ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"PROYECTO DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN"

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE ESPECIALISTA EN PROYECTOS

HUGO PATRICIO EGÜEZ BRAZZERO
hugoeguez@hotmail.com

Director: Dr. Aníbal Villacís, M.Sc.
lavillacis@hotmail.com.es
.

Quito, febrero 2011

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación presentado por el Ing. Hugo Patricio Egüez Brazzero.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha febrero 11 del 2011.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Dr. Aníbal Villacís Herrera, MSc.	Director	
Ing. Jaime Cadena Echeverría	Examinador	
Dr. Ing. Félix Eduardo Vaca O.	Examinador	

Ing. Giovanni D' Ambrosio

DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Hugo Patricio Egüez Brazzero, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

HUGO PATRICIO EGÜEZ BRAZZERO

cc. 1707827265

D.M. Quito, febrero 11 del 2011

CERTIFICACIÓN
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Certifico que, el presente trabajo de investigación intitulado "PROYECTO DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA DPLA-CCE DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN", fue desarrollado por el ingeniero Hugo Patricio Egüez Brazzero, con cédula de ciudadanía Nª 1707827265, sobre la base de mi absoluta dirección y responsabilidad.

Dr. Aníbal Villacís Herrera, MSc
c.c. 1701225417
DIRECTOR

D.M. Quito, febrero 11 del 2011

AGRADECIMIENTOS

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

A mi familia, por el amor y comprensión, por acompañarme en cada una de las facetas que he emprendido y el soporte fundamental del desarrollo de mis actividades, por ser la mejor ayuda idónea y mis amigos.

A mis padres, por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por su amor, sabios consejos, guiarme en el camino de Dios y por estar a mi lado en todo momento.

A mis profesores y autoridades de la Escuela Politécnica Nacional, en especial al Doctor Aníbal Villacís, Ing. Enrique Muñoz, por haberme guiado e instruido en mi profesión y, a mis compañeros de trabajo, aporte fundamental para lograr ser un profesional al servicio de la Casa de la Cultura Ecuatoriana y mi País.

Ing. Hugo Patricio Egüez Brazzero

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mi esposa y a mis hijos, por que han estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mis padres: Gualberto Egüez y Judith Brazzero, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS ……...…… i
LISTA DE TABLAS …….……..…..……...…… ii
LISTA DE ANEXOS …….……..……...…… iii
RESUMEN.…….…….…… iv
ABSTRACT.…….…….……...…… v

CAPITULO I

1 GENERALIDADES 1
1.0 **LA CULTURA EN EL PAÍS** 1
1.0.1 Reseña Histórica De La Casa De La Cultura Ecuatoriana 3
1.0.2 Bases Jurídicas De Creación 8
1.0.3 La Cultura Dn Las Constituciones En El Ecuador 10
1.0.4 Normativa Constitucional Respecto De La Cultura. 14
1.0.5 Proyecto De Ley De La CCE Para El Sistema Nacional De Cultura 15
1.0.6 El Sistema Nacional De Cultura Y La CCE. 16
1.0.7 Organigrama De La CCE 17
1.1 **EL MODERNO ENFOQUE DE PARTICIPACIÓN DE LA DPLA-CCE.** . 18
1.2 **BASE LEGAL DE LA DPLA-CCE.** 21
1.3 **ORGANIZACIÓN DE LA DPLA-CCE** 22
1.3.1 Proceso Gestión De Planificación 22
1.4 **OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE LA DPLA-CCE** 22
1.4.1 Unidades Estructurales De La Dpla-Cce 23
1.4.2 Subproceso Administración De Proyectos 26
1.4.3 Subproceso Administración De Adquisiciones 28
1.4.4 Subproceso Administración Bodega 29
1.5 **MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA DPLA-CCE.** 30
1.6 **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS E IDEA A DEFENDER DEL PRESENTE PROYECTO.** 32
1.6.1 Objetivo General 32

1.6.2 Objetivos Específicos 32
1.6.3 Idea a defender 33

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA DPLA-CCE 34
2.0.1 Introducción 34
2.1 **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DPLA-CCE APLICANDO EL METODO DEL FODA.** 37
2.2 **MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO** 47
2.3 **MATRIZ DE IMPACTO INTERNO** 49
2.4 **MATRIZ DE VULNERABILIDAD** 52
2.5 **MATRIZ DE APROVECHABILIDAD** 54
2.6 **MATRIZ DE ESTRATEGIAS** 58

CAPÍTULO III

3 MARCO TEÓRICO 60
3.0 **INTRODUCCIÓN** 60
3.0.1 Direccionamiento Estratégico Por Procesos 67
3.1 **FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS** 69
3.1.1 Procesos 74
3.1.2 Elemento de un Proceso 75
3.1.3 Características de un Proceso 76
3.1.4 Gestión por Procesos 78
3.1.5 Mapa de Procesos 81
3.1.6 Característica de la Gestión por Procesos 83
3.1.7 Cadena de Valor 86
3.1.8 Diseño de los Procesos 90
3.1.9 Jerarquía de los Procesos 92
3.1.10 Responsable del Proceso 93
3.1.11 Levantamiento de Procedimientos 95
3.1.12 Control del Proceso 95
3.2 **INDICADORES DE GESTIÓN** 96
3.2.1 Introducción 96
3.3 **CUADRO DE MANDO INTEGRAL** 103

3.4 **FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL** 104

CAPÍTULO IV

4 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN 109

4.1 **INTRODUCCIÓN** 109

4.2 **FASES DEL DISEÑO DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS** 113

4.3 **ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA DPLA-CCE** 114

4.3.1 Fase 1: Preparación para el Cambio..... 114

4.3.2 Fase 2: Definición de la Disciplina de Valor 115

4.3.3 Fase 3: Estructuración del Plan Estratégico de la DPLA-CCE y Definición de Indicadores de Gestión. 117

4.3.4 Beneficios de la Planificación Estratégica 125

4.3.5 Mapa Estratégico de la DPLA-CCE 125

4.3.6 Indicadores de Gestión de los Objetivos Estratégicos 126

4.3.7 Fase 4: Áreas Estratégicas de resultados y factores críticos de exito. 128

4.3.8 Fase 5: Inventario de Procesos 132

4.3.9 Fase 6: Definición de la Cadena de Valor de la DPLA-CCE 141

4.3.10 Fase 7: Estructura Orgánica por Procesos de la DPLA-CCE 145

4.3.11 Fase 8: Validación de Estructura Orgánica por Procesos DPLA-CCE. 146

4.3.12 Fase 9: Manual de Procesos 152

4.3.13 Fase 10: Cuadro de Mando Integral de la DPLA-CCE..... 152

4.3.14 Fase 11: Implementación del modelo de organización basado en procesos para la DPLA-CCE..... 154

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 157

5.0 **CONCLUSIONES** 157

5.1 **RECOMENDACIONES**..... 158

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 161

NETGRÁFICAS 164

ANEXOS 165

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CCE-MATRIZ 17
FIGURA 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DPLA-CCE 23
FIGURA 3: MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA CASA DE LA CULTURA 32
FIGURA 4: MATRIZ FODA 38
FIGURA 5: ENCUESTA PREGUNTA 1 40
FIGURA 6: ENCUESTA PREGUNTA 2 41
FIGURA 7: ENCUESTA PREGUNTA 3 42
FIGURA 8: ENCUESTA PREGUNTA 4 42
FIGURA 9: ENCUESTA PREGUNTA 5 43
FIGURA 10: ENCUESTA PREGUNTA 6 44
FIGURA 11: ENCUESTA PREGUNTA 7 44
FIGURA 12: ENCUESTA PREGUNTA 8 45
FIGURA 13: MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO 48
FIGURA 14: MATRIZ DE IMPACTO INTERNO 50
FIGURA 15: MATRIZ DE VULNERASBILIDAD 53
FIGURA 16: MATRIZ DE APROBECHABILIDAD 56
FIGURA 17: MATRIZ DE ESTRATEGIAS 59
FIGURA 18: CAMBIO DE PARADIGMAS 65
FIGURA 19: ORIENTACIÓN A PROCESOS 71
FIGURA 20: CICLO PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y VALORAR (PHVA) 72
FIGURA 21: REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE UN PROCESO 75
FIGURA 22: FASES DE LOS PROCESOS 78
FIGURA 23: VISIÓN TRADICIONAL ORGANIZACIÓN 80
FIGURA 24: VISIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIÓN 81
FIGURA 25: MAPA DE PROCESOS 82
FIGURA 26: PROCESOS ORGANIZACIONALES Y FUNCIONALES 91
FIGURA 27: JERARQUÍA DE LOS PROCESOS 93
FIGURA 28: TIPOLOGÍA DE INDICADORES 102
FIGURA 29: CUADRO DE MANDO INTEGRAL 104
FIGURA 30: MAPA ESTRATÉGICO DE LA DPLA-CCE 126
FIGURA 31: PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 127
FIGURA 32: ÁREAS ESTRATÉGICAS DE RESULTADOS 130
FIGURA 33: EDIF-0 DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN 132
FIGURA 34: CADENA DE VALOR M. PORTER 142
FIGURA 35: CADENA DE VALOR DPLA-CCE 143
FIGURA 36: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DPLA-CCE 146

LISTA DE TABLAS

TABLA 1- PRESIDENTES DE LA CCE –MATRIZ……..……...….6
TABLA 2: 1ª PREGUNTA DE LA ENCUESTA ……..40
TABLA 3: 2ª PREGUNTA DE LA ENCUESTA…….. ……....41
TABLA 4: 3ª PREGUNTA DE LA ENCUESTA…….……..41
TABLA 5: 1ª PREGUNTA DE LA ENCUESTA…….. ……..…..42
TABLA 6: 1ª PREGUNTA DE LA ENCUESTA…….. ……....43
TABLA 7: 1ª PREGUNTA DE LA ENCUESTA…….. ……....43
TABLA 8: 1ª PREGUNTA DE LA ENCUESTA…….. ……..……..44
TABLA 9: 1ª PREGUNTA DE LA ENCUESTA……...……....45
TABLA 10: NIVELES ORGANIZACIONALES……...……...……89
TABLA 11: SIMBOLOGÍA DE NIVELES ORGANIZACIONALES……..89
TABLA 12: EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD…….……..97
TABLA 13: MATRIZ DE OBJETIVOS, ESTRATÉGICAS E INDICADORES…...128
TABLA 14: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DPLA-CCE……...131
TABLA 15: MATRIZ INVENTARIO DE LOS PROCESOS.…….…….133
TABLA 16: AGENDA DE TRABAJO DPLA-CCE……151
TABLA 17: CUADRO DE MANDO INTEGRAL…….……..……..…… 153

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: FICHAS BIBLIOGRÁFICAS 167
ANEXO B: FICHAS NEMOTÉCNICAS 174
ANEXO C: PROPUESTA DE LEY DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA PARA EL SISTEMA NACIONAL DE CULTURA……...178
ANEXO D: ENCUESTA……..……..184
ANEXO E: MANUAL DE PROCESOS DE LA DPLA-CCE……..……..……..189

RESUMEN

El manejo de las ciencias de gestión y organizaciones por procesos han sido vinculados y manejados dentro del mundo de las empresas, mientras que las administraciones de las instituciones públicas han estado ajenas a las posiciones del mercado, con la aplicación de las ciencias y los nuevos enfoques organizacionales, se pretende incrementar el rendimiento, mejorando su eficiencia y eficacia para obtener el resultado final de calidad.

En la actualidad la Administración Pública es la más interesada en mejorar la forma en que presenta sus servicios a la sociedad.

El avance de la tecnología y las redes mundiales de información están transformando al planeta y por ende a nuestro país,

El desarrollo del proyecto de organización por procesos para la Dirección de Planificación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión" (DPLA-CCE), puede resultar a simple juicio una imaginación, pero la celeridad con la que se presentan los cambios en el mundo actual, el predominio de las corrientes de modernización que afrontan los distintos países e instituciones, orientan a las organizaciones a definir su manera de gestión, así como a diseñar su presente y futuro. A la DPLA-CCE, le atañe enfrentar el siglo XXI con un modelo de gestión conforme con los nuevos escenarios de inéditos desafíos y paradigmas preponderantes, así como un alto nivel de competitividad de las organizaciones. Alcanzar este desafío implica entre otros el estructurar una organización por procesos, realizar cambios fundamentales y rediseñar el trabajo en equipos de participación mutua, que garanticen productos y/o servicios con estándares de calidad a sus clientes internos y externos; de esta manera surgirá una organización capaz de enfrentar con seguridad el tercer milenio y sus interesantes desafíos. El presente proyecto

pretende determinar que la DPLA-CCE, aplique este modelo de organización para acceder a mejorar su gestión como unidad generadora de valor, esto se verá reflejado en el diseño de productos y/o servicios que cumplen con las necesidades y expectativas de sus usuarios internos como externos. El documento se halla estructurado de acuerdo con la metodología establecida y normada por la Institución.

Las autoridades de la CCE, han comprendido que es inevitable el cambio de una administración por funciones a una administración por procesos, clave de un desempeño competitivo,

Actualmente uno de los principales objetivos de las unidades administrativas de la CCE, es el de generar en el desarrollo de sus actividades el mayor valor agregado, la DPLA-CCE, ante esta realidad establece que es determinante instaurar cambios en la forma de organización a todo nivel, donde la eficacia, eficiencia y efectividad, se vea reflejada en su estructura organizacional por procesos, porque las prioridades que se plantea son cómo mejorar los procesos, enfoque en el cliente, gestión de procesos, calidad total, mejoramiento continuo, entre otros; que permitan administrar los recursos asignados eficientemente, lograr los objetivos eficazmente, y ser efectivos en la satisfacción de necesidades y expectativas de clientes internos como externos.

En este contexto, el modelo de organización por procesos será la base sobre la cual se desarrollará las actividades de la DPLA-CCE, constituirá un apoyo para estandarizarlas y medirlas, creará conciencia de la necesidad de admitir conceptos de calidad, como una maniobra que posibilite la concepción del trabajo por procesos, en sucesión de la tradicional modalidad de trabajo por funciones.

El establecimiento del diagnóstico a través del método FODA de la situación actual de la DPLA-CCE, evidencia que su organización por funciones no es

competitiva para su gestión y toma de decisiones, por lo que se determina que no cuenta con los medios apropiados para el cumplimiento de su función básica de manera efectiva, lo que no permite mejorar su productividad como unidad generadora de valor, esto se refleja en el diseño de productos y/o servicios que no cumplen con las necesidades y expectativas de la colectividad, además vienen presentando principalmente problemas a la inexistencia de planes bien definidos acorde a las necesidades de los escenarios en que se desenvuelven; la participación limitada y colaboración de sus miembros en la formulación de objetivos y estrategias que contribuyan al desarrollo de la misma.

La DPLA-CCE, tiene el compromiso de generar un portafolio de productos y/o servicios con una organización por procesos efectivos, además para salvaguardar su posicionamiento entre otras acciones le corresponderá modificar su organización funcional, ejecutar cambios fundamentales y reorganizar el trabajo en equipos de cooperación mutua; orientando así la trascendencia de la importancia y factibilidad de cumplimiento del presente trabajo de investigación.

La fundamentación teórica del tema propuesto establece que durante la última década se sostiene de forma contundente en las organizaciones, la preocupación por la práctica de enfoques basados en procesos que asistidos por nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), constituyen un distintivo esencial de las organizaciones en los países más desarrollados

Una estrategia conveniente para lograr lo mencionado anteriormente consiste el sistema de mejoramiento continuo (kaizen) y sus herramientas como: Organización por procesos, Orientación al cliente, Control total de la calidad, Robótica, Círculos de calidad, Sistemas de sugerencias, Automatización, Disciplina en el lugar de trabajo, Mantenimiento productivo total, Kamban, Mejoramiento de la calidad, Justo a tiempo, Cero defectos, Actividades en

grupos pequeños, Relaciones corporativas trabajadores – administración, Desarrollo de nuevos productos, entre otras; que han apoyado a concebir una forma de pensamiento orientado al proceso y creación de estrategias que fortalezca el mejoramiento continuo, y que implique a las personas de cada uno de los niveles de la jerarquía organizacional.

La característica esencial competitiva, se establecerá en la flexibilidad y capacidad de adaptación, estableciendo importantes instrumentos administrativos que orienten a la satisfacción total del cliente; considerando que en la última década del siglo pasado la alta dirección destaca la importancia de una organización por procesos; comprobando que diseñar una estructura por procesos es tan importante como diseñar un producto, dirigiendo a la organización de forma integral, y comprendiendo que la organización forma parte de un entorno mayor, y que todas las actividades deberán estar interrelacionadas entre sí para alcanzar un mejor rendimiento y mejores resultados.

El título del presente estudio "Proyecto de Organización por Procesos para la DPLA-CCE de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión", identificará sus variables con los nombres de **Proyecto.-** En el contexto de esta investigación se concebirá como el documento metodológico que condensará lo más substancial del tema específico, en este caso una organización por procesos y la manera que facilitará una visión más competitiva del sector Administrativo, mediante la entrega de productos y/o servicios que satisfagan necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos; **Organización por Procesos.-** Considerándose como un sistema que han de desarrollar los integrantes de la DPLA-CCE para trabajar juntos en forma óptima y se alcance los objetivos estratégicos establecidos; y **Procesos.-** Definidos como un conjunto de actividades que se

desarrollan de manera secuencial para generar un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades de un usuario o cliente interno o externo[1].

La considerable información referente al tema que se origina en el entorno es bastante amplia, razón por la cual el presente trabajo emplea dos tipos de investigación:

- **Documental.-** Consiste básicamente en la presentación selectiva de lo que los especialistas de una u otra manera ya han declarado o escrito sobre las organizaciones estructuradas sobre la base de procesos
- **De campo.-** A través de la aplicación de encuesta y la observación. La primera se establece con la provisión de testimonios orales y escritos de los dueños de los procesos, la incidencia tanto a nivel personal como institucional, y la segunda se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, que permite estructurar el Modelo Organización por Procesos para la DPLA-CCE.

En cuanto a la población universo y muestra, la información requerida será proporcionada por los servidores públicos que conforman la Dirección de Planificación , conformada un universo de 10 personas al mes de abril del 2010. Para la definición del tamaño de la muestra no se aplicó fórmula alguna, en razón de su representatividad la población universo se constituirá en la misma, es decir las 10 personas de la DPLA-CCE y bajo estas condiciones se logre alcanzar objetividad en el resultado final del estudio.

- N = Constituye el tamaño de la población universo que serán los 10 funcionarios de la DPLA-CCE.
- n = Constituye la muestra que en este caso serán los 10 funcionarios de la DPLA-CCE, por su representatividad.

