadas.	
		8. Comunicar al cliente el valor total a pagar por las impresiones.	
		9. Cancelar el valor requerido por el servicio prestado.	
	Cliente	10. Entregar documentos impresos al cliente.	
	Asistente Tecnico	11. Registrar el valor recibido.	
ESCANEADO DE DOCUMENTOS CDO 04	Cliente	1. Solicitar servicio de escáner.	HOJA DE REGISTRO DE INGRESOS DEL CENTRO DOCUMENTAL
	Asistente Tecnico	2. Solicitar al cliente los documentos a escanear.	
		3. Escanear los documentos entregados por el cliente.	
		4. Preguntar al cliente si desea imprimir los documentos escaneados.	
		5. Preguntar al cliente si desea grabar los documentos escaneados.	
		6. Comunicar al cliente el valor total a pagar por el servicio de escaneo.	
		7. Cancelar el valor por el servicio.	
	Cliente	8. Entregar unidad de almacenamiento o documento impreso al cliente.	
	Asistente Tecnico	9.- Llenar la hoja de registro de ingresos del Centro Documental.	
MANTENIMIENTO O REPARACIÓN DE EQUIPOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN CON GARANTÍA CDO 05	Responsable del equipo	1. Solicitar mantenimiento o reparación de equipo computacional.	ORDEN DE SALIDA DE EQUIPOS
	Coordinador del Centro Documental	2. Acudir al sitio donde se encuentra el equipo.	
		3. Revisar el equipo.	
		4. Reparar el daño encontrado en el equipo si el problema es de software.	
		5. Comunicar al proveedor del equipo si el problema es de hardware.	
		6. Recibir al proveedor del equipo.	
		7. Entregar el equipo al proveedor	
	Proveedor	8. Reparar o reemplazar partes dañadas del equipo.	
	Coordinador del Centro Documental	9. Revisar junto con el proveedor el correcto funcionamiento del equipo reparado o reemplazado	
	Coordinador del Centro Documental	10. Instalar junto con el proveedor el equipo en el sitio que le corresponde.	
	Responsable del equipo	11. Recibir el equipo computacional.	
INGRESO OBRA ADQUIRIDA AL FONDO DE ARTE FAR 01	Custodio Curador Fondo de Arte	1. Recepcionar la obra adquirida junto con la descripción documentada de la misma.	FICHA DE MOVIMIENTO DE OBRA BOLETIN DE ADQUISICION DE OBRA FICHA DE CATALOGACION
	Restaurador	2. Redactar, archivar en una carpeta y enviar copia del Boletín de Adquisición de la Obra al Responsable Administrativo Financiero para su contabilización y auditoría.	
		3. Restaurar la obra si es necesario.	
	Fotografo	4. Tomar algunas fotografías a la obra.	
	Custodio Curador Fondo de Arte	5. Asignar un número de inventario a la obra según orden de ingreso de la misma.	
		6. Registrar y archivar los datos de la obra en la ficha de catalogación. .	
		7. Ingresar la descripción de la obra con su respectiva fotografía a la base de datos del Fondo de Arte.	
		8. Asignar una ubicación definitiva dentro del Fondo según criterios de conservación, contexto o tipología de las obras.	

NOMBRE CODIGO	USUARIOS	PROCESO	REGISTROS
INGRESO OBRA DE ARTE A RESTAURACION FAR 02	Custodio Reserva de Arte	1. Detectar la necesidad de restauración de una obra de arte 2. Emitir y archivar una Ficha de Movimiento de Obra de de la Reserva con dos copias. Una para entregar al restaurador y otra para el archivo secuencial	FICHA DE MOVIMIENTO DE OBRA DE LA RESERVA FICHA DE INTERVENCIÓN DE OBRA
	Restaurador de Arte	3. Fotografiar la obra de arte antes de ser restaurada	
		4. Restaurar la obra de arte.	
		5. Fotografiar la obra de arte después de ser restaurada.	
		6. Llenar y archivar la ficha de intervención de obras	
		7. Entregar la obra restaurada.	
	Custodio Reserva de Arte	8. Verificar la correcta restauración de la obra	
	AUTORIZACION SALIDA DE OBRAS DE ARTE A EXPOSICIONES ORGANIZADAS POR INSTITUCION FAR 03	Responsable museo	
Custodio Curador Fondo de Arte		2. Redactar el acta de entrega-recepción de las obras de arte.	
Director Cultural Regional		3. Firmar el acta de entrega-recepción.	
Custodio Curador Fondo de Arte		4. Llenar y archivar la ficha de movimiento de obras de la reserva.	
		5. Comunicar a la Unidad de Seguros de la Institución Matriz para informar que se movilizará un número determinado de obras y explicar el motivo del traslado.	
		6. Ordenar se proceda al embalaje de las obras de arte.	
		7. Asegurar que las obras de arte que constan en la lista del documento son las embaladas.	
		8. Entregar a los guardias una copia del documento que autoriza la salida de las obras de arte.	
Guardia de seguridad		9. Firmar el documento certificando que las obras que salen son las autorizadas para prestar.	
PRÉSTAMO DE OBRAS DE ARTE A INSTITUCION MATRIZ FAR 04	Funcionario Institución Matriz	1. Solicitar obras de arte para decoración de eventos o exposiciones al Director de la Institución	ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN FICHA DE MOVIMIENTO DE OBRAS DE LA RESERVA
	Director Institución	2. Aprobar la solicitud de préstamo enviada por el funcionario de la Institución Matriz	
	Custodio Curador Fondo de Arte	3. Redactar el acta de entrega-recepción de las obras de arte.	