[1] PAREDES, Alfredo. Seminario "Contribución del Mejoramiento de Procesos a la Productividad y Competitividad" Quito-Ecuador, p. 7

Determinándose sobre la base de la información anteriormente expuesta, que se efectuaron 10 encuestas; a través de las cuales se conoció sus opiniones (Variables cualitativas) relacionada a la organización por procesos como sistemas de información de gestión y de toma de decisiones para la consecución de la función básica de la Dirección, además de otros acontecimientos; adicionalmente se reviso políticas, decretos, directivas, disposiciones, manuales de organización, de procedimientos, reglamentos, instructivos, formatos, entre otros,

Con relación a la operacionalidad de las variables se precisaron sus correspondientes dimensiones, indicadores, items, técnicas e instrumentos de recolección de datos fundamentados en fuentes primarias, pues la información se la adquirió directamente de las personas involucradas, como son los funcionarios de la DPLA-CCE e indirectamente en los procesos a través de la técnica de la encuesta, la misma que está apoyada en el instrumento denominado cuestionario. Adicionalmente se investigó fuentes secundarias en conocimiento de las Leyes, Reglamentos, Manuales, y otras instrucciones de aplicación obligatoria en las instituciones del Sector Público, así como libros de texto, páginas Web y otras publicaciones relacionados con procesos, tecnología de la información, y complementariamente se examinó los registros e información escrita disponible en el área de gestión objeto de estudio. Con el objetivo de reconocer la validez del instrumento aplicado en el presente estudio, se recurrió a juicio de expertos en el tema, antes de proceder con su aplicación en la muestra seleccionada.

Los datos logrados en el trabajo de campo con la población objeto de estudio, se analizaron confrontándoles con modelos teóricos, cuyos resultados permiten estipular las medidas correctivas que mejor se ajusten a la realidad identificada, de manera que las propuestas realizadas sean los modelos para lograr los resultados de gestión esperados y controles efectivos. La interpretación de los

resultados alcanzados, permitió al proponente evaluar la situación actual y plantear la nueva estructura organizacional por procesos, sistemas de información, registros, métricas de medición, desempeño que conformará el sistema de gestión basado en procesos y tecnología de la información, aplicable a la DPLA-CCE. Cabe señalarse que el procesamiento de datos se lo efectúo con la ayuda de un ordenador y software estadístico actualizado.

El análisis, interpretación y discusión de resultados, se lo hará sobre la base de las matrices de procesos estructuradas y reafirmándose en la fundamentación teórica la que relacionó los resultados de las matrices de procesos debidamente cimentadas con las variables e indicadores, las preguntas directrices y fundamentalmente con los objetivos planteados por el investigador; procediéndose a redactar y elaborar el documento que respalda el presente proyecto, previo a la obtención del título de Especialista de Proyectos. El modelo de organización por procesos para la DPLA-CCE de la CCE, cubrirá las diferentes áreas de gestión desarrolladas por la organización, de manera que cumpla su labor en forma integral con orientación hacia la máxima eficiencia, eficacia y efectividad, y su aplicación inicial estará a cargo de la DPLA-CCE, que además servirá como plan piloto que facilitará la implantación en cada una de demás direcciones.

También debe considerarse que el Ministerio de Relaciones Laborales (Ex Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES), establece la Norma Técnica de "Diseño de Reglamento o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos", la misma que es difundida mediante el Registro Oficial No. 251, de abril 17 de 2006, y que deberán ser cumplidas por las instituciones del sector público.

El marco legal vigente establece la organización de constitución política del ecuador, octubre 2008, sección quinta cultura, artículos 377, 378, 379 y 380.

Constitución Política Del Ecuador, octubre 2008, artículo 380 responsabilidades del estado.

Ley Orgánica de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Nº. 2005-4, publicada en el Registro Oficial Nº.69, de 27 de julio del 2005.

Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009 – 2013, objetivo 8; Afirmar y fortalecer la Identidad Nacional, las Identidades Diversas, la plurinacionalidad y la Interculturalidad.

El marco legal también establece que la Casa de la Cultura Ecuatoriana está sujeta a exámenes y evaluación, el control interno y la gestión, a fin de establecer si se está realizando o se ha realizado las actividades de acuerdo a los principios y criterios de eficiencia, eficacia, efectividad. Control que examina y evalúa los resultados originalmente esperados, sobre la base de los índices de gestión institucional establecidos. El uso de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de las instituciones del Estado y de sus servidores públicos, es ahora exigido por la ley orgánica de la Contraloría General del Estado.

La DPLA-CCE, como responsable de la Planificación Estratégica, vigilará el cumplimiento de los siguientes propósitos:

a) Proyectar un mismo lenguaje teórico conceptual, así como un proceso técnico metodológico de alineamiento y logro de objetivos, en todos los niveles y unidades de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión.

b) Mantener un continuo y permanente seguimiento sobre el desarrollo y alcance de la gestión de cada una de las unidades, como de la Institución en su conjunto.

c) Vincular el Plan Estratégico con el Presupuesto, pues la asignación de los fondos se realiza en función de las operaciones y acciones estratégicas previstas, garantizando así la disponibilidad de recursos requeridos para la ejecución efectiva del Plan.

d) Realizar el seguimiento y evaluación de los planes, programas, proyectos, acciones y actividades claves, y elaborar informes ejecutivos consolidados de los resultados logrados, sobre la base de lo planificado, para su presentación a la Presidencia de la CCE, así como a los organismos gubernamentales de control.

e) Ejecutar el alineamiento estratégico institucional.

f) Fortalecimiento del Sistema Cultural Ecuatoriano.

g) Contribuir al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013.

En el suplemento del Registro Oficial No. 595 del 12 de junio del 2002, Sección: Responsabilidad administrativa culposa, Art. 45, numeral 1 se establece que el no establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño, para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores, es incurrir en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado, sea esto por acción u omisión.

Así mismo sobre el tipo de indicadores a ser utilizados por una institución pública, se indica que siempre y cuando los indicadores que se determinen midan la eficacia, eficiencia y efectividad, se estará cumpliendo con lo dispuesto por la Contraloría.

En el reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, publicado en el Registro Oficial No. 119 del 7 de julio del 2003, en el capítulo II: Objetivo, ámbito y régimen de control para la las instituciones del sector público, Art. 15 se explica sobre los indicadores de gestión.

Art. 15.- Indicadores de Gestión.- Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión, conforme las herramientas de Planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará con la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales. Así el único requisito es que los indicadores de gestión que se determinen, sean capaces de evaluar la gestión de un Sector o Unidad.

Con la aplicación de este proyecto, se conseguirá solucionar los problemas anteriormente señalados, ya que las necesidades de los estadios actuales requieren sistemas administrativos y operacionales flexibles y de calidad, a fin de adelantarse a los cambios y ser más competitivos. Consecuentemente si no se emplea esta alternativa se permanecerá con los sistemas administrativos y operativos poco flexibles y efectivos, sin planes definidos y ninguna filosofía de calidad y mejoramiento continuo como requisitos básicos para aprovechar un

modelo de gestión por procesos; debidamente complementado con el establecimiento de indicadores de gestión en los diferentes procesos de la DPLA-CCE, que permitirán estructurar el cuadro de mando integral para monitorear, controlar y emitir acciones de mejora, tanto en la ejecución de la estrategia como en el desarrollo de los procesos, logrando así optimizar eficientemente las actividades complementadas, con la aplicación óptima de los recursos disponibles y decisiones competentes.

Las mejoras que se espera alcanzar con la adaptación del modelo, son cuantificables y significativas, sobre la base de índices de gestión estructurados, que analizados y sintetizados, permitirán la reorientación de los esfuerzos, mejorando de esta manera la gestión y toma de decisiones confiables, completas y oportunas, principalmente se busca cumplir el Plan Estratégico de la Casa de la Cultura Ecuatoriana

Finalmente el diseño del informe del proyecto con una orientación cualitativa presentado en este documento se encuentra organizado en cinco capítulos, determinándose al **Capítulo I** como: INTRODUCCIÓN, el mismo que expresa el moderno enfoque de participación de la DPLA-CCE, la base legal sobre la cual se respaldan, así como su organización y elementos, objetivos del presente trabajo de investigación e idea a defender; el **Capítulo II** señalado como DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DPLA-CCE, que de manera específica establece la introducción al tema, el diagnóstico de la posición presentada en la DPLA-CCE de la CCE, en forma completa aplicando la metodología del FODA; dentro del **Capítulo III** intitulado DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO POR PROCESOS, cuyo contenido muestra de manera precisa el marco teórico sustento de la aplicación práctica desarrollada, el **Capítulo IV** definido como ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA DPLA-CCE, que detalla las diferentes fases para estructurar el modelo de organización por procesos y por último el **Capítulo V** identificado como CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, que manifiesta los pensamientos

finales de este proyecto, adicionalmente se completa el desarrollo del proyecto con la publicación de referencias bibliográficas, netgráficas, anexos, la declaración de propiedad del trabajo y autorización de ejecución del presente trabajo por parte de la Dirección Planificación de la CCE.

ABSTRACT

The handling of management sciences and organizations by processes have been linked and managed within the corporate world, while the administrations of public institutions have been outside of the market positions, with the application of science and new organizational approaches, is intended to increase performance, improve efficiency and effectiveness to obtain the final result quality.

Currently, the Public Administration is more interested in improving the way it presents its services to society.

The advance of technology and global information networks are transforming the planet and therefore our country.

The development of the organization of processes project to the Directorate of Planning of House of the Ecuadorian Culture "Benjamin Carrion" (DPLA-CCE), can be a simple-minded imagination, but the speed with which changes occur in the world today, the prevalence of current modernization facing individual countries and institutions, guide the organizations to define their way of management, as well as its present and future design.

The (DPLA-CCE), will face the twenty-first century with a management model according with the new scenarios of unprecedented challenges and prevailing paradigms and a high level of competitiveness of organizations. Achieving this challenge will entail, among others, to structure an organization processes, fundamental changes and redesign work in teams of engagement to ensure products or services with standards of quality to their internal and external customers; This way there will be an organization capable of facing the third millennium safely and interesting challenges. This project aims to establish that

The (DPLA-CCE), apply this organizational model to access to improve a value-generating unit management. This will be reflected in the design of products or services that meet the needs and expectations of internal and external users. The document is structured according to the established methodology and standards by the institution.

The authorities of the CCE, have understood that change is inevitable for an administration by a management functions to a management by processes, the key to competitive performance, currently one of the main objectives of the administrative units of the CCE, is to generate in the development of the higher value added activities, The (DPLA-CCE), facing this reality, makes it crucial to introduce changes in the way of organization at all levels, where the effectiveness, efficiency and effectiveness is reflected in its organizational structure by process, because the priorities that arise are how to improve processes, customer focus, process management, total quality, continuous improvement, among others, that allow to manage resources efficiently, effectively achieve the objectives, and be effective in meeting customer needs and expectations of internal and external. In this context, the model of organization of processes is the basis on which to develop the activities of the (DPLA-CCE), constitute a support to standardize and measure, will raise awareness about the need to support concepts of quality, as a move that enables the design of work processes, in succession to the traditional form of work functions.

The establishment of the diagnosis through the FODA method of the current situation of the (DPLA-CCE), evidence that his organization is not competitive roles for management and decision making, so it is determined that they haven't the appropriate ways to fulfill their basic function effectively, which will not improve its productivity and value-generating unit, this is reflected in the design of products and / or services that do not meet the needs and expectations of community also problems are presented mainly to the absence of well-defined plans tailored to the needs of those scenarios in which they develop, the limited

participation and collaboration of its members in the formulation of objectives and strategies that contribute to the development of it.

The (DPLA-CCE) is committed to build a portfolio of products and / or services to an organization through effective processes, as well as to safeguard its position among other actions he shall amend its functional organization, implementing fundamental changes and reorganize work in teams of mutual cooperation, orienting and the significance of the importance and feasibility of compliance with this research.

The theoretical basis of the proposed topic, states that during the last decade is held in very strong in organizations, the concern about the practice of process-based approaches that assisted by new information technologies and communication (TIC), constitute an essential distinctive of organizations in more developed countries.

A convenient strategy for achieving the above is the system of continuous improvement (kaizen) and tools such as: Organization processes, customer orientation, total quality control, robotics, quality circles, suggestions systems, Automation, Discipline Workplace, Total Productive Maintenance, Kamban, Quality Improvement, Just in time, zero defect, small group activities, corporate relations employees - management, development of new products, among others who have supported a way of conceiving process-oriented thinking and development of strategies to strengthen continuous improvement, and involving people from each of the levels of the organizational hierarchy .

The essential feature competitive, will be established on flexibility and adaptability, providing important administrative tools to guide overall customer satisfaction, considering that in the last decade of last century's top management stresses the importance of organization processes by checking design a process structure is as important as designing a product,

leading the organization in a holistic manner, and realizing that the organization is part of a larger environment, and all activities must be interrelated to achieve better performance and best results.

The title of this project "Project Organization Processes for (DPLA-CCE) of Ecuadorian Culture House Benjamín Carrión", identify its variables with the names of:

Project.- In the context of this research is conceived as methodological document substantially condense as the specific topic, in this case an organization of processes and the way to provide a more competitive vision of the administrative sector, through delivery of products and / or services that meet needs and expectations of both internal and external customers.

Organization by Processes. - Considered as a system that will developed by members of the (DPLA-CCE) to work together optimally and achieve the strategic objectives.

Processes. - Defined as a set of activities that develops in sequence to produce a product or service in order to meet the needs of a user or internal or external customer.

The considerable information concerning the topic that arises in the environment is quite broad, which is why this work uses two types of research:
Documentary. - Basically consists of the selective presentation of what specialists in one way or another have said or written about organizations structured on the basis of processes.

---

[1] PAREDES, Alfredo. Seminario “Contribución del Mejoramiento de Procesos a la Productividad y Competitividad” Quito-Ecuador, p. 7

From field. - Throughout the implementation of inquiry and observation. The first is set to the provision of oral and written testimonies of the owners of processes, the impact both personal and institutional level and the second is characterized by direct contact with the object of study, allowing the Model Organization structure Processes for (DPLA-CCE).

As for the universe and sample population, the required information will be provided by the public servants who make up the Directorate of Planning, made a universe of 10 people by April 2010. For the definition of the sample size was not applied any formula, because of its representativeness world population will constitute the same, it 10 people in the (DPLA-CCE) and under these conditions is achieved goals in the final result the study.

- N = It is the universe population size of 10 employees of (DPLA-CCE)

- n= Is the sample which in this case will be the 10 employees of (DPLA-CCE) because they are representative

Determined on the basis of the above information, which is carried out 10 surveys, through which they met their views (qualitative variables) related to the organization by processes such as management information systems and decision-making to achieve the basic function of the Directorate, and other events; additionally reviewed policies, decrees, directives, manuals, organization, procedures, regulations, instructions, formats, among others.

With regard to the operability of variables were determined by their corresponding dimensions, indicators, items, techniques and data collection instruments grounded in primary sources, because information is acquired directly from the people involved, such as the employee of (DPLA-CCE) processes indirectly through the survey technique, it is supported by the instrument called a questionnaire. Additionally, secondary sources were

investigated knowledge of laws, regulations, manuals, and instructions must be applied in the public sector institutions, as well as textbooks, websites and other publications related to processes, information technology, and complementary examined the records and written information available in the management area under study.

In order to recognize the validity of instrument applied in this study, we turned to expert opinion on the subject, before proceeding with its application in the sample selected.

The data obtained in field work with the population studied, analyzed and confronted with theoretical models, the results allowed to set out the corrective measures that best reflect reality identified, so that proposals on the models to achieve expected operating results and effective controls. The interpretation of the results achieved, allowing the proponent to assess the current situation and put the new organizational structure by processes, information systems, records, measurement metrics, which will form the performance management system based on processes and information technology applicable to the (DPLA-CCE). It should be noted that data processing is undertaken with the help of a computer and statistical software updated.

The analysis, interpretation and discussion of results will be based on arrays of structured processes and reaffirmed in the theoretical foundation which related the results of the due process cemented matrices with variables and indicators, guidelines and fundamentally questions the goals set by the investigator; proceeding to write and produce the document that supports this project, prior to obtaining the title of Project Specialist.

The organization model for processes for the (DPLA-CCE), will cover different areas of management developed by the organization, so as to fulfill their work in a comprehensive orientation to maximum effectiveness, efficiency and

effectiveness, and its initial application will be in charge of the (DPLA-CCE), which will also serve as a pilot plan that will facilitate the implementation in each of the other directions.

It should also be noted that the Ministry of Labor Relations (Ex National Technical Secretariat of Human Resources Development and Remuneration in the Public Sector SENRES), established the Technical Standard "Design of Organic Statute Regulation or Organizational Management by Processes", it is widespread through the Official Gazette No. 251, April 17, 2006, and which must be met by public sector institutions.

The existing legal framework provides for the organization of political constitution of Ecuador, in October 2008, culture section five, Articles 377, 378, 379 and 380.

Political Constitution of Ecuador, in October 2008, Article 380 of the state responsibilities

Organic Law of the House of Ecuadorian Culture, Organic Law Reform to the Law N° 2005'4, published in the Official Gazette N° 69 of July 27, 2005. National Development Plan for Good Living 2009 - 2013, To affirm and strengthen national identity, multiple identities, the plurality and multiculturalism. The legal framework also provides that the House of Ecuadorian Culture is subject to review and evaluation, internal control and management in order to establish whether it is conducting or has conducted activities according to the principles and criteria of efficiency, efficiency, effectiveness. Control which examines and evaluates the results originally expected, based on rates established institutional management. The use of performance indicators for evaluating the performance of state institutions and public servants is now required by the organic law of the Comptroller General.

The (DPLA-CCE) responsible for Strategic Planning, will monitor compliance with the following purposes:

a) Designing a single conceptual theoretical language, as well as a technical process alignment methodology and achievement of objectives at all levels and units of the House of the Ecuadorian Culture "Benjamin Carrion"
b) Maintain a continuous and permanent monitoring on the development and scope of the management of each of the units, and the institution as a whole
c) Linking the Strategic Plan with the Budget, for the allocation of funds is done in terms of operations and strategic actions planned, ensuring the availability of resources required for effective implementation of the Plan.
d) Follow-up and evaluation of plans, programs, projects, activities and key activities and consolidated executive reporting of results achieved on the basis of plan, for submission to the President of the CCE, as well as agencies government control.
e) Run institutional strategic alignment
f) Strengthening the Cultural Ecuatorian system
g) Contribute to achieving the National Development Plan 2009-2013

In the supplement to Official Gazette No. 595 of June 12, 2002, Section: Administrative responsibility fault, Article 45, paragraph 1 provides that failure to establish and implement performance indicators and performance measures to evaluate the governance or sectoral and individual performance of your servers, administrative liability is fault the authorities, officers, servants or state institutions, be it by action or omission.

Also the type of indicators to be used by a public institution, states that as long as the indicators to be measured to determine the effectiveness, efficiency and effectiveness, it will comply with the disposed by the Comptroller.

The rules of the Organic Law of the Comptroller General, published in Official Gazette No. 119 of July 7, 2003, Chapter II: Aim, scope and control system for the public sector institutions, Section 15 explain the management indicators.

Art. 15.- Management Indicators.- Each public sector entity must prepare management indicators according to their mission and vision, as planning tools developed as part of the administrative process.

The development of management indicators will be supported with information relevant to the achievement of the objectives and targets. Performance indicators allow measuring the degree of fulfillment of the duties and responsibilities of public servants at levels of efficiency, effectiveness, economy and impact on the community, according to the mission, vision, objectives and strategy development. So the only requirement is that the management indicators to be determined are capable of evaluating the management of Sector or Unit.

With the implementation of this project, it will do to solve the aforementioned problems, as the needs of the current stage requires flexible administrative and operational systems and quality, in order to anticipate changes and be more competitive. Consequently, if not used this alternative is staying with the administrative and operational systems inflexible and effective, without any definite plans and philosophy of quality and continuous improvement as basic requirements to build a model of process management, duly complemented by the establishment of indicators management in the various processes of the (DPLA-CCE), that will structure the balanced scorecard to monitor, control and issue shares of improvement, both in the implementation of the strategy and development processes, efficiently managing and optimizing activities supplemented with the optimal implementation of available resources and competent decisions. The improvements expected from the adaptation of the model are measurable and significant, on the basis of structured management indices, which analyzed and synthesized, allow the redirection of efforts, thus

improving the management and decision making reliable complete and timely, mainly seeks to meet the Strategic Plan of the House of the Ecuadorian Culture "Benjamin Carrion"

Finally the design of the project report with a qualitative focus presented in this document is organized into five chapters, determining the:

Chapter 1 as: INTRODUCTION, which expresses the same modern approach to participation of the (DPLA-CCE), the legal basis on which to support it, and its organization and elements, objectives of this research work and ideas to defend.

Chapter II as: identified as ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS OF THE CURRENT SITUATION OF THE (DPLA-CCE), which specifically provides for the introduction, the diagnosis of the position presented in the (DPLA-CCE) of the CCE, in fully applying the methodology of FODA.

Chapter III as: entitled ADDRESSING STRATEGIC PROCESSES, whose content accurately shows the theoretical support of the practical application developed.

Chapter IV as: defined as ORGANIZATION PROCESS OF THE (DPLA-CCE), which details the various stages to structure the model of organization by processes.

Chapter V as: identified as CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS, which shows the final thoughts of this project, further supplementing the project with the publication of references, netgráficas, annexes, the declaration of ownership of the work and authorizing execution of this work by the CCE Planning Directorate.

CAPITULO I

1 GENERALIDADES

1.0 LA CULTURA EN EL PAÍS

Para reseñar la cultura de nuestro país empezaremos analizándola desde las perspectivas antropológica y sociológica. Desde estos puntos de vista, no hay grupo humano que carezca de cultura ni hay culturas superiores frente a otras consideradas inferiores. Simplemente hay culturas diferentes.

La Cultura se manifiesta a través de todos los modos de comportamiento de una sociedad y en sus productos materiales e intelectuales. La cultura es el distintivo del hombre, él la crea, la usa y es afectado por ella. La cultura no existe sin los hombres que son sus creadores, recreadores y portadores a través de todos los tiempos a todas sus generaciones venideras.

Como una definición muy particular se podría manifestar que cultura es todo lo que el hombre crea al interactuar con su medio físico y social y que es adoptado por toda la sociedad como producto histórico.

Para llegar a una definición analítica acerca de lo que es la cultura, muchos antropólogos y científicos sociales, luego de realizar sus respectivos estudios, comparten ideas fundamentales acerca de este punto:

- ”La cultura es social, o sea que no se refiere a los comportamientos individuales sino a los que son compartidos por un grupo;
- La cultura no es de índole biológica, por lo tanto no se hereda. Se transmite de generación en generación y se aprende durante toda la vida;
- La cultura es acumulativa y por lo tanto de índole histórica; es fruto de la acumulación de los conocimientos y experiencias de un grupo;
- La cultura es dinámica, está en permanente transformación. La cultura que ha sido transmitida como producto histórico no se mantiene estática, sino que se la crea y recrea constantemente;

- Los elementos que conforman una cultura están inter-relacionados entre sí."[2]

Para hablar de la cultura como rasgo distintivo del ser humano, debemos empezar a estudiar desde su mundo biológico, tanto es así que todos los seres han evolucionado y se han especializado en su proceso de adaptación al medio ambiente.

Durante toda la vida se transmiten los diferentes aspectos de la cultura: la forma de alimentarse y de vestir; la manera de comportarse en las diferentes situaciones y contextos; la forma de relacionarse con las diversas personas; la concepción del tiempo y el espacio; la percepción de la realidad.

Cada sociedad tiene su cultura específica, lo que permite que haya una cultura particular para cada sociedad, es así que cada pueblo tiene su historia a lo largo de la cual se conforma su cultura con rasgos propios.

La cultura ecuatoriana es el resultado de un complejo proceso histórico, durante el cual, se han unido de manera particular varias culturas. Este proceso tiene sus raíces en los primeros pobladores que se asentaron en nuestro territorio, es así que podríamos hablar como componentes de la cultura ecuatoriana a:

1. La cultura de las sociedades indígenas que habitaron el actual territorio ecuatoriano justo antes de la invasión inca (aproximadamente siglo XV)
2. La cultura Inca que se expandió en este territorio introduciendo cambios importantes.
3. La cultura Española, que se impuso en desmedro de las indígenas, con la conquista y colonización, a partir del siglo XVI.
4. La cultura Negra que llegó con los esclavos traídos por los españoles durante la colonia.

---

[2] 64 AÑOS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN, 1944-2008, Editorial Pedro Jorge Vera, Quito diciembre 2007

A principios del siglo pasado las primeras personas en manifestarse sobre la Cultura Nacional, Alfredo Pérez Guerrero, que escribió un artículo[3] que narra brevemente la problemática cultural. Luego once años más tarde Víctor Gabriel Garcés pronunció una conferencia sobre la cultura y por fin, Julio Enrique Moreno, publicó[4] respecto al nacimiento de la conciencia cultural.

El Dr. José María Velasco Ibarra, Presidente Constitucional en el año 1944, para ayudar a la cultura de nuestro país crea la fundación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, en cuya primera nómina figuran el Padre Aurelio Espinosa Pólit y Enrique Gil Gilbert, encabezados por el Presidente Manuel Benjamín Carrión y el Vicepresidente Jacinto Jijón y Caamaño[5].

Benjamín Carrión, es el artífice de esta institución cuyo nacimiento respondía puntualmente a las necesidades ideológicas de una burguesía en receso, es el representante más característico del pensamiento democrático-nacional, que conjuga una visión cosmopolita y aún aristocrática de la cultura con una apasionada adhesión al proceso de formación de una cultura popular-nacional.

La fundación de la Casa de la Cultura permitió que la violencia verbal de la literatura del realismo se contrabalanceara con la violencia conceptual de la cultura elitaria y erudita: aquella expresaba la violencia real ejercida por las clases dominantes sobre los explotados del campo y la cuidad, la violencia de un pensamiento que pretendía ajustar la realidad a sus previsiones.

1.0.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA "BENJAMÍN CARRIÓN"

La Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión" (CCE) se creó para que cumpla las funciones de ejecutor, orientador y preservador del desarrollo de una auténtica cultura nacional; entidad de derecho público, con personería

---

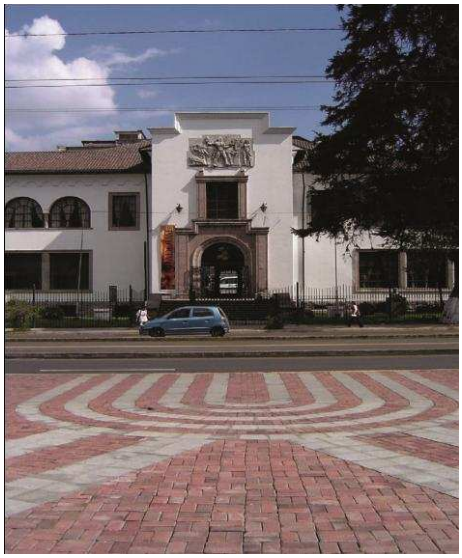
[3] PEREZ GUERRERO, Alfredo, La Télesis social y la Raza India", Revista de la Sociedad de Estudios Jurídicos, Quito, Año VI, Nos. 28 -32, enero – mayo de 1922, p. 137 – 162.

[4] MORENO, Julio E. (1926), Nuestras formas sociales, Revista América, Quito, Año XI, vol. XI, Nos. 63 – 64, año 1936, p. 159 – 178.

[5] TINAJERO, Fernando (1986), ***Teoría de la Cultura Nacional***, Quito, Corporación Editora Nacional, p. 64 -65.

jurídica y autonomía económica y administrativa. Es una institución apolítica y por lo tanto no hace discriminación de carácter político, social ni religioso.

Foto de la puerta principal y parte de la fachada del edificio antiguo de la Casa de la Cultura Ecuatoriana donde existe salas de exposiciones y oficinas administrativas,



"Fue fundada el 9 de agosto de 1944, según decreto ejecutivo No. 707, firmado por el entonces Presidente de la República, Dr. José María Velasco Ibarra y el Ministro de Educación, Dr. Alfredo Vera"[6].

Foto[7]

La institución abrió sus puertas para recibir las manifestaciones de las culturas externas y como efecto de las circunstancias de la postguerra, éstas se hicieron presentes con fuerza y con intención de dominio. El desarrollo de las tecnologías de la comunicación, multiplicó los sistemas de penetración cultural, hasta poner en riesgo nuestra propia identidad. La dependencia, fruto de la relación del poder internacional, se hizo patente con mayor fuerza en las manifestaciones de la cultura.

Manuel Benjamín Carrión, ilustre escritor lojano, fue el fundador y primer Presidente de la Institución que lleva su nombre. La Cámara Nacional de Representantes (Congreso Nacional) resolvió el 27 de agosto de 1979 denominar a la institución "Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión".

---

[6] Decreto de creación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, R. O. 707 de 9 de agosto de 1944.

[7] Foto de la fachada de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Dirección de Publicaciones, Quito-Ecuador, 2009

La idea de creación de la CASA, partió de la necesidad de devolver al Ecuador la confianza perdida como consecuencia de un grave quebranto del problema territorial sufrido en 1941. ***"Si no podemos, ni debemos ser una potencia política, económica, diplomática y menos, mucho menos! militar, seamos una gran potencia de cultura, porque para eso nos autoriza y nos alienta nuestra historia"***, decía Benjamín Carrión, quién al compendiar el pensamiento humanista de filósofos tales como Mariano Picón Salas, Arnold Toynbee y Keiserling, con sus propias visiones y experiencias, generó la teoría mencionada, concibió la idea que condujo a la creación de una de las más originales realizaciones de la nación ecuatoriana: SU CASA DE LA CULTURA.

Con el paso de los tiempos, la entidad se fortaleció y creció. Asumió, a más del rol inicialmente definido, un nuevo y vital papel: dar vigor a la interacción cultural, fortalecer la expresión nacional y enriquecerla con las foráneas, recreándolas, para innovar y desarrollar las propias.

Entre los objetivos principales de la CASA, está el de exaltar el sentimiento de la unidad nacional y afirmar en la conciencia de los ecuatorianos los valores espirituales de la Patria; organiza, preserva y mantiene el patrimonio cultural ecuatoriano; fomenta y coordina el desarrollo de la cultura nacional con miras a la integración en la cultura latinoamericana y en concordancia con la cultura universal.

Para el cumplimiento de sus fines la Casa de la Cultura Ecuatoriana cuenta con la Matriz y un Núcleo por cada provincia, provistos de sus propias instalaciones e infraestructura que deberán comprender, de conformidad con sus disponibilidades económicas.

Asimismo la Casa de la Cultura Ecuatoriana, fomenta y mantiene relaciones con organismos internacionales que persiguen fines de intercambio cultural y representa oficialmente al país en los certámenes internacionales de cultura.

Desde su creación la Casa de la Cultura Ecuatoriana, ha tenido valiosas personalidades como Presidentes, como se registra en la tabla 1:

Tabla 1- Presidentes de la CCE –Matriz

PERÍODO	PRESIDENTES DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA "BENJAMÍN CARRIÓN"
1944	Doctor Manuel Benjamín Carrión (Presidente Fundador)
1948	Doctor Pío Jaramillo Alvarado
1957	Doctor Julio Endara
1961-1962	Doctor Manuel Benjamín Carrión
1963-1965	Licenciado Jaime Chávez Granja
1966-1967	Doctor Manuel Benjamín Carrión
1968-1970	Doctor Luis Verdesoto Salgado
1970-1971	Doctor Eduardo Mora Moreno
1972	Oswaldo Guayasamín
1972-1973	Doctor Gonzalo Abad Grijalba
1973-1974	Coronel Fausto Bayas
1974-1979	Doctor Galo René Pérez
1979-1988	Profesor Edmundo Ribadeneira
1988-1992	Arquitecto Milton Barragán Dumet
1992-1996	Licenciado Camilo Restrepo Guzmán
1996-2000	Doctor Stalin Alvear Alvear
2000-2004	Raúl Pérez Torres
2004-2008	Dr. Marco Antonio Rodríguez

2008	Dr. Marco Antonio Rodríguez

Fuente: Archivo Secretaría General CCE
Elaborado por: Autor

Actualmente la Casa de la Cultura Ecuatoriana Matriz, cuenta con varios edificios e instalaciones en los cuales se desarrollan innumerables actos culturales organizados por la institución, organismos privados y personas relacionadas con la cultura.

La institución tiene sus instalaciones en la Avenida 6 de diciembre N16-224 y Avenida Patria, distribuida en las siguientes edificaciones:

Edificio Antiguo, fue construido en 1946, tiene estilo clásico en el cual además de las oficinas administrativas, funciona la Cinemateca Nacional, las salas "Jorge Icaza" y "Benjamín Carrión"; las salas de exposiciones "Miguel de Santiago"; "Oswaldo Guayasamín"; "Eduardo Kigman"; "Víctor Mideros" y "Manuel Rendón Seminario".

Nuevo Edificio o Edificio de los Espejos, como se lo conoce, tiene un área de construcción de 50.000 m^2, fue construido a partir del año de 1955 y puesto en funcionamiento en el año 1988. En él funcionan: el Teatro Nacional, el Teatro Ágora, el cine Alfredo Pareja Diezcanseco, la Sala Demetrio Aguilera Malta, el Museo de Arte Moderno, la Biblioteca Nacional, el Museo del Banco Central del Ecuador y los grupos de teatro y danza: Espada de Madera, Piolín, Frente Nacional de Danza, Ballet Ecuatoriano de Cámara y el Centro de Promoción Artístico.

Teatro Prometeo, construido junto al edificio Antiguo, obra de singular importancia en la vida institucional; fue inaugurado en el año 1977.

Fondo Editorial Pedro Jorge Vera, es una edificación al interior de la casa matriz, fue inaugurado en el año 1982.

Cuenta además con el Edificio del Museo de Arte Colonial, construido en el siglo XVI, ubicado en la calle Cajón de Agua, sector de los Tejares, fue concedido a la Casa de la Cultura en el año 1944. (Hoy calles Cuenca y Mejía, Quito).

Dentro de su campus institucional laboran en la actualidad 265 empleados, que corresponden al personal directivo, administrativo, promotores culturales y técnicos en las áreas de producción.

1.0.2 BASES JURÍDICAS DE CREACIÓN

La Casa de la Cultura Ecuatoriana fue creada el 9 de agosto de 1944, mediante Decreto No. 707 publicada en el Registro Oficial No. 71 publicado el 25 de agosto de 1944, por Manuel Benjamín Carrión, uno de los valores más altos del pensamiento y las letras nacionales. Siendo Presidente de la República el Dr. José María Velasco Ibarra y Ministro de Educación, el Dr. Alfredo Vera Vera; fueron ellos quienes suscribieron el decreto de creación.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana, estuvo destinada a ser el instituto ejecutor, orientador y preservador de la cultura nacional; una entidad de derecho público con personería jurídica, autonomía económica y administrativa. Institución profundamente democrática, para que no existiera discriminación de carácter político, social o religioso.

Entre sus objetivos principales estuvieron el fortalecimiento del sentimiento de la unidad nacional y afirmar en la conciencia de los ecuatorianos los valores espirituales de la Patria. Tenía que organizar, preservar y mantener el patrimonio cultural ecuatoriano; fomentar y coordinar el desarrollo de la cultura nacional con miras a la integración latinoamericana en concordancia con la cultura universal.

> La CCE, una institución imitada en nuestra patria grande, América Latina y en varios países europeos, no es un espacio veleidoso, afinca sus raigalidades en lo más profundo de nuestro ser nacional, en aquellos elementos únicos que le han dado contenido. Por este apoyó desde el principio, la idea de una Asamblea Constituyente, consciente de que todas nuestras instituciones (incluida la CCE) han atravesado inocultables crisis en los recientes decenios, cuando la “mala” política de que nos habló Elías Canetti se apoderó de ellas. Concebimos

la cultura como el bien común de los pueblos, expresión de la libertad, de su dignidad, de su creatividad, en suma, como el testimonio vivo de su ir histórico, por lo que no está enclaustrada en ningún dogmatismo, ni religioso, ni político "La libertad es la esencia de la cultura"[8.]

Este opúsculo contiene dos materiales sobre cultura: el uno fue redactado para el CONESUP y el otro para la SEPLADES. De los dos organismos no solo hemos recibido generosos agradecimientos, sino que el documento preparado para la segunda de las instituciones nombradas fue tomado como documento básico de trabajo para el Plan Nacional de Desarrollo en el Sector Cultura y ha logrado que este tema antes relegado a un ínfimo lugar, alcance una posición prioritaria en la Planificación del Estado. Sus autores en orden alfabético son Marco Proaño Maya, Fernando Tinajero, Humberto Vinuesa. A su tiempo fue enriquecido por dos distinguidos Presidente de Núcleos: Profesor Marcelo Valdospinos Rubio y Dr. Eduardo Crespo Román.[9]

Exposición de motivos:

La reunión de la próxima Asamblea Constituyente se presenta como una excelente oportunidad para lograr un avance en la normativa fundamental del Estado con relación a la cultura.

Habida cuenta de que el Gobierno Nacional ha designado una comisión de juristas para preparar un proyecto de constitución bajo el auspicio del CONESUP, consideramos pertinente presentar ante tan alto organismo una propuesta oficial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, cuya vocación democrática no puede sustraerse a los más altos intereses del pueblo ecuatoriano, propuesta presentada a la Asamblea Nacional.

---

[8] Bretón, André. Manifiesto Surrealista, Francia 1946

9 Nueva propuesta para la Constitución Política del Estado y para el Plan Nacional de Desarrollo Sector Cultura

1.0.3 LA CULTURA EN LAS CONSTITUCIONES EN EL ECUADOR

La cultura ha sido un tema marginal dentro de las constituciones ecuatorianas desde 1830 hasta 1998.

En el Art. 64 de la primera carta constitucional, establece que todo ciudadano puede expresar y publicar libremente sus pensamientos por medio de la prensa, respetando la decencia y moral pública y sujetándose siempre a las responsabilidades de la ley. En otras palabras, no legisla propiamente sobre la cultura, sino sobre la libertad de expresión, que suele contarse entre los derechos políticos: la relación de esta norma con la cultura es, por consiguiente, de carácter tangencial. En la Constitución de 1835, en cambio, hay una mayor aproximación al tema, puesto que el numeral 8 del Artículo 43 incluye entre las atribuciones del Congreso "promover y fomentar la educación pública, el progreso de las ciencias y las artes". La misma disposición se mantiene hasta la Constitución de 1843.