		4. Firmar el acta de entrega-recepción.	
		5. Registrar y archivar la ficha de movimiento de obras de la reserva.	
		6. Comunicar a la Unidad de Seguros de la Institución Matriz para informar que se movilizará un número determinado de obras y explicar el motivo del traslado.	
		7. Ordenar se proceda al embalaje de las obras de arte.	
	Guardia	8. Asegurar que las obras de arte que constan en la lista del documento son las embaladas.	
	Custodio Curador Fondo de Arte	9. Entregar a los guardias una copia del documento que autoriza la salida de las obras de arte.	
	Guardia	10. Firmar el documento certificando que las obras que salen son las autorizadas para prestar.	

NOMBRE CODIGO	USUARIOS	PROCESO	REGISTROS
INGRESO PIEZAS ADQUIRIDAS AL FONDO ARQUEOLÓGICO FAQ 01	Asistente de Arqueología	1. Receptar la pieza adquirida junto con la descripción documentada de la misma	BOLETÍN DE ADQUISICIÓN DE PIEZAS ARQUEOLÓGICAS FICHA DE REGISTRO FOTOGRÁFICO
	Custodio Curador Fondo de Arqueología	2. Redactar, archivar en una carpeta y enviar copia del Boletín de Adquisición de la Obra al Responsable Administrativo Financiero para su contabilización y auditoría	
	Restaurador de Arqueología	3. Restaurar la obra si es necesario.	
	Fotógrafo	4. Tomar algunas fotografías a la obra.	
		5. Registrar y archivar las fotografías tomadas	
	Asistente de Arqueología	6. Asignar un número de inventario a la obra según orden de ingreso de la misma.	
		7. Ingresar la descripción de la obra con su respectiva fotografía a la base de datos del Fondo Arqueológico.	
		8. Asignar una ubicación definitiva dentro del Fondo según criterios de conservación, contexto o tipología de las obras.	
INGRESO PIEZAS ARQUEOLÓGICAS A RESTAURACIÓN FAQ 02	Asistente de Arqueología	1. Detectar la necesidad de restauración de una pieza arqueológica.	CARTA DE ENTREGA RECEPCIÓN, DESCRIPCIÓN E IMÁGENES DE LOS OBJETOS A RESTAURAR FICHA DE OBJETOS ARQUEOLÓGICOS RESTAURADOS
	Fotógrafo	2. Fotografiar las piezas arqueológicas antes de ser restauradas y entregar las fotografías digitalizadas al asistente de arqueología.	
	Asistente de Arqueología	3. Emitir una carta de entrega recepción al restaurador adjuntando la descripción física de las piezas antes de ser restauradas con sus respectivas imágenes.	
	Custodio del Fondo Arqueológico	4. Aprobar por parte del Custodio Curador del Fondo Arqueológico la salida de las piezas arqueológicas para restauración.	
	Restaurador	5. Restaurar las piezas arqueológicas y llenar la ficha de objetos arqueológicos restaurados, en la sección asignada para el restaurador.	
		6. Entregar las piezas restauradas junto con la ficha de objetos arqueológicos restaurados.	
	Asistente de Arqueología	7. Verificar la correcta restauración de la pieza.	
	Fotógrafo	8. Fotografiar las piezas arqueológicas después de ser restauradas.	
		9. Entregar las fotografías digitalizadas al asistente de arqueología.	
	Asistente de Arqueología	10. Archivar en una carpeta la carta de entrega recepción al restaurador adjuntando la descripción física de las piezas con sus respectivas imágenes y la ficha de objetos arqueológicos restaurados.	
PRÉSTAMO DE PIEZAS ARQUEOLÓGICAS A INSTITUCIÓN MATRIZ FAQ 03	Funcionario Institución Matriz	1. Solicitar piezas arqueológicas para decoración de eventos o exposición al Director de la Institución	ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN DE PIEZAS ARQUEOLÓGICAS
	Director Institución	2. Aprobar la solicitud de préstamo enviada por el funcionario de la Institución Matriz	
	Custodio Curador Fondo Arqueológico	3. Redactar el acta de entrega-recepción de las piezas arqueológicas.	
	Funcionario Institución Matriz	4. Firmar el acta de entrega-recepción.	
	Custodio Curador Fondo Arqueológico	5. Comunicar a la Unidad de Seguros de Institución Matriz para informar que se movilizará un número determinado de piezas y explicar el motivo del traslado.	
	Guardia	6. Ordenar se proceda al embalaje de las piezas arqueológicas.	
	Guardia	7. Asegurar que las piezas arqueológicas que constan en la lista del documento son las embaladas.	
	Custodio Curador Fondo Arqueológico	8. Entregar a los guardias una copia del documento que autoriza la salida de las piezas arqueológicas.	
	Guardia	9. Firmar el documento certificando que las piezas que salen son las autorizadas para prestar.	
INGRESO DE ANIMALES A LA COLECCIÓN DE ESPECIES PHS 01	Biólogo	1. Recibir animal del ofertante.	FORMULARIO DE INGRESO DE ESPECIES
		2. Llenar y firmar formulario de ingreso de especies.	
		3. Realizar exámenes médicos al animal.	
		4. Si se detecta alguna enfermedad, tratar la misma.	
		5. Si la enfermedad detectada no es curable, sacrificar a la especie.	
		6. Enviar el animal al área de cuarentena.	
		7. Si durante la cuarentena el animal no presenta problema alguno, enviar la especie al hábitat donde se alojará, si esta forma parte del plan de colección del lugar	
		8. Si el animal no forma parte del plan de colección del parque, devolver la especie a su hábitat de origen o enviarlo a un zoológico.	