La Constitución de 1845, en el numeral 12 del artículo 42, establece que es atribución del Congreso "promover y fomentar la educación publica y el progreso de las ciencias y las artes, concediendo con este objeto, por tiempo limitado, privilegios exclusivos, o las ventajas e indemnizaciones convenientes para la realización mejora de empresas u obras públicas interesantes a la Nación, o para el descubrimiento de artes o industrias desconocidas en el Ecuador". Es evidente que el sentido de la palabra "arte" es distinto en cada uno de los lugares en que aparece, puesto que la primera vez alude a las actividades imaginativas que se proponen una representación simbólica de la realizada, con arreglo a las leyes de la estética, mientras en la segunda designa oficios y habilidades especificas, como cuando se dice "el arte de herrero" o "el arte del constructor".[10]

Pasando por sobre el equívoco de esta palabra, los siguientes textos constitucionales conservaron la misma disposición, demostrando que los

---

[10] Ibid

legisladores no prestaban demasiada atención s un tema que sin duda consideraban subalterno.

La Carta Política de 1851 establece, en su artículo 110, que “Todo ecuatoriano puede expresar y publicar libremente sus pensamientos por medio de la imprenta……”, o sea, vuelve lo dispuesto en la Constitución de 1830 acerca de la liberta de expresión, y lo mismo puede decirse de lo dispuesto en el artículo 122 de la Constitución de 1852. La de 1861 reitera lo establecido en las Constituciones precedentes y la de 1869 dice en su artículo 102 que “Es libre la expresión del pensamiento, sin previa censura, por medio de la palabra o por escrito, sean o no impresos, con tal que se respete la religión, la moral y la decencia…”, aunque no se define que es moral y decente, como suele suceder siempre que se invoca esos valores, dando por supuesto que su contenido es único y unívoco, y que el legislador habla en su nombre. La carta de 1878 insiste en el numeral 8 del artículo 17 en la misma disposición sobre la libertad de expresión, pero agrega en el numeral 16 que es atribución del Congreso “promover y fomentar el progreso de las ciencias y artes” La Carta fundamental de 1906 y la de 1929 conservan idénticas disposiciones respecto del fomento de las ciencias y las artes.

La Carta de 1945 introduce una novedad: Establece en su artículo 7 que “El Ecuador dentro de la comunidad mundial de naciones y para la defensa de sus comunes intereses territoriales, económicas y culturales, colaborará especialmente con los Estados iberoamericanos, a los que está unido por vínculos de solidaridad e interdependencia, nacidos de la identidad de origen y cultura” Además, esta es la primera Constitución en la que se dedica a la educación y a la cultura toda una sección dentro del Titulo Decimotercero. Lamentablemente, aunque se menciona a la cultura en el enunciado de esta sección, su contenido solo versa sobre la educación, lo cual podría entenderse [11]como que el legislador incluye en ella a la cultura. La Carta de 1946 no agrega nada a los enunciados de las anteriores Constituciones.

---

[11] Ibid

La Constitución de 1967 es la primera en normar constitucionalmente el Ámbito de la cultura. En el Titulo IV, que trata "De los derechos, deberes y garantías", el artículo 24 establece lo siguiente: "Cultura y bienestar.- El Estado garantiza a los habitantes el libre acceso a la cultura y al mejoramiento social y económico y a los ciudadanos ecuatorianos, la efectiva participación en la actividad pública. La Ley eliminará los obstáculos que impidan o limiten a determinados sectores de la población nacional el ejercicio de estos derechos" La misma Constitución dispone en su artículo 28: "Sin perjuicio de otros derechos que se deriven de la naturaleza de la persona, el Estado le garantiza: ….6to. La libre participación en la vida cultural de la comunidad y en la investigación científica". La Sección III del Título II de la Constitución, expedida en 1979, luego de haber sido aprobada en referéndum en 1978. Lleva como encabezado "De la educación y cultura" y en ella consta el artículo 26, que dice: "El Estado fomenta y promueve la cultura, la creación artística y la investigación científica y vela por la conservación del patrimonio cultural y la riqueza artística e histórica de la nación".

Por último, la actual Constitución de la República, aprobada por la Asamblea Constituyente de 1997, trata de la cultura en los artículos 62, 63, 64 y 65. El contenido de tales disposiciones es el más amplio que hasta esta fecha se ha incluido en una carta política ecuatoriana y se refiere a la promoción de la cultural las garantías de los derechos culturales, el patrimonio cultural y la casa de la Cultura.

En su Capítulo Cuarto "De los derechos económicos, sociales y culturales", la Sección Séptima, lleva el encabezado que dice "De la cultura" y en ella constan las siguientes disposiciones:

Art. 62 La cultura es patrimonio del pueblo y constituye elemento esencial de su identidad. El Estado promoverá y estimulará la cultura, la creación, la formación artística y la investigación científica. Establecerá políticas permanentes para la conservación, restauración, protección y respeto del

patrimonio cultural tangible e intangible, de la riqueza artística, histórica, lingüística y arqueológica de la nación, así como del conjunto de valores y manifestaciones diversas que configuran la identidad nacional pluricultural y multiétnica. El Estado documentará la interculturalidad, inspirará sus políticas e integrará sus instituciones según los principios de equidad e igualdad de la cultura.

Art. 63 El Estado garantizará el ejercicio y participación de las personas, en igualdad de condiciones y oportunidades, en los bienes, servicios y manifestaciones de la cultura y adoptará las medidas que la sociedad, el sistema educativo, la empresa privada y los medios de comunicación contribuyan a incentivar la creatividad y las actividades culturales en sus diversas manifestaciones.

Los intelectuales y artistas participarán a través de sus organizaciones, en la elaboración de políticas culturales.

Art.64 Los bienes del Estado que integran el patrimonio cultural serán inalienables, inembargables e imprescriptibles. Los de propiedad particular que sean parte del patrimonio cultural se sujetarán a lo dispuesto en la Ley:

Art. 65 El Estado reconocerá la autonomía económica y administrativa de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, que se regirá por su Ley especial. Estatuto Orgánico y Reglamento.[12]

Como decía el maestro Carrión, el Ecuador está llamado a constituirse en una gran patria de cultura, no lo será solamente por el esfuerzo de los creadores individuales para llegar a producir obras que alcancen un reconocimiento internacional. Sino por establecer dentro de su legislación fundamental las normas que permitan a nuestro país la superación de las deficiencias que en esta materia presenta la legislación de la mayor parte de los países miembros

---

[12] Ibid

de las Naciones Unidas, demostrando que para el Estado Ecuatoriano si es una prioridad de primer orden la protección y el desarrollo de los derechos culturales de todos los ecuatorianos, incluidos aquellos que pertenecen a las minorías vulnerables.

1.0.4 NECESIDAD DE AMPLIAR Y PRECISAR LA NORMATIVA CONSTITUCIONAL RESPECTO DE LA CULTURA.

Si bien consideramos que la actual normativa constitucional es positiva y representa un significativo avance con relación a las anteriores Cartas Políticas, el examen detenido de cada una de las disposiciones antes transcritas permite descubrir cierta vacilación del legislador acerca de la naturaleza de la cultura. En efecto, el texto del artículo 62 parecería inclinar la atención hasta las artes, las ciencias y el patrimonio monumental y arqueológico, pero no puede dejar de mencionar los temas de la interculturalidad a tono con la declaración del carácter pluricultural y multiétnico de la sociedad ecuatoriana, constante en el artículo q de la misma Carta Constitucional. Sin embargo, los restantes artículos no vuelven a mencionar estos caracteres de nuestra compleja sociedad y parecerían limitarse a la noción primeramente enunciada.

Esta vacilación, que reduce los temas de la interculturalidad a un mero enunciado y permite filtrar en el contenido de la Ley fundamental las viejas nociones que hacen de la cultura una suerte de lujo y por tanto un bien accesorio del que se puede prescindir, parecería originase en una reflexión insuficiente sobre la naturaleza de la cultura y su lugar en la vida social. Aunque un texto constitucional no es un tratado teórico ni de ciencia social, es de esperar que sus disposiciones positivas respondan a ideas debidamente fundamentadas en una aprehensión teórica del objeto social sobre el cual se legisla.

Sin pretender una consideración exhaustiva sobre el tema, consideramos indispensable tener en cuenta que el conjunto de actividades englobadas en el

concepto de cultura (formas de asociación, sistemas de valores, rituales, medios de cohesión social, expresiones simbólicas, etc.) es inseparable de las actividades productivas y constituyen las formas de reproducción de las condiciones sociales de existencia. De ellas depende la representación simbólica de la sociedad que recibe el nombre de "identidad" y que se encuentra históricamente condicionada.

Todo esto significa que el Estado y la sociedad tienen precisas responsabilidades frente a la cultura y que su cumpliendo requiere, de una parte, un sistema institucional coherente que permita la complementariedad de los esfuerzos en lugar de la competencia y por otra, el fortalecimiento de la conciencia colectiva.[13]

Además, es necesario que se considere la necesidad de concebir la cultura como el elemento que atraviesa todas las demás actividades de la sociedad por la cual la normativa constitucional debe crear las condiciones para el desarrollo de políticas públicas que integren siempre la cultura como un factor transversal.

1.0.5 PROYECTO DE LEY DE LA CCE PARA EL SISTEMA NACIONAL DE CULTURA

1.0.5.1 ANTECEDENTES:

- La Organización de los Estados Iberoamericanos (OES) para la educación, la Ciencia y la Cultura fue creada en 1949. Al iniciar el año 2.000 aprobó el proyecto: Iberoamérica: Unidad Cultural en la diversidad" y "comenzó a editar los primeros resultado de su proyecto sobre los Sistemas Nacionales de Cultura", con el fin de difundir las políticas culturales que se desarrollan en la comunidad iberoamericana de naciones".

---

[13] Ibid

- Poco a poco los países iberoamericanos – incluido el Ecuador – ha ido creando los Sistemas Nacionales de Cultura, con misiones y visiones paralelas, muy claras y que persiguen "el diálogo y la concertación del Estado y la sociedad civil".

- En el Ecuador el Sistema Nacional de Cultura debe ser concebido como un ente asesor, panificador y coordinado de las actividades culturales públicas y privadas que persiguen el desarrollo cultural del país, la consolidación de la pluri e interculturalidad nacional andina y vigencia de la diversidad cultural.

- El Sistema Nacional de Cultura, debe estar integrado por el Ministerio de Cultura, entidad rectora, Ministerio de Patrimonio Cultural, SENPLADES, [14] Casa de la Cultura Ecuatoriana, Academias de la Lengua e Historia, Orquesta Sinfónica Nacional, Consejo nacional de Cine, Academia Ecuatoriana de Lengua Quichua, Representantes de los Artistas, de los Artesanos, que promoverán la formación de Sistemas Nacionales de Bibliotecas, Museos, Cine, Publicaciones, entre otros. Todas estas acciones deben estar orientadas por el Sistema Nacional de Cultura, sin perjuicio de la potestad, de algunas de ellas, de ser independientes o privadas.
- El Sistema Nacional de Cultura, debe impulsar el desarrollo de las industrias culturales, la defensa del patrimonio cultural y la profesionalización académica de los gestores culturales.

1.0.6 EL SISTEMA NACIONAL DE CULTURA Y LA CCE.

Dentro de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Cultura, la CCE, debe tener un capítulo especial, que la defina y la estructure orgánicamente. El proyecto que se propone es el siguiente: (ANEXO 1)

---

[14] Ibid

1.0.7 ORGANIGRAMA DE LA CCE

La Casa de la Cultura Ecuatoriana, define su estructura organizacional como el Organigrama Estructural de acuerdo a la figura 1 detallando sus niveles identificados como:

- Proceso Cuerpo Colegiado **PC**,
- Proceso Gobernante **PG**,
- Proceso Habilitante **PH** y
- Proceso Sustantivo **PS**

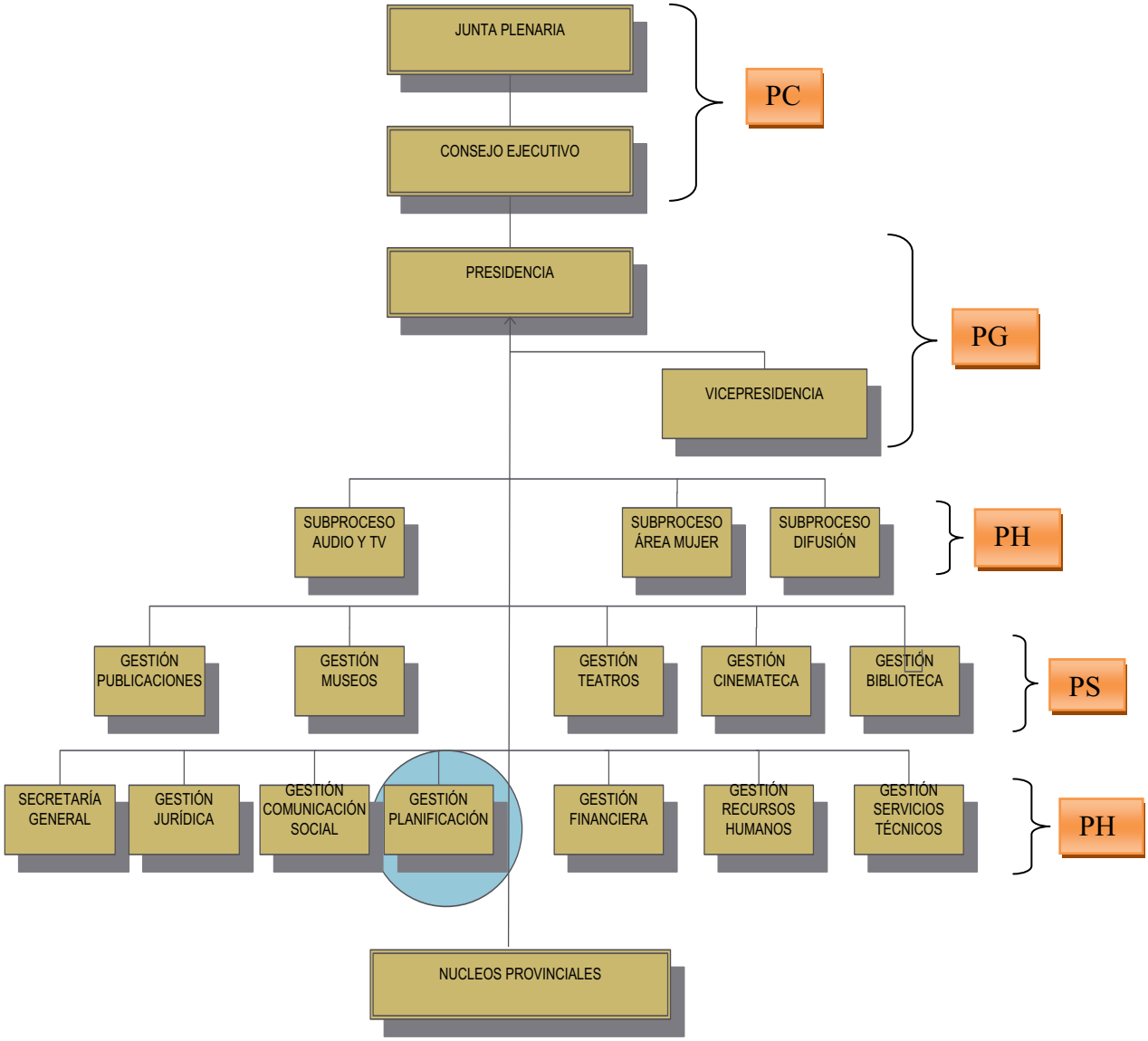


Figura 1 Organigrama Estructural de la CCE-Matriz
(PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, 2009)
Autor: Gestión Recursos Humanos CCE

1.1 EL MODERNO ENFOQUE DE PARTICIPACIÓN DE LA DPLA-CCE.

La DPLA-CCE, es parte de las Unidades Administrativas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión" Matriz, con relación de dependencia de la Presidencia de la CCE, teniendo la connotación dentro de la Institución como la responsable de la planificación, coordinación, ejecución, análisis, seguimiento, evaluación, y direccionamiento de los planes, programas, proyectos y procesos de contratación de las necesidades de las diferentes Unidades Administrativas de la Casa Matriz, además del desarrollo de estudios técnicos – administrativos, con la finalidad de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. Es responsable de la ejecución de la programación de las adquisiciones de todos los bienes que la CCE necesita para su desenvolvimiento requeridas por cada una de las direcciones, en estricto cumplimiento con las normativas legales, especialmente con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), como son: materiales de oficina, suministros, materiales de limpieza, material de imprenta, maquinaria y equipos de oficina, bienes muebles, etc.,

La DPLA-CCE, también integra el equipo encargado de la elaboración de los planes y programas alineados a las disposiciones gubernamentales que dice:
Art. 2.- Cada institución del sector público no financiero elaborará el plan plurianual institucional y planes operativos anuales que servirán de base para la programación presupuestaria y los remitirá al Ministerio de Finanzas, con las proformas presupuestarias correspondiente"[15] .

Art. 3.- Los planes de las entidades y organismos del sector público no financiero evidenciarán las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valorización de los productos, resultados, metas o beneficios esperados en la ejecución de programas o proyectos, con el monto o valor de los recursos que se emplearán para lograrlos o con sus

---

[15] Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, Artículo 2, publicada en el Registro Oficial No. 189, del 4 de junio del 2002

costos, relaciones que estarán de acuerdo con la metodología establecida por el Ministerio de Finanzas y la SENPLADES, y que deberán ser verificadas en los procesos de evaluación.[16]

Art. 5.- Cada institución hará el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de sus planes plurianuales y planes operativos anuales, e informará sobre el particular al Ministerio de Finanzas. La planificación estratégica es un proceso que le permitirá a la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión elegir las mejores decisiones, anticiparse a lo que tiene qué hacer, quién tendrá qué hacerlo y con qué medios tiene qué hacerlo, para construir y alcanzar su futuro deseado, partiendo de la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos planteados por la Institución.[17]

En tal sentido la DPLA-CCE, interviene en la elaboración de la planificación estratégica de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, que busca minimizar el riesgo de eventos futuros no deseados, reducir la incertidumbre, coordinar esfuerzos y maximizar los recursos, incentivando al cambio continuo y procurando el desarrollo de una estrategia cultural base de nuestra vigencia como Institución.

Coherente con estos principios, la DPLA-CCE, mediante la utilización de herramientas administrativas y de Planificación, ha venido diseñando su desarrollo acorde a las tendencias de cada época, generándose en su momento la Planificación Operativa o Planificación Anual de Actividades, y a partir del año 2004 la Planificación Estratégica Institucional, optimizando la gestión y estableciendo el puente entre la situación presente y futura.

El presente Plan Estratégico Institucional es el resultado de la recopilación y análisis de la información remitida por las diferentes Unidades de la Casa

---

[16] Reglamento Sustitutivo al Reglamento de la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, publicado en el Registro Oficial No. 131, de 24 octubre del 2005

[17] Ibid..

Matriz, así como de los Núcleos Provinciales en forma lógica y coherente con los escenarios presentes, con tendencia a actualizar la planificación vigente desarrollando la Visión Institucional y las directrices generales que definirán los Objetivos, Políticas, Estrategias Institucionales, Planes, Programas y Proyectos, vinculados con la Política Pública Cultural del Estado Ecuatoriano, y que orientará la planificación en el ámbito de los diferentes organismos de la Institución.

El Plan Estratégico Institucional denominado "Benjamín Carrión" contiene la Planificación Estratégica Institucional al nivel de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, distribuida en los planes de Desarrollo Cultural y Desarrollo Institucional CCE, con un horizonte de 4 años.

Cada uno de estos planes contiene una primera parte donde se puntualiza su conceptualización, la definición de sus objetivos, políticas y acciones estratégicas propias del estilo y liderazgo institucional; una segunda parte está destinada a los apéndices en donde se describe la planificación operativa y administrativa, los proyectos prioritarios y la planificación plurianual respectivamente.

El Plan Estratégico Institucional "Benjamín Carrión 2009 – 2013", entrará en vigencia a partir de su fecha de aprobación, habiéndose ejecutado el proceso de Planificación, visualizándose un mejoramiento continuo mediante la aplicación paralela de los procesos y los indicadores de gestión en cada uno de los niveles. Sin embargo, esto no es ni será suficiente, puesto que el planeamiento no asegura el éxito **sino la ejecución óptima de los programas, proyectos**, **acciones y actividades claves**, para lo cual es necesario el comprometimiento Institucional y el convencimiento de que las directrices definidas son las que nos llevarán a crear el futuro deseado.

Una Casa de la Cultura Ecuatoriana con autonomía, comprometida con el desarrollo y proyección del arte y cultura ecuatoriana en el ámbito nacional e internacional, con la integración, participación y compromiso de la comunidad,

edificada con sistemas de gestión institucional efectivos, funcionarios comprometidos y de elevada capacidad profesional, ética y moral, así como con infraestructura y tecnología moderna.

1.2 BASE LEGAL DE LA DPLA-CCE.

Las bases jurídicas de creación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, estuvieron acordes a la época en que fue fundada esta institución, pero luego debido al crecimiento de la misma y sus proyecciones, fue imprescindible crear una nueva Ley de la Cultura que satisfaga las actuales necesidades de la cultura nacional.

"De la Dirección General de Programación y Planificación:

Art. 20.- La Dirección General de Programación y Planificación trabajará directamente con la Presidencia y se encargará de definir los planes que deben ser ejecutados para dar cumplimiento a las políticas culturales propuestas por la Junta Plenaria, coordinará los proyectos de todos los programas.

Art. 21.- Adscritos a la Dirección General de Programación y Planificación trabajarán los Analistas de Presupuesto, que tendrán a su cargo vigilar la ejecución de los planes y actividades aprobados, para el ejercicio anual, y prepararán la planificación de actividades del año siguiente y para los próximos dos años, en acción coordinadora con la Dirección General.
Art. 22.- La DPLA-CCE llevará el registro de la utilización de los diferentes locales, con el propósito de coordinar las labores de cada una de la Direcciones y, en particular, de la Comunicación Institucional. Para ello, cada Dirección presentará el cronograma de actividades que implique la ocupación de locales, para la elaboración de un programa maestro"[18].

---

[18] **Ley Reformatoria a la Ley de la Cultura.** reformas aprobadas por el Congreso Nacional. Ley No. 113. Publicada en el Registro Oficial 612. Enero 28 de 1991

1.3 ORGANIZACIÓN DE LA DPLA-CCE

1.3.1 PROCESO GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN

La DPLA-CCE, es parte de las Unidades Administrativas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión" Matriz, con relación de dependencia de la Presidencia de la CCE, teniendo la connotación dentro de la Institución como la responsable de la planificación, coordinación, ejecución, análisis, seguimiento, evaluación, y direccionamiento de los planes, programas, proyectos y procesos de contratación de las necesidades de las diferentes Unidades Administrativas de la Casa Matriz, además del desarrollo de estudios técnicos – administrativos, con la finalidad de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.

1.4 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE LA DPLA-CCE

- **Objetivos.-** Elaborar, organizar y evaluar la planificación institucional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana y formular el Plan Estratégico Institucional.

  Elaborar los planes y procesos de ordenamiento físico y de Planificación institucional.

  Formular el Plan Operativo Anual de actividades y someterlo a consideración de la Presidencia y, supervisar su ejecución.

- **Estrategias:**

a) Impulsar en coordinación con los diferentes procesos y subprocesos institucionales, el desarrollo físico interno, para el mejoramiento de la gestión.

b) Atención oportuna a todos los requerimientos departamentales.

c) Coordinar con la Dirección de Servicios Técnicos para mantener el stock de suministros de oficina, materiales de limpieza y mantenimiento para uso frecuente.

- **Políticas:**

a) Cumplimiento de los planes y procesos en base a las Leyes y Reglamentos del País

b) Coordinar con todos los funcionarios de la DPLA-CCE, para la obtención de resultados de calidad.

c) Administrar y racionalizar el uso de los recursos, en base a los objetivos y proyectos planteados por la CCE.

d) Prestar asesoramiento técnico sobre la materia a las distintas autoridades de la Institución.

1.4.1 UNIDADES ESTRUCTURALES DE LA DPLA-CCE

La figura 2 define las unidades administrativas y técnicas que constituye la estructura de la Dirección de Planificación de la CCE.

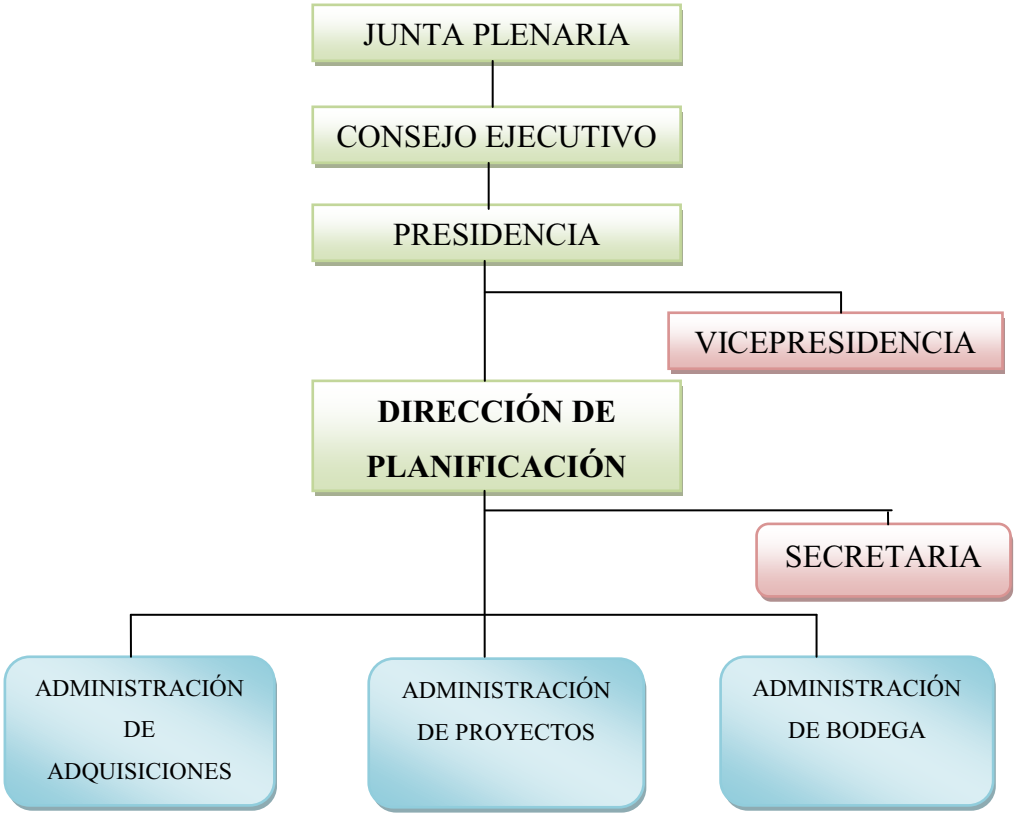


Figura 2: Organigrama estructural de la DPLA-CCE
Fuente: Dirección de Recursos Humanos
Elaborado: Autor

1.4.1.1 FUNCIÓN BÁSICA

Ejecutar la Planificación Estratégica Institucional y los Procesos de Contratación Pública de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

1.4.1.2 VISIÓN

Ser la Unidad institucional profesional en la gestión de la planificación estratégica y de procesos de contratación de bienes y servicios, con personal comprometido, de elevada capacidad profesional, ética y moral, y, demás sistemas de gestión efectivos, tecnología e infraestructura moderna en el presente periodo y los periodos venideros dentro de la institución.

1.4.1.3 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

a) Elaborar y controlar los planes y procesos de ordenamiento físico y de Planificación institucional.
b) Impulsar en coordinación con los diferentes procesos y subprocesos institucionales, el desarrollo físico interno, para el mejoramiento de la gestión en el contexto de la productividad con calidad, que redunde en beneficio de los usuarios de la CCE.

c) Formular el Plan Operativo Anual de actividades y someterlo a consideración de la Presidencia y, supervisar su ejecución.

d) Formular el Plan Estratégico Institucional.

e) Ejecutar los estudios y vigilar el cumplimiento del plan del ordenamiento físico y de espacios.

f) Participar en la formulación de proyectos y anteproyectos relativos al desarrollo de las instalaciones de la CCE.

g) Prestar asesoramiento técnico sobre la materia a las distintas autoridades de la Institución.

h) Elaborar políticas y estrategias para los diferentes proyectos y efectuar los estudios de preinversión e inversión de acuerdo con la política y objetivos de la CCE; elaboración de políticas y estrategias de los diferentes proyectos en coordinación con cada uno de los departamentos, en base a las metas y objetivos propuestos, con relación directa a la factibilidad económica para lograr lo determinado y luego someterlo a su correspondiente análisis.

i) Realizar estudios de factibilidad de proyectos de desarrollo, con sus correspondientes presupuestos y someterlos a consideración de la CCE.

j) Realizar permanentemente las actividades de evaluación y seguimiento de los programas y proyectos, y proponer y ejecutar las medidas correctivas necesarias.

k) Estudiar los planes nacionales y de la Matriz, como apoyo a los núcleos para determinar la participación de esta área, en los asuntos de interés de la CCE a nivel nacional; en el desarrollo de los planes nacionales y de la Matriz, buscando un lineamiento con sus particularidades y necesidades, teniendo en cuenta los objetivos macro, de desarrollo institucional a nivel país.

l) Estudiar, programar y ejecutar el Plan de Desarrollo Organizacional, e involucrar en él a las autoridades funcionarios y demás servidores en una cultura de colaboración y participativa en los modelos de gestión tendientes a conseguir la optimización de los diferentes procesos a favor de los clientes internos y externos.

m) Coordinar conjuntamente con el Subproceso de Presupuesto, un desarrollo armónico y sostenido de los proyectos, logrando establecer el

conocimiento en el que se encuentra la CCE y prevenir desfases que afectarán el desarrollo de otros procesos.

n) Analizar y determinar el tipo de proceso de contratación que se debe realizar para cada iten o grupo de materiales en cumplimiento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública LOSNCP.

o) Recomendar las Comisiones Técnicas para la respectiva coordinación de calidad y precio.

1.4.1.4 PRODUCTO DEL PROCESO

- ✓ Pliegos
- ✓ Órdenes de pago
- ✓ Informes de Comisiones Técnicas
- ✓ Informes de ingreso y egreso de materiales
- ✓ Certificaciones del servicio recibido
- ✓ Plan Operativo Anual
- ✓ Plan Anual de Compras
- ✓ Bienes y Servicios

1.4.2 SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

RESPONSABILIDAD BÁSICA.-
Procesar información de requerimientos para la elaboración, seguimiento de proyectos culturales y desarrollo social para la Matriz y los Núcleos Provinciales, en apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales

1.4.2.1 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

a) Realizar la planificación, análisis y efectuar el seguimiento evaluación y direccionamiento oportuno de los proyectos en la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

b) Efectuar el alineamiento, seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades que sean definidas en el Plan Estratégico de la Institución, considerando las directrices y planes, en lo relativo a proyectos, emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, SENPLADES, Casa Matriz y organizaciones no gubernamentales vinculadas al desarrollo cultural.

c) Coordinar con los Núcleos Provinciales y departamentos de la Casa Matriz, para la planificación y estructuración de los proyectos.

d) Asesorar a los responsables de los proyectos a nivel nacional, sobre la estructuración, modificación y ajustes para la aprobación de los proyectos.

e) Verificar que las actividades programadas sean ejecutadas de acuerdo al cronograma establecido en los proyectos.

f) Analizar e interpretar la información de los proyectos, a fin de elaborar propuestas innovadoras de proyectos, que contengan un componente cultural.

g) Efectuar el seguimiento de los proyectos sobre la base de lo planificado y evaluar los resultados obtenidos, remitidos por los diferentes Núcleos y departamentos y consolidarlos en la unidad de Proyectos.

h) Presentar informes ejecutivos parciales y finales a las autoridades correspondientes de la Casa Matriz, en los formatos normados por la SENPLADES, y éstos a su vez remitir para las aprobaciones.

i) Verificar que los Núcleos Provinciales y departamentos de la Casa Matriz, apliquen las directrices para el desarrollo de los proyectos, establecida por la CCE, a través de la unidad de Proyectos.

j) Coordinar la elaboración del POA a nivel de la Casa Matriz.

k) Establecer acciones con otras áreas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, para la implementación de proyectos en materia de gestión cultural.

l) Coordinar las actividades relacionadas a los proyectos, con las entidades gubernamentales y no gubernamentales para el cumplimiento de requisitos para el financiamiento.

m) Capacitar al personal responsable de los proyectos en la metodología para la elaboración de proyectos culturales.

1.4.2.2 PRODUCTOS DEL SUBPROCESO

- ✓ Proyectos
- ✓ Informes Técnicos
- ✓ Informes de Asesoría
- ✓ Capacitación
- ✓ Gestión Interinstitucional

1.4.3 SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN DE ADQUISICIONES

RESPONSABILIDAD BÁSICA.- Determinar las necesidades institucionales, suministros y equipos de oficina, materiales de limpieza y mantenimiento, entre otros y realizar las gestiones de recabar proformas y precios referenciales.

1.4.3.1 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

a) Revisión de los pedidos con el Plan Anual de Compras, PAC.

b) Solicitar cotizaciones y precios referenciales para que el Director de Planificación requiera la debida certificación presupuestaria de los bienes agrupados por clase y categoría del bien, en función de los requerimientos, planes de adquisiciones y las políticas de compras establecidas por la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

c) Cumplir el procedimiento determinado y realizar los siguientes pasos:

- Solicitar autorizaciones de Inicio de Proceso,
- Elaboración de Pliegos
- Resolución de aprobación de pliegos
- Cronograma en el Sistema de Contratación a través de Portal de Compras Públicas.
- Coordinar con la Comisión Técnica las preguntas, aclaraciones y la calificación de las ofertas participantes.
- Solicitar la elaboración de la Resolución de Adjudicación de conformidad al resultado de la Puja del Sistema.

d) Coordinar la entrega de los bienes o materiales a la bodega de Planificación .

e) Llevar registros actualizados con información de proveedores locales, precios y características de los bienes, equipos, materiales y suministros de uso frecuente de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, con el fin de agilitar los procesos de selección y adquisición de bienes.

1.4.3.2 PRODUCTOS DEL SUBPROCESO

- ✓ Proformas y cotizaciones
- ✓ Informe técnico comparativo de proveedores
- ✓ Cuadros comparativos de ofertas
- ✓ Portafolio de proveedores
- ✓ Bienes y Servicios

1.4.4 SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN BODEGA

RESPONSABILIDAD BÁSICA.- Mantener bajo custodia y control los bienes, materiales que la Institución adquiere, y entregar a las direcciones interesadas, para el normal desenvolvimiento de sus funciones.

1.4.4.1 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

a) Ingresar los diferentes materiales según su clasificación: suministros de oficina, materiales de limpieza, materiales de ferretería, repuestos y accesorios de vehículos, etc., adquiridos por la DPLA-CCE a través del Proceso de Adquisiciones, tanto en el sistema como en la bodega.

b) Recibir los pedidos de los materiales de las distintas direcciones y registrar para la respectiva autorización previa a la entrega al solicitante.

c) Autorizar los pedidos.

d) Entrega de los materiales con la legalización de los documentos de respaldo tanto por el solicitante como por la persona que instala (cuando así lo amerite).

e) Llevar el control del respectivo uso de los materiales entregados.

f) Preparar informe de uso de materiales para la programación del la planificación del próximo período.

1.4.4.2 PRODUCTOS DEL SUBPROCESO

- ✓ Kardex
- ✓ Informes de existencias

1.5 MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA DPLA-CCE.

La matriz axiológica como se lo presenta en la figura 3, es elaborada para contribuir y servir como unidad de entendimiento para la formulación de escala de valores que deben cumplir las unidades administrativas operativas de la institución, es necesario exponer de manera sencilla y concreta los valores que han sido determinados por la DPLA-CCE, para la toma de decisiones, considerando la participación de todos los integrantes de la organización.

- **Responsabilidad**.- Es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la DPLA-CCE, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor agregado.
- **Honestidad**.- Es la actividad de celo absoluto puesto para el cuidado de los bienes y valores que han sido entregados para su administración y custodia.
- **Perseverancia.-** La perseverancia es el aliento ó la fuerza interior que nos permite llevar a buen término las cosas que emprendemos sabiamente en el transcurso de nuestras actividades en la Dirección.
- **Autoestima.**- Es la fuerza innata que impulsa al organismo hacia la vida, hacia la ejecución armónica de todas las funciones y hacia su desarrollo; que le dota de organización y direccionalidad en todas sus actividades y procesos.
- **Lealtad.-** Es el sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre miembros de la DPLA-CCE y de entrega total a la Institución. La lealtad es la máxima expresión del desinterés, que consiste en la devoción sincera, desprendida y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas, es decir donde prime la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad.
- **Tolerancia.**- Es el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias, es la actitud que los funcionarios de la DPLA-CCE tienen respecto a aquello que es diferente a sus valores o forma de pensar.
- **Respeto a la Jerarquía.-** Respeto de los trabajadores a la distinción de las autoridades, entre sí, por la mayor o menor elevación de las facultades que ejercitan en la Institución, a su estructura organizacional y al ámbito de sus funciones.

ACTORES / VALORES	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTE EXTERNO	CLIENTE INTERNO	PROVEEDORES
RESPONSABILIDAD	✓	✓	✓	✓	✓
HONESTIDAD	✓	✓	✓	✓	✓
PERSEVERANCIA	✓	✓	✓	✓	✓
AUTOESTIMA	✓	✓	✓	✓	✓
LEALTAD	✓	✓	✓	✓	✓
TOLERANCIA	✓	✓	✓	✓	✓
RESPETO A LA JERARQUÍA	✓	✓	✓	✓	

Figura 3: Matriz Axiológica de la Casa de la Cultura Ecuatoriana
Fuente: Plan Estratégico Institucional 2009
Elaborado por: El Autor

1.6 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS E IDEA A DEFENDER DEL PRESENTE PROYECTO.

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de organización por procesos para la DPLA-CCE, que propenda a lograr productividad en sus sistemas administrativos y operativos.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de los procesos.
- Estructurar una organización basada en procesos, con capacidad de adaptarse a los clientes internos y externos, como a las necesidades propias de la Institución.
- Definir la organización de la DPLA-CCE, manteniendo una base orgánica concordante con la realidad.

- Delinear un modelo que permita adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos, para la gestión de actividades y recursos de la DPLA-CCE.
- Desarrollar, establecer y mantener sistemas de información gerencial, que permitan la toma de decisiones competitivas

1.6.3 IDEA A DEFENDER

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se pretende asegurar de que todos los procesos de la DPLA-CCE, se desarrollen en conformidad para maximizar la efectividad, así como también alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del usuario, dando solución a problemas que permita mejorar la planificación bajo la filosofía de procesos, con el fin de optimizar los recursos disponibles que contribuirá a mejorar la productividad, además de contar con una herramienta de organización y control efectiva, que asegure la coordinación de esfuerzos hacia el éxito de los objetivos estratégicos institucionales

El modelo de organización por procesos para la DPLA-CCE, será la base sobre la cual se desarrollarán las actividades que posibilitará la implantación de la modalidad del trabajo por procesos, en reemplazo de la modalidad de trabajo por funciones; los cambios que se espera lograr con su aplicación serán cuantificables y significativos, referenciados con índices de gestión, que analizados y concretados permitirán la reorientación de los esfuerzos, optimizando de esta manera la gestión y toma de decisiones.

Entonces es evidente que el presente trabajo de investigación se orienta a mostrar que:

“El modelo de organización por procesos para la DPLA-CCE, permitirá una gestión competitiva como parte integrante de la Casa de la Cultura Ecuatoriana y ésta como institución del sector público.”

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA DPLA-CCE

2.0.1 INTRODUCCIÓN

La reestructuración de las organizaciones son procesos permanentes e integrales de innovación de pensamiento y acciones, dirigidos a desarrollar capacidades estratégicas conjuntas y coordinadas con otros organismos de las instituciones, para enfrentar amenazas tradicionales y nuevas.

La DPLA-CCE, deberá ajustar sus capacidades estratégicas, para avances que han constituido un proceso de cambio y de mejoramiento permanente. Pero al mismo tiempo, se necesitarán nuevos reajustes de los dispositivos para afrontar amenazas prioritarias que cobran mayor importancia de acuerdo a la percepción que se tiene de las mismas.

El establecimiento de un diagnóstico de la Dirección de Planificación a través de la técnica de la observación, evidencia que su organización por funciones no es competitiva para su gestión y toma de decisiones, por lo que se determina que no cuenta con los medios apropiados para el cumplimiento de su función básica de manera efectiva, lo que no permite mejorar su productividad como unidad generadora de valor, esto se ve reflejada en el diseño de productos y/o servicios que no cumplen con las necesidades y expectativas de la colectividad, además vienen presentando principalmente problemas en cuanto a sus procesos administrativos y operativos tales como la centralización de las responsabilidades, control administrativo y toma de decisiones; la inexistencia de planes bien definidos acorde a las necesidades de los escenarios en que se desenvuelven; la participación limitada y colaboración de sus miembros en la formulación de objetivos y estrategias que contribuyan al desarrollo de la misma; así como la reducida gestión de calidad de su portafolio de productos y servicios; y la inexistencia de parámetros que permitan valorar la gestión y el desempeño actual en general.

Además la velocidad con la que se presentan los cambios en el mundo actual, los predominios de las corrientes de modernización que enfrentan los distintos países, orientará a la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión y como parte de ésta la Dirección de Planificación, a utilizar la administración basada en procesos, constituyéndose en el pilar de un sistema integral, "El concepto de gestión integral es una propuesta que apunta a lograr la productividad y competitividad, por medio del desarrollo y satisfacción de los integrantes de la organización, con el fin de mejorar su conocimiento y su competencia"[19]. La Dirección de Planificación deberá precisar su modo de organización, para normar en forma real, flexible su presente y futuro; precisándole enfrentar el tercer milenio con un estilo de organización acorde con los nuevos escenarios de inéditos desafíos económicos, valores y paradigmas predominantes, alto nivel de competencia, organizaciones altamente tecnificadas, usuarios bien informados y muy exigentes en la demanda de productos y/o servicios a los que tiene derecho, exigen el definir o redefinir su estructura organizacional a una constante adaptabilidad y renovación, para orientar en forma competitiva el logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo, y que es una de las grandes ventajas del nuevo enfoque, que a la vez se constituye en una fuerza dinamizadora que se ve como una oportunidad para la gestión de la Dirección de Planificación de la CCE.

Entonces surge la necesidad de contar con un modelo de organización basada en procesos, que permita alcanzar los objetivos programados y dinamice la capacidad de respuesta de la Dirección de Planificación de la CCE, fomentado el desarrollo del presente trabajo de investigación, que permita mejorar su posicionamiento dentro de la Institución.

También para el personal de la Dirección de Planificación es un gran reto a la innovación, generar nuevos productos y/o servicios con una estructura organizacional con procesos efectivos, este nuevo desafío los llevará a emplear nuevas habilidades mediante la aceptación del trabajo integral, convirtiéndose

---

[19] AGUDELO, Luis F., Gestión por Procesos, Colombia, p.19

en colaboradores con mayor autonomía, más allá de libertad de acción, educación, criterio, con perfiles para el servicio integral, y no con aptitudes para llevar a cabo procesos mecánicos, monótonos y únicos; enfrentar esto implica el modificar su estructura organizacional funcional a procesos, que garanticen un excelente portafolio de productos y/o servicios a sus usuarios. Por lo que se ha considerado necesario acoger una estructura de organización por procesos que soporte la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades administrativas y operativas, logrando así el éxito en la entrega de bienes y servicios de calidad a la comunidad a la cual se pertenece, pudiendo sustentarse de manera objetiva el desarrollo alcanzado por empresas como: CONFITECA, CHAIDE Y CHAIDE, PRONACA.

En este contexto, el modelo de organización por procesos será la base sobre la cual se desarrollará las actividades de la Dirección de Planificación de la CCE, que constituirá un apoyo para estandarizarlas y medirlas, creará conciencia de la necesidad de admitir conceptos de calidad, como una maniobra que posibilite la concepción del trabajo por procesos, en sucesión de la tradicional modalidad de trabajo por funciones.

La Dirección de Planificación de la CCE, tiene el compromiso de generar un portafolio de productos y/o servicios con una organización basada en procesos efectivos, además para salvaguardar su posicionamiento entre otras acciones le corresponderá modificar su organización funcional, ejecutar cambios fundamentales y reorganizar el trabajo en equipos de cooperación mutua; orientando así la trascendencia de la importancia y factibilidad de cumplimiento del presente trabajo de investigación. Asimismo la necesidad actual de competitividad de las organizaciones, sumada a la revolución Informática y de las comunicaciones, hacen del mundo un escenario absolutamente diferente de cualquiera de los conocidos con anterioridad, así el cambio prevalece sobre la estabilidad, la creatividad se impone sobre lo previsible y la imaginación, contextos con los cuales tendrá que comprometerse la Dirección de Planificación, lo que reitera la factibilidad de impulso a la definición de una estructura organizacional con un enfoque de procesos.

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DPLA-CCE APLICANDO EL METODO DEL FODA.

Es un elemento de la Planificación Estratégica que le permitirá a la DPLA-CCE, identificar, analizar sistemáticamente las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tendrán un impacto potencial en la formulación e implantación de sus estrategias, concluyendo en la definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Si los cambios influyen en la organización de la DPLA-CCE, esta deberá tener la capacidad de adaptarse a las nuevas realidades si quiere tener éxito, para esto deberá conocer la situación y para conocer ésta, le convendrá hacer un análisis de su contexto. "Abrahán Lincoln dijo: Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor que hacer y cómo hacerlo".[20]

Existen varios métodos para el análisis de la situación actual de la organización, el método "FODA" es uno de ellos, el mismo que ayudará al planeamiento y control estratégico. Los argumentos que justificarán la aplicación del "FODA" son los cambios turbulentos en los escenarios, políticos, económicos, sociales, y tecnológicos, que tendrán un fuerte impacto en la DPLA-CCE, es menester que la Institución identifique los factores que tienen la mayor importancia potencial para el desarrollo de sus actividades en el medio ambiente cambiante; análisis que deberá hacerlo de manera profunda y objetiva, cuya evaluación se cumplirá en forma continua y sistemática.

En la práctica administrativa la DPLA-CCE, no podrá atender al mismo tiempo todos los problemas, ni conseguirá atender solamente uno. La clave estará en que deberá saber determinar cuáles son los más importantes, el mismo FODA

---

[20] ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL, Curso de Planificación Estratégica. 2005 p. 11

presentado en la figura 4, ayudará a definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con que se contará para resolver un problema.

MATRIZ FODA	
FACTORES INTERNOS CONTROLABLES	FACTORES EXTERNOS NO CONTROLABLES
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Figura 4: Matriz FODA
Fuente: Memorias de Planificación Estratégica 2006
Elaborado por: El autor

- **FORTALEZAS**

  Son aquellos elementos positivos que la organización ostenta, y que constituirán recursos importantes para alcanzar los objetivos.

- **DEBILIDADES**

  Se refieren por el contrario a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la organización tiene, que constituirán barreras en el logro de los objetivos.

- **OPORTUNIDADES**

  Son los elementos o factores que la organización podrá aprovechar para hacer posible el logro de los objetivos.

- **AMENAZAS**

  Son aquellos elementos o factores desfavorables para la organización, que constituirán obstáculos en el logro de los objetivos.

La Dirección de Planificación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, como órgano de más alto nivel de Planificación , realiza el análisis situacional interno y externo, para la definición de las líneas de acción a emprenderse.

2.1.1.1 RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la estructuración del diagnóstico organizacional se aplicará fuentes primarias conformadas por 20 funcionarios de las Direcciones de: Planificación y Dirección General Financiera de la CCE, la información se la obtiene directamente de las personas responsables de los procesos y personas de control, mediante la técnica de la encuesta (ANEXO D) que contendrá 8 preguntas debidamente validadas, técnica que es una de las prácticas de recolección de información más utilizado y que se sustenta en el instrumento denominado cuestionario o conjunto de preguntas que se prepararán con el objetivo de obtener información de los encuestados, a través de preguntas de tipo cerrado donde el encuestado elegirá la opción pertinente, información que debidamente validada se procederá analizarla y generar conclusiones, así como efectuar la discusión de los resultados obtenidos y relacionados con lo planteado en el marco teórico.

Complementariamente la aspirante en el desarrollo de la investigación recurrirá a fuentes secundarias, en razón de que se revisó Leyes, Reglamentos, Directivas, Manuales de organización, de procedimientos, y disposiciones de aplicación obligatoria en las organizaciones del Sector Público, así como libros de texto, páginas Web y otras publicaciones identificadas con el área de organización por procesos, tecnología de la información, y adjuntamente se analizará los registros e información escrita disponible.

2.1.1.2 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA

Cumplido el trabajo de campo por parte del postulante, consistente en la recopilación de la información en la muestra determinada para el presente

trabajo de investigación, la misma que estuvo constituida por 20 personas y una vez ejecutada la validación correspondiente de los datos, se muestran los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, a través de su representación gráfica,

2.1.1.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA INFORMACIÓN TABULADA

Con la finalidad de tener una escritura objetiva de los resultados tabulados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, se procede a la aplicación de diagramas circulares los mismos que son estructurados para representar gráficamente la información, y así facilitar la comprensión e interpretación de los lectores; observándose los siguientes resultados porcentuales:

Tabla 2: 1ª pregunta de la encuesta

Está usted de acuerdo con el proceso administrativo que lleva a cabo la DPLA-CCE, actualmente?

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SI	13	65.0	65.0	65.0
NO	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

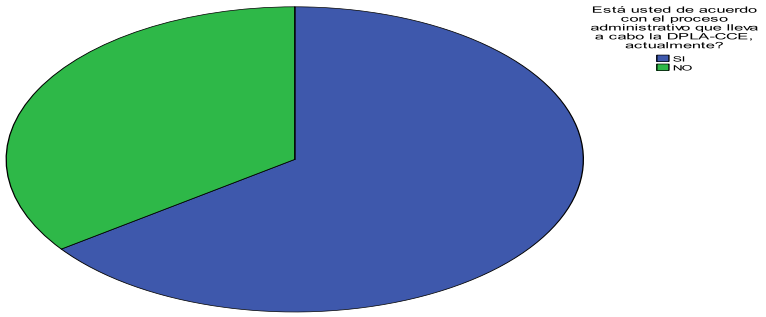


Figura 5: Pegunta 1
Fuente: Encuestas SPSS
Elaborado: el Autor

Tabla 3: 2ª pregunta de la encuesta

Cree usted que la dirección no tiene definido su rol de desempeño operativo institucional

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SI	18	90.0	90.0	90.0
NO	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

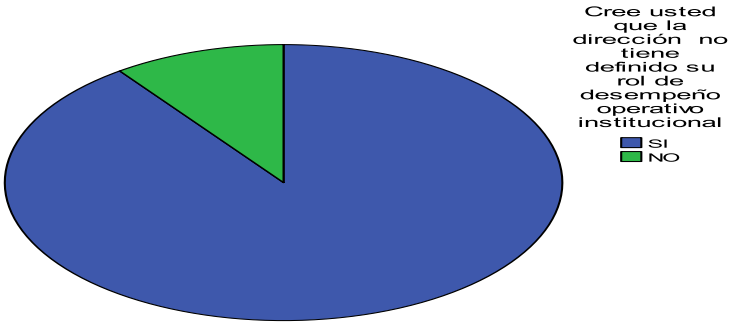


Figura 6: Pegunta 2
Fuente: Encuestas SPSS
ELABORADO: eL AUTOR

Tabla 4: 3ª pregunta de la encuesta

Cree usted que existe una débil comunicación y falta de conocimientos, por parte de los funcionarios de la dirección, en lo referente a la misión y visión de la DPLA-CCE?

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alto conocimiento	9	45.0	45.0	45.0
poco conocimiento	6	30.0	30.0	75.0
no conoce	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

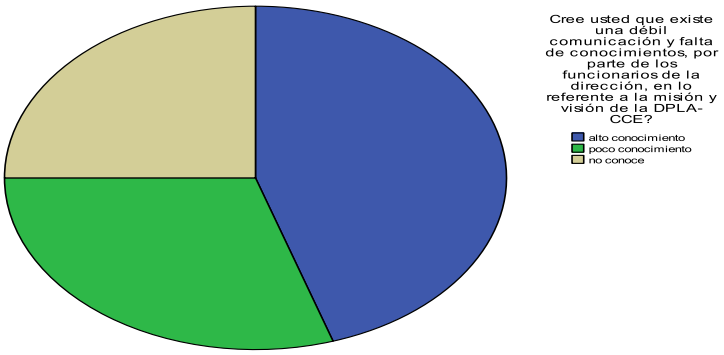


Figura 7: Pegunta 3
Fuente: Encuestas SPSS
ELABORADO: eL AUTOR

Tabla 5: 4ª pregunta de la encuesta

Cree usted que la DPLA-CCE, cumple con los planes, programas y proyectos institucionales:

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SI CUMPLE	9	45.0	45.0	45.0
CUMPLE A MEDIAS	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

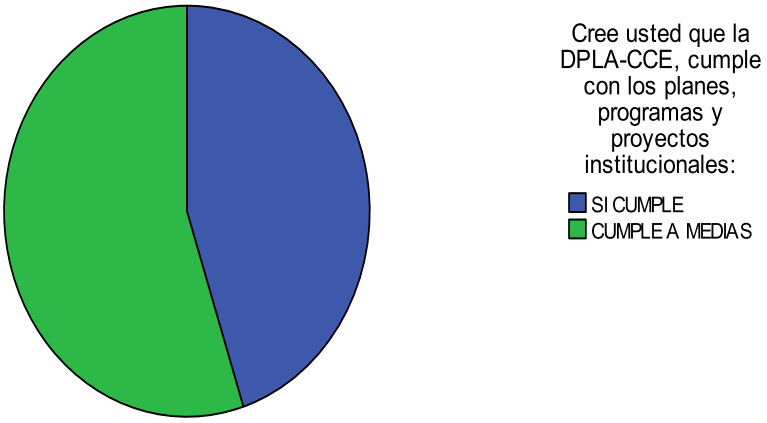


Figura 8: Pegunta 4
Fuente: Encuestas SPSS
Elaborado: el Autor

Tabla 6: 5ª pregunta de la encuesta

Cree usted que la DPLA-CCE presenta inestabilidad en cuanto a su permanencia institucional.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SI	10	50.0	50.0	50.0
NO	10	50.0	50.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

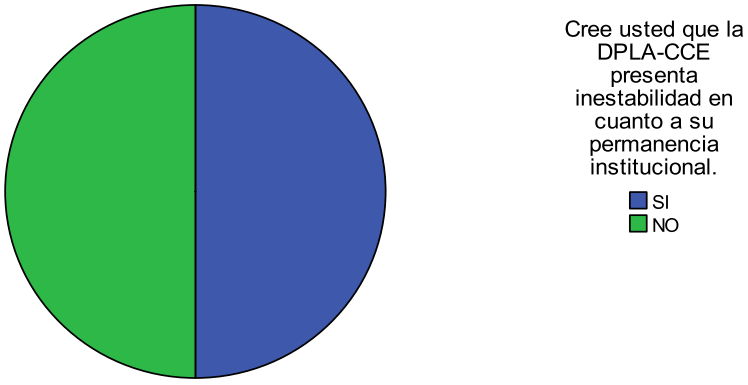


Figura 9: Pegunta 5
Fuente: Encuestas SPSS
Elaborado: el Autor

Tabla 7: 6ª pregunta de la encuesta

Está usted de acuerdo en la gestión del valor agregado, para el cumplimiento de los objetivos institucionales que presenta la DPLA-CCE?

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MUY DE ACUERDO	8	40.0	40.0	40.0
DE ACUERDO	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

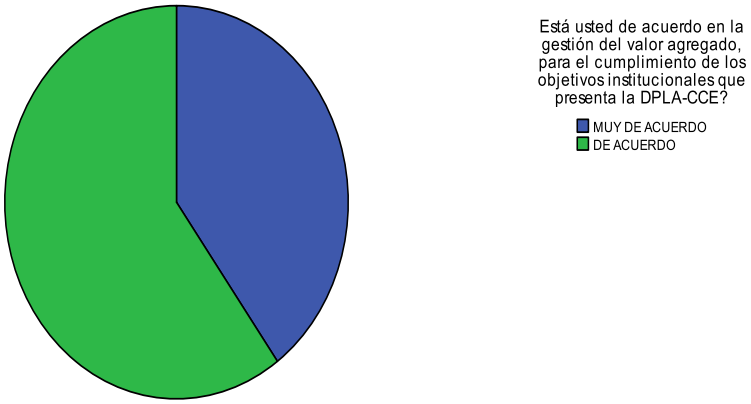


Figura 10: Pegunta 6
Fuente: Encuestas SPSS
Elaborado: el Autor

Tabla 8: 7ª pregunta de la encuesta

Comparte usted, que la DPLA-CCE socialice y formule la Planificación Estratégica Institucional?

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SI	18	90.0	90.0	90.0
NO	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

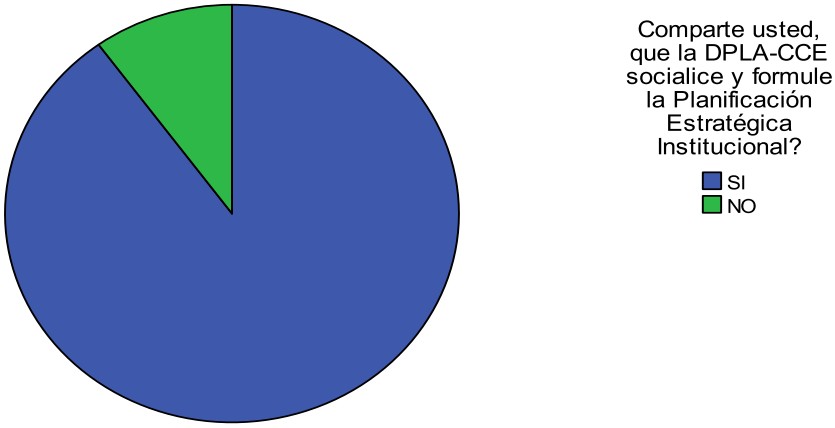


Figura 11: Pegunta 7
Fuente: Encuestas SPSS
Elaborado: el Autor

Tabla 9: 8ª pregunta de la encuesta

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ion de proyecto de desarrollo cultural y social a nivel local	6	30.0	30.0	30.0
gestion de planes operativos de la instutucion	8	40.0	40.0	70.0
gestion de planificacion con unidades administrativas de la instuticion	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

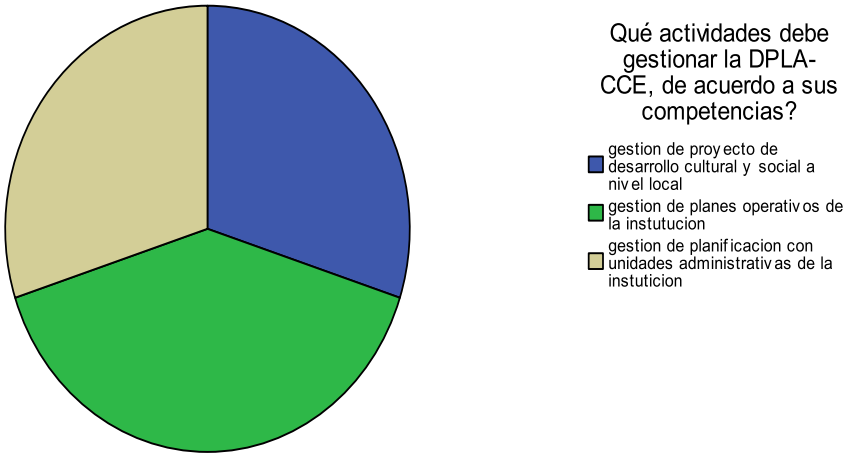


Figura 12: Pegunta 8
Fuente: Encuestas SPSS
Elaborado: El Autor

AMBIENTE INTERNO

A.- FORTALEZAS

1. Personal capacitado y trabajo en equipo
2. Tecnología moderna
3. Cumplimiento de Planes, Programas y Proyectos
4. Direccionamiento con liderazgo
5. Gestión agregando valor para el cumplimiento de objetivos institucionales.

B.- DEBILIDADES

1. Organización Clásica
2. Procesos desintegrados e incompletos
3. Sistema informático de Bodega limitado
4. Carencia de indicadores de gestión y desempeño
5. Responsabilidad y atribuciones no claramente definidas.

AMBIENTE EXTERNO

C.- OPORTUNIDADES

1 Estructurar la Planificación Estratégica Institucional.

2 Disposición legal e impulso para la aplicación de herramientas de gestión modernas

3 Trabajo multidisciplinario en la gestión cultural, incorporando las direcciones de la Institución.

4 Elaboración y Seguimiento de los proyectos de desarrollo cultural y artístico.

5 Establecimiento de alianzas estratégicas con grupos de cultura.

D.- AMENAZAS

1 Reducción real del presupuesto
2 Pérdida de tiempo y recursos por Incumplimiento de los proveedores una vez adjudicados los procesos de contratación.
3 Limitado comprometimiento en la gestión de la dirección por parte de las autoridades.
4 Inestabilidad de permanencia de la Dirección en la Organización.

2.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa o institución en su mercado, la situación externa se compone de dos factores no controlados: oportunidades y amenazas. Una organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que lo rodea, así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización[21]

El ambiente externo deberá evaluarse en términos de las oportunidades y amenazas de la DPLA-CCE, esta acción gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, además el medio deberá examinarse en función de los avances tecnológicos, productos y servicios.

[21] HUMPHEREY Albert, Instituto de Investigaciones de Stanford, Estados Unidos, 1960

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO						
	AMENAZAS					
PONDERACIÓN ALTA:.....5 MEDIA ALTA:....4 MEDIA:.....3 MEDIA BAJA:....2 BAJA:.....1 OPORTUNIDADES	REDUCCIÓN DEL PRESUPUESTO	PERDIDA DE TIEMPO Y RECURSOS POR INCUMPLIMIENTO DE LOS PROVEEDORES UNA VEZ CONCLUIDOS LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN	LIMITADO COMPROMETIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN POR PARTE DE LAS AUTORIDADES	INESTABILIDAD DE PERMANENCIA DE LA DIRECCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	TOTALES	PRIORIZACIÓN DE IMPACTO EXTERNO
ESTRUCTURA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	3	1	5	4	**13**	**5**
DISPOSICIÓN LEGAL E IMPULSO PARA LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MODERNAS	1	1	4	4	**10**	**3**
TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO EN LA GESTIÓN CULTURAL, INCORPORANDO A LAS DIRECCIONES DE LA INSTITUCIÓN	3	1	4	4	**12**	**4**
ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO CULTURAL Y ARTÍSTICO	3	1	4	5	**13**	**5**
ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON GRUPOS DE CULTURA	3	1	4	4	**12**	**4**
TOTALES	**13**	**5**	**21**	**21**		
PRIORIZACIÓN DE IMPACTO EXTERNO	**4**	**3**	**5**	**5**		

Figura 13: Matriz de Impacto Externo
Fuente: Datos DPLA-CCE
Elaborado por: El Autor

Del análisis cumplido, el impacto externo de la DPLA-CCE, presentado en la figura 13, se establece que ejercida la valoración cuantitativa de las oportunidades criticas de éxito que tiene, se determina que existen dos variables de impacto alto con valoración equivalente a 5, identificadas como: Establecer la planificación estratégica y fortalecimiento de la dirección y gestionar los proyectos de desarrollo cultural y artístico a nivel nacional e internacional, que coadyuvará a demostrar que la Dirección objeto de estudio tiene fundamentos para desarrollarse competitivamente.

Para el logro de las restantes oportunidades, debe señalarse que si la DPLA-CCE cristaliza el cumplimiento de las oportunidades calificadas con valoración equivalente a 5, conseguirá el desarrollo de las restantes oportunidades

Adicionalmente el análisis de la Matriz de Impacto Externo presenta amenazas de alto impacto y calificadas con la valoración de 5; Falta de connotación de la misión por parte de las autoridades e Inestabilidad de permanencia de la Dirección dentro de la Organización.
Pérdida de tiempo y recursos por incumplimiento de los proveedores adjudicados.

2.3 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

Es necesario evaluar el contexto interno de la DPLA-CCE, corresponderá el análisis organizacional de las condiciones internas, que es el proceso que permitirá examinar e identificar en conjunto la cantidad y calidad de los recursos humanos, materiales, tecnológicos disponibles, para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

En el análisis se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La función básica, visión, objetivos y su jerarquía de importancia.
- Tecnologías empleadas.
- Las habilidades, capacidades y aptitudes del personal.
- El estilo de administración que incluye la cultura organizacional.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO							
	DEBILIDADES						
PONDERACIÓN ALTA:.....5 MEDIA ALTA:.....4 MEDIA:.....3 MEDIA BAJA:.....2 BAJA :.....1 FORTALEZAS	ORGANIZACIÓN CLÁSICA	PROCESOS DESINTEGRADOS E INCOMPLETOS	SISTEMA INFORMATICO DE BODEGA LIMITADO	CARENCIA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES NO CLARAMENTE DEFINIDAS	TOTALES	PRIORIZACIÓN DE IMPACTO INTERNO
PERSONAL CAPACITADO Y TRABAJO EN EQUIPO	3	3	3	3	3	**15**	**3**
TECNOLOGÍA MODERNA	3	3	3	3	1	**13**	**2**
CUMPLIMIENTO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	4	4	4	4	5	**21**	**4**
DIRECCIONAMIENTO CON LIDERAZGO	4	4	4	4	5	**21**	**4**
GESTIÓN AGREGANDO VALOR PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES.	4	5	4	4	5	**22**	**5**
TOTALES	**18**	**19**	**18**	**18**	**19**		
PRIORIZACIÓN DE IMPACTO INTERNO	**4**	**5**	**4**	**4**	**5**		

Figura 14: Matriz de Impacto Interno
Fuente: Datos DPLA-CCE
Elaborado por: El autor

De la figura 14, se puede establecer que las fortalezas se definirán como lo positivo de carácter interno de la Dirección, es decir, aquellas que en forma directa se tiene el control y que reflejarán una ventaja. Se identificarán básicamente a través de la evaluación de los resultados, que permitirán evaluar los avances o retrocesos de los planes, programas y proyectos; para el presente proyecto podremos señalar que la fortaleza de alta valoración = 5 es: Gestión agregando valor para el cumplimiento de objetivos institucionales, de las cuales dependerán en gran parte el éxito y la manera en que se conduzcan las estrategias de mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos en forma efectiva, y esto a su vez vigorizará a fortaleza de valoración media alta = 4, identificada como: Cumplimiento de Planes, Programas y Proyectos y Dirección con liderazgo, como también es importante el Personal Capacitado y trabajo en equipo, cuya valoración es de media = 3 y con una valoración media baja = 2 tenemos la Tecnológica moderna.

Las debilidades incidirán de manera negativa y directa en el desempeño de la DPLA-CCE, reflejándose en un portafolio de productos y/o servicios no competitivos, que podrá ser minimizada mediante acciones correctivas. Es el caso contrario de las fortalezas, las debilidades se podrán acometer con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

Sobre la base de la valoración de la matriz de impacto interno de la DPLA-CCE, se establece que dos debilidades presentan una ponderación alta equivalente a 5, la mismas que son: Procesos desintegrados e incompletos y, Responsabilidades y atribuciones no claramente definidas, además se presentan *tres* debilidades con una valoración = 4 equivalente a media alta definidas como: Organización clásica, Sistema informático de bodega limitado y Carencia de indicadores de gestión y desempeño, siendo importante darles mayor atención para convertirlas en fortaleza, que a su vez se constituirán en la esencia y fundamento de la Dirección, para realizar los cambios estratégicos necesarios.

2.4 **MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

La Matriz de vulnerabilidad define la medida o grado de debilidad o sensibilidad de ser afectado por amenazas o riesgos, en función de la frecuencia y severidad de los mismos, esta predisposición será mayor o menor dependiendo de factores de índole físico, cultural, económico, social y estructural de la comunidad, el detalle de las debilidades y amenazas se registra de las matrices de Impacto interno y externo.

El objetivo de la estrategia es disminuir o eliminar las debilidades internas y minimizar o evitar las amenazas del entorno, que es una combinación de tiempo, lugar y circunstancias, que podrían llegar a tener una acción perjudicial sobre el desempeño futuro de la DPLA-CCE.

Sin embargo cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición debilidades y amenazas se deberán siempre tratar de identificar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Si existen debilidades, la Dirección pugnará por sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Las amenazas podrán transformarse en oportunidades si provocan una respuesta que tiene beneficios colaterales, siendo importante establecer prioridades y regirse a la más representativa, son tres los factores que se deberán tomar en cuenta al establecer las prioridades:

a) **Probabilidad:** De que el evento llegará a ocurrir.

b) **Efecto:** ¿Cuál es el cambio probable en los resultados si se emprendiera una acción determinada?

c) **Tiempo:** ¿Qué tan urgente es la acción requerida?

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

MATRIZ DE VULNERABILIDAD						
	AMENAZAS					
PONDERACIÓN ALTA :.....5 MEDIA ALTA:.....4 MEDIA:.....3 MEDIA BAJA :.....2 BAJA:.....1 DEBILIDADES	REDUCCIÓN DEL PRESUPUESTO	PERDIDA DE TIEMPO Y RECURSOS POR INCUMPLIMIENTO DE LOS PROVEEDORES UNA VEZ CONCLUIDOS LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN	LIMITADO COMPROMETIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN POR PARTE DE LAS AUTORIDADES	INESTABILIDAD DE PERMANENCIA DE LA DIRECCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	TOTALES	PRIORIZACIÓN EN LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD
ORGANIZACIÓN CLÁSICA	1	1	3	3	**8**	**5**
PROCESOS DESINTEGRADOS E INCOMPLETOS	1	1	3	3	**8**	**5**
SISTEMA INFORMÁTICO DE BODEGA LIMITADO	1	1	3	3	**8**	**5**
CARENCIA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	1	1	3	3	**8**	**5**
RESPONSABILIDAD Y ATRIBUCIONES NO CLARAMENTE DEFINIDAS.	1	1	3	3	**8**	**5**
TOTALES	**5**	**5**	**15**	**15**		
PRIORIZACIÓN DE M. VULNERABILIDAD	4	4	5	5		

Figura 15: Matriz de Vulnerasbilidad
Fuente: Datos DPLA-CCE
Elaborado por: El autor

Esta matriz exteriorizada en la figura 15, expone la valorización cuantitativa y comparativa entre debilidades y amenazas, cuya ponderación es Alta = 5, Media Alta = 4, Media = 3, Media Baja = 2 y Baja = 1.

El análisis y valorización de la matriz de vulnerabilidad que presenta la DPLA-CCE, se aprecia que las debilidades presentan una valoración alta = 5 son: Organización clásica, Procesos desintegrados e incompletos, Sistema informático de bodega limitado, Carencia de indicadores de gestión y desempeño y Responsabilidad y atribuciones no claramente definidas, lo que reflejan la falta de una estructura organizacional por procesos, y que constituyen los factores críticos de éxito en el cual la Dirección, deberá poner mayor énfasis para conseguir que se conviertan en fortalezas.

Adicionalmente la matriz de vulnerabilidad determina que las principales amenazas registradas con la puntuación 5 = alta que corresponden a: Inestabilidad de permanencia de la dirección dentro de la organización y Falta de connotación de la misión por parte de las autoridades la Pérdida de tiempo.

También la pérdida de tiempo y recursos por incumplimiento de los proveedores una vez adjudicados los procesos de contratación, que deberá ser minimizada a través de la permanente revisión y control del proceso de contratación, y la Reducción del Presupuesto con una ponderación de vulnerabilidad de media alta = 4, que mediante resultados competentes y proyectos bien estructurados, permitirá enfrentarla adecuadamente.

2.5 **MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

La situación anhelada es aquella en que la DPLA-CCE, podría hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. La DPLA-CCE deberá proponer su gestión sobre la base del enfoque en esta matriz. Si existen debilidades, se exigirán en someterlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las resistirán para concentrarse en las oportunidades, por lo que a la DPLA-

CCE le atraería estar siempre en las circunstancias de maximizar las fortalezas como las oportunidades, es decir aplicará siempre la estrategia (Fortalezas vs. Oportunidades), se podrá utilizar las fortalezas empleando sus recursos para aprovechar las oportunidades del entorno, generando productos y/o servicios que satisfagan necesidades, expectativas de los clientes.

Para determinar la relación entre fortalezas y oportunidades, se establecerá diferente valoración donde 5 = Alta, 4 = Media Alta, 3 = Media, 2 = Media Baja, y 1 = Baja, en términos de su potencial deberá evaluarse cuantitativa como comparativamente. Más aún, esta matriz es una forma referente de reconocer estrategias prometedoras que utilizarán las fortalezas del Sector, para aprovechar las oportunidades que ofrecerá el contexto externo.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD							
	OPORTUNIDADES						
PONDERACION ALTA = 5 MEDIA ALTA = 4 MEDIA = 3 MEDIA BAJA = 2 BAJA = 1 FORTALEZAS	ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	DISPOSICIÓN LEGAL E IMPULSO PARA LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MODERNAS	TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO EN LA GESTIÓN CULTURAL INCORPORANDO A LAS DIRECCIONES DE LA INSTITUCIÓN	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO CULTURAL Y ARTÍSTICO	ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON GRUPOS DE CULTURA	TOTALES	PRIORIZACIÓN MATRIZ DE APROVECHABILIDAD
PERSONAL CAPACITADO Y TRABAJO EN EQUIPO	4	4	4	4	3	**19**	**3**
TECNOLOGÍA MODERNA	3	3	4	4	3	**17**	**2**
CUMPLIMIENTO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	5	4	4	4	4	**21**	**5**
DIRECCIONAMIENTO CON LIDERAZGO	4	4	4	4	3	**19**	**3**
GESTIÓN AGREGANDO VALOR PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES.	4	4	4	4	4	**20**	**4**
TOTALES	**20**	**19**	**20**	**20**	**17**		
PRIORIZACIÓN DE APROVECHABILIDAD	**5**	**4**	**5**	**5**	**3**		

Figura 16: Matriz de Aprobechavilidad
Fuente: Datos DPLA-CCE
Elaborado por: El autor

Basado en el análisis presentado en la figura 16, se estipula que la fortaleza que deberá ser aprovechadas de forma inmediata es: Cumplimiento de planes, programas y proyectos, con una valoración de aprovechabilidad alta = 5, considerablemente reconocida como posición que permitirán facilitar el proceso del cambio, así como tener técnicos y profesionales competentes que efectuarán actividades especializadas, considerando la productividad del profesional como uno de los efectos claves de la eficiencia, y que se vincularán de una u otra forma con todas las restantes fortalezas, permitiendo reforzar los conceptos básicos de la estrategia que deberá desarrollarse alrededor de las ventajas que podrán traducirse en beneficio, complementariamente la matriz presenta también la fortaleza valorada con una ponderación de aprovechabilidad de media alta = 4, definida como Gestión agregando valor para el cumplimiento de objetivos institucionales, que establecerá el contexto dentro del cual se realizarán actividades de creación de valor. Las fortalezas que siguen en importancia y con una valoración media equivalente a = 3, son: Direccionamiento con liderazgo y Personal capacitado y trabajo en equipo; Tecnología moderna, como media baja = 2, la misma que deberá ser desarrollada en apoyo a la consecución de los objetivos institucionales, además convendrá señalar que se deberá utilizar las fortalezas para explotar las oportunidades.

Las oportunidades son los elementos o factores que la DPLA-CCE, deberá aprovechar para el logro de los objetivos; del análisis de la matriz se desprende que las oportunidades con valoración alta = 5 son: Establecimiento del sistema de Planificación estratégica y fortalecimiento institucional, Trabajo permanente en la gestión cultural incorporando a la dirección con las direcciones generadoras de eventos culturales y Gestionar los proyectos de desarrollo cultural y artístico a nivel nacional e internacional, que aprovechado correctamente permitirán el crecimiento y fortalecimiento de la DPLA-CCE mediante el ingreso en el ámbito de la excelencia; con el compromiso del personal, como de quienes directamente participarán, con proyectos planificados y dirigidos con un estilo de dirección de mentalidad abierta, flexible, la misma que estimulará la interdependencia y proactividad, haciendo

factible la consecución efectiva de objetivos y metas; la oportunidad con valoración media alta = 4 es, Disposición legal e impulso para la aplicación de herramientas de gestión modernas, estará sujeta a cambios en los que surgirán nuevos retos y expectativas; también el análisis establece con una valoración media = 3 el Establecimiento de alianzas estratégicas con grupos e instituciones interesadas en el desarrollo cultural y artístico, instruyendo que es imprescindible reorientar la forma de dirigir y concienciar la responsabilidad de entregar productos y/o servicios de calidad.

2.6 **MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

Cumplida la evaluación de las matrices de: Impacto Interno, Impacto Externo, de Vulnerabilidad y Aprobechabilidad y definida las priorizaciones registrado en el campo de Priorización de matrices de cada una ya mencionadas, para el logro de las oportunidades mediante el aprovechamiento de las fortalezas, así como la eliminación o minimización de las amenazas y debilidades, se estructura la matriz de estrategias presentada en la figura 17 y que deberá desarrollar la DPLA-CCE.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	PERSONAL CAPACITADO Y TRABAJO EN EQUIPO	PROCESOS DESINTEGRADOS E INCOMPLETOS
	TECNOLOGÍA MODERNA	SISTEMA INFORMÁTICO DE BODEGA LIMITADO
	CUMPLIMIENTO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	CARENCIA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO
	DIRECCIONAMIENTO CON LIDERAZGO	RESPONSABILIDAD Y ATRIBUCIONES NO CLARAMENTE DEFINIDAS.
	GESTIÓN AGREGANDO VALOR PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES.	
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS F-O**	**ESTRATEGIAS D-O**
ESTRUCTURAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	ESTRUCTURAR SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (F1 y F2-O1,O2,O3)	DISEÑAR UN MODELO DE ORGANIZACIÓN QUE SE AJUSTE A LOS MODELOS ACTUALES
TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO EN LA GESTIÓN CULTURAL, INCORPORANDO A LAS DIRECCIONES DE LA INSTITUCIÓN.	IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PLAN.	DESARROLLAR EL SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN
GESTIONAR LOS PROYECTOS DE DESARROLLO CULTURAL Y ARTÍSTICO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	EJECUTAR Y CONTROLAR LOS PROYECTOS CULTURALES Y ARTÍSTICOS	CONTROLAR LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DISEÑADOS POR EL INCOP.
ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON GRUPOS E INSTITUCIONES INTERESADAS EN EL DESARROLLO CULTURAL Y ARTÍSTICO	COORDINAR ESTRATEGIAS CULTURALES CON OTRAS INSTITUCIONES CULTURALES	CAPACITAR AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN PARA LOS RESPECTIVOS SUBPROCESOS
	AGRESIVA	CONSERVADORA
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS F-A**	**ESTRATEGIAS D-A**
REDUCCIÓN REAL DEL PRESUPUESTO	FOMENTAR EN LAS DIRECCIONES LA IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES DPLA-CCE PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL	ESTRUCTURAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO
PÉRDIDA DE TIEMPO Y RECURSOS POR INCUMPLIMIENTO DE LOS PROVEEDORES UNA VEZ ADJUDICADOS LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN.	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD PARA ÁREAS GENERADORAS DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DEL USO DE MATERIALES
LIMITADO COMPROMETIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN POR PARTE DE LAS AUTORIDADES.	COORDINAR ACTIVIDADES CON LOS DIRECTORES AJUSTADOS AL POA.	MONITOREAR LOS PROYECTOS PRESENTADOS A LA SENPLADES
INESTABILIDAD DE PERMANENCIA DE LA DIRECCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.	UNIR ESFUERZOS CON ORGANIZACIONES CULTURALES PARA EVITAR DUPLICIDAD	ASESORAR EN ELABORACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES PARA LOS PRÓXIMOS PERÍODOS
	COMPETITIVA	DEFENSIVA

Figura 17: Matriz de Estrategias
Fuente: Datos DPLA-CCE
Elaborado por: El autor

CAPITULO III

3 MARCO TEÓRICO

3.0 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo, intitulado Proyecto de Organización por Procesos para la Dirección de Planificación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, abarcará un trabajo con lineamientos concretos y bien estructurados, además constituirá la base sobre la cual se desarrollarán las actividades de Planificación y contratación de la DPLA-CCE, que posibilitará la implantación de la modalidad del trabajo por procesos, en reemplazo de la modalidad de trabajo por funciones; a fin de que constituya una herramienta gerencial práctica y eficaz, que facilite la gestión, la toma de decisiones en forma competitiva, utilizando nuevas técnicas y prácticas operativas que alcancen el máximo rendimiento en el empleo del recurso humano, financiero, material y tecnológico, en concordancia con la racionalización de los trámites administrativos en los diferentes niveles de la unidad, cubriendo las necesidades y expectativas institucionales, así como de los clientes externos.

Es substancial analizar a la DPLA-CCE de forma integral, comprendiendo, que ésta forma parte de un entorno mayor y que todas las actividades deberán estar interrelacionadas entre sí para obtener un mejor rendimiento y resultados más efectivos. El modelo de organización por procesos es esencial porque permite y facilita una rápida y sencilla identificación de los problemas; así como una adecuada solución para los mismos; sin necesidad de corregir procesos que funcionan de manera correcta; lo que implica un efecto positivo en la capacidad de respuesta y adaptabilidad. La eficacia y eficiencia de la DPLA-CCE se ve reflejada en sus procesos, porque las prioridades que se plantean son cómo mejorar los procesos, el enfoque al cliente, la gestión de procesos, la calidad, el mejoramiento continuo, entre otros.

Lo que deberá realizar la DPLA-CCE es dejar de pensar en la forma de organización funcional y empezar a observar horizontalmente los diferentes procesos, persiguiendo la consecución de los siguientes objetivos:

- Hacer eficiente al personal involucrado en los procesos, tratando siempre de minimizar los recursos empleados y desarrollando sus competencias.
- Hacer efectivos los procesos de tal manera que generen los resultados deseados, sobre la base de los objetivos estratégicos planteados en la Planificación Estratégica Institucional.
- Alcanzar la excelencia en la gestión de la Dirección, mediante el desarrollo de procesos operativos, a fin de contribuir al logro y mantenimiento de la máxima eficiencia, eficacia y efectividad en la administración del personal, recursos económicos, materiales y tecnológicos.
- Hacer los procesos flexibles con la capacidad de adaptarse a los clientes internos y externos, como a las necesidades y expectativas propias de la Dirección.

Es importante considerar los conceptos que serán de amplia utilidad en la consecución de los objetivos:

- ✓ **Menores costos y ciclos de tiempos más cortos mediante el uso efectivo de los recursos.-** Mediante los procesos se optimizará la organización y por ende la utilización de los recursos disponibles como materiales, suministros, tecnología, entre otros.
- ✓ **Mejora consistente y resultados predecibles.-** Se conoce con exactitud cómo funciona la organización y su capacidad para lograr objetivos; se podrán obtener resultados exactos mediante la aplicación de fórmulas matemáticas con el mejoramiento de datos e información. De esta manera se eliminarán incertidumbres, y se podrá trabajar sobre un entorno predecible que facilite el logro de metas y objetivos. Resulta más factible la planificación, toma de decisiones, corrección y mejora de

procesos individuales que se adapten al contexto general de la organización.

- ✓ **Enfoque adecuado y prioritario para mejorar las oportunidades.-** Mantener una perspectiva adecuada de los procesos claves, es importante porque permitirá ajustar solo los procesos que requieran ser modificados para aprovechar las oportunidades, y obtener mejores resultados.
- ✓ **Define de forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado.-** Definir de forma clara y exhaustiva los requerimientos y procedimientos del sistema productivo es imprescindible para que esta información pueda facilitar a cualquier miembro de la organización tomar las decisiones más correctas.
- ✓ **Establecer claramente las responsabilidades y obligaciones para el manejo de las actividades claves.-** Las actividades deberán encontrarse agrupadas adecuadamente al proceso correspondiente, sin mayor complejidad y obteniendo el mayor aprovechamiento de las mismas. En caso de ser actividades de mayor relevancia habrá que analizarlas con mayor cuidado y rigor.
- ✓ **Analiza y mide capacidad de las actividades claves.-** Obtener información de los procesos que permitan cumplir las necesidades del sistema de gestión; para lo cual conoceremos con precisión las fuerzas y debilidades, hechos que nos posibilitarán actuar correctamente y predecir cambios o situaciones adversas.
- ✓ **Identifica los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la organización.-** Cada miembro de la organización conoce con precisión de que proceso forma parte, cual es su grado de responsabilidad e implicación en el mismo, sabe lo que se necesita y espera de el. No debe intervenir en otros procesos más de lo que sea necesario.

- ✓ **Se centra en factores como los recursos, métodos y materiales para mejorar las actividades claves de la organización.-** Posibilitará el mejor aprovechamiento de los recursos, asignando de manera óptima los elementos necesarios que requieran para lograr sus objetivos.
- ✓ **Evalúa riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de los consumidores, proveedores y otras partes interesadas.-** En síntesis se puede decir que una adecuada estructuración de procesos mejorará las posibilidades y la capacidad de adaptación, minimizará la influencia sobre otros procesos y el resultado final, permitiendo una rápida resolución y facilitando información para la elaboración de un plan estratégico adecuado.[22]

La gestión estratégica por procesos es la forma más avanzada de trabajar en equipo, con técnicas como el justo a tiempo, indicadores de gestión, Balanced Scorecard (BSC), estrategias proactivas, entre otros, y que hace que los miembros del equipo se adueñen del proceso y crezca su sentido de pertenencia hacia la Institución.

CAMBIO DE PARADIGMAS EMPRESARIALES; Don Tapscott Art. Caston; 2004

> *"En la actualidad, se genera un cambio fundamental en la naturaleza y aplicación de tecnologías en las organizaciones, este cambio tiene implicaciones profundas y de gran alcance para las organizaciones y sus recursos. Hasta el momento, las organizaciones no han articulado este cambio en su totalidad, teniendo dificultades cuando tratan de adoptar el cambio, manteniéndose restringidas por los enfoques tradicionales de gestión*
>
> *El cambio de paradigma implica la transformación fundamental de casi todo lo relacionado con la tecnología en sí misma y en sus aplicaciones*

---

[22] FERNANDEZ PEREDA Héctor, Enfoque a Procesos, Aproximación por el Método de los Procesos, España, pg. 7

en las organizaciones. El antiguo paradigma comienza en la década de 1950, los años finales a la década de 1980 y toda la década de 1990 corresponden a un período de transición para el nuevo paradigma. Las organizaciones que no hagan esta transformación, fracasarán, se harán irrelevantes o dejarán de existir.

Los cambios de paradigmas que comúnmente están impactando en las organizaciones en la actualidad, son el cambio económico y político del mundo es demasiado evidente, el mundo está en proceso de apertura y es fugaz, también es el cambio interrelacionado que se genera en el ambiente de negocios y en el mercado, se acabo la competencia limitada del período estable, las economías nacionales y los mercados están transformándose, las viejas reglas desaparecen, al igual que las barreras impuestas a la competitividad en la naturaleza de las organizaciones.

Se genera el cambio, la corporación de antaño simplemente ya no funciona más. La transformación de las organizaciones facilitada por la tecnología y la información, y que se requiere para tener éxito en el nuevo escenario; además el nuevo paradigma de la tecnología de la información va en paralelo a los cambios, al igual que la nueva organización esta es abierta e interconectada; es modular y dinámica con base en partes intercambiables y tecnológicamente posibilita la distribución de la inteligencia y la toma de decisiones para los usuarios. La nueva tecnología de la información funciona a igual que las personas, integrando información de datos, textos de voz e imágenes en diversos formatos; además suministra una columna vertebral para las estructuras de las organizaciones orientadas al trabajo en equipo; borra las barreras existentes entre las organizaciones, permitiendo el restablecimiento de las relaciones externas……". , produciéndose el cambio de paradigmas como refleja en la figura 18.

CAMBIO DE PARADIGMAS		
Producto	ENFOQUE	Clientes
Financiera	MEDICIÓN	Satisfacción cliente
Interna	EVALUACIÓN	Externa
Funcional	ORIENTACIÓN	Proceso
Jerárquica	ESTRUCTURA	Aplanada
Manejo	GERENCIA	Liderazgo
Gerencia	DUEÑO INFORMACIÓN	Compartida
Desempeño individual	ENFOQUE TRABAJO	Mejora procesos
Resultados	CONTRIBUCIÓN	Innovación
Evitarlo	RIESGO	Tomarlo
Individual	RECONOCIMIENTO	Equipo

Figura 18: Cambio de Paradigmas
Fuente: Contribución del Mejoramiento de Procesos, A. Paredes
Elaborado: El Autor

"La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de Planificación . El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida"[23]

En el siglo XX durante un gran período, el objetivo fundamental de las organizaciones tanto productivas como de servicios era la producción; por lo que existió los más altos niveles de especialización, ya que el presupuesto de investigación y desarrollo que mantenía la organización se destinaba al diseño del producto, y una cantidad muy reducida a mejorar los procesos de la organización. Sin embargo desde la última década del siglo pasado la situación antes mencionada evoluciona, debido a que la alta dirección comienza a percibir la importancia de una organización por procesos; determinando que esta es tan importante como diseñar un producto.

Un enfoque tradicional se observa cuando los directivos aprecian a la organización como un sistema conformado por distintos elementos, para lo cual hacen un análisis de los subsistemas de forma funcional y particular; dividiendo a la organización en departamentos y evaluando las tareas específicas que desarrollan cada uno de ellos. En la actualidad es importante analizar a la organización de forma integral, comprendiendo que la organización forma parte de un entorno mayor y que todas las actividades deberán estar interrelacionadas entre sí, para obtener un mejor rendimiento y resultados más efectivos. El enfoque orientado hacia los procesos es esencial, porque permite y facilita una rápida y sencilla identificación de los problemas; así como una adecuada solución para los mismos; sin necesidad de corregir procesos que funcionan de manera correcta; lo que implica un efecto positivo en la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la organización al exigente y cambiante entorno donde se desenvuelve.

La eficacia, eficiencia y efectividad de una organización, se ve reflejada en su estructura organizacional por procesos, porque las prioridades que se plantean

---

[23] James Harrintong, Mejoramiento de Procesos Empresariales.

son cómo mejorar los procesos, el enfoque al cliente, la gestión de procesos, la calidad, el mejoramiento continuo, entre otros.

3.0.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO POR PROCESOS

Durante décadas las organizaciones han estado trabajando hasta el cansancio los problemas relacionados con las tareas, pero no se han concentrado para nada en los procesos.

Los problemas que afligen a las organizaciones modernas no son problemas relacionadas con las tareas, son problemas relacionados con los procesos y actividades. La razón del por qué somos lentos en entregar un resultado no tiene relación con que nuestro personal realice sus tareas individual en forma lenta e ineficiente; cincuenta años de estudio de tiempos, movimientos y automatización han sido testigos de ello, somos lentos porque algunas personas están llevando a cabo tareas que no deberían realizarse para conseguir el resultado deseado o porque no tenemos las capacidades adecuadas de procesamiento o porque no establecemos las prioridades como deberíamos. Nuestros resultados no están llenos de errores porque las personas llevan a cabo sus tareas en forma indexada, sino porque no entienden bien las instrucciones de sus superiores o porque interpretan inadecuadamente la información que proviene de sus compañeros de trabajo. Somos inflexibles no porque los individuos estén cerrados en formas rígidas de trabajar sino porque nadie comprende bien cómo se combinan las tareas individuales para crear un resultado[24]. Nosotros no entregamos un servicio insatisfactorio porque nuestros empleados sean hostiles con los clientes sino porque los empleados no disponen de la información y la perspectiva necesaria para explicarle a los clientes el estado del proceso cuyo resultado están esperando. Experimentamos altos costos no porque nuestras tareas individuales sean costosas, sino porque empleamos muchas personas para

---

[24] ARMADA DEL ECUADOR, Guía para la Elaboración de Procesos, Año 2008

asegurar que los resultados de las tareas individuales se combinan de forma tal que puedan entregarse finalmente a los consumidores. En resumen, nuestros problemas no radican en el desempeño de tareas y actividades individuales, las unidades de trabajo, sino en los procesos en cómo las unidades se conjugan como un todo.

En forma lenta e incluso con cierto rechazo, las empresas norteamericanas empezaron en los años 80 a adoptar nuevos métodos de mejoramiento comerciales que se centraban en el proceso. Los dos más conocidos y más exitosos fueron la gestión de calidad total (TQM por su siglas en inglés para Total Quality Management) y la reingeniería. A través de un largo periodo de aplicación intensiva es esta técnica, los negocios norteamericanos logaron un gran avance en la superación de los problemas asociados a los procesos. Se eliminaron las tareas innecesarias, se reordenaron o combinaron las restantes, la información se compartió entre todas las personas involucradas en el proceso, y así muchas otras cosas. Como resultado, se realizaron mejoramientos de gran envergadura en la rapidez exactitud flexibilidad, calidad, servicio y costo. La aplicación de programas de mejoramiento de los negocios de las empresas estadounidenses y en la revitalización de la economía norteamericana durante los años 90.

El cambio al centrarse en el proceso no es en primera instancia un cambio estructural (aunque puede tener implicaciones estructurales profundas y duraderas) No se ha comunicado a través de un nuevo organigrama ni mediante la asignación de nuevos títulos gerenciales. Centrarse en el proceso significa que todas las personas en la empresa reconocen y se concentran en sus procesos. Este cambio aparentemente simple y modesto, tiene interminables ramificaciones para el funcionamiento de los negocios y para las vidas de las personas que trabajan en ellos.[25]

---

[25] HAMMER, Michael, Más allá de la Reingeniería, El triunfo del proceso. Happer Business, New York. 1996

Bajo el enfoque de control del proceso, se podrá determinar que la calidad no solo estará presente en el producto final sino en las actividades previas a su creación, por lo tanto es necesario conceptuar a la organización como un conjunto de procesos cuyas actividades son estructuradas sistemáticamente para la producción de productos o servicios que tengan valor agregado para los usuarios finales. La organización basada en procesos estará preparada para aprender y tener referencias para mantener e incrementar su competitividad.

3.1 FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Establecer los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las instituciones señaladas en el ámbito de esta norma de políticas, normas e instrumentos técnicos que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado a más de:

- Entender los procesos para definirlos
- Definirlos para medirlos
- Medirlos para comunicar su desempeño
- Comunicar su desempeño para administrarlos
- Administrarlos para mejorarlos continuamente
- Mejorarlos continuamente para proveer mayor valor agregado al usuario.

Como metodología del despliegue de la estrategia se definen los procesos institucionales agrupados en Gobernantes o Estratégicos, Agregadores de Valor y Habilitantes o de Apoyo[26].

Para fundamentar la propuesta del presente proyecto, a continuación se exponen algunas de las diferentes explicaciones que en el campo administrativo y tecnológico versan sobre el tema planteado:

---

[26] GUÍA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, Educación a Distancia, Facultad de Administración, UCE, Año 2010.

“La gestión de una organización estructural por procesos y tecnología constituyen un nuevo enfoque de la coordinación y planificación de la organización: “La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de Planificación . El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida”[27].

En la actualidad las organizaciones cuando piensan en agilitar u optimizar un procedimiento administrativo con el objetivo de mejorar los productos y/o servicios, deben optimizar eficientemente los recursos que tienen hoy; pero en la mayoría de veces la importancia que adquiere un estudio previo de los procesos, servirá para encontrar una solución con la simple idea de automatizarlos.
Los avances tecnológicos permiten a las administraciones de las naciones altamente desarrolladas, el diseño, la planificación y la ejecución de actividades basadas en el concepto de gestión por procesos y administración electrónica, entendiendo por tal, el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, y particularmente Internet, como una herramienta estratégica para lograr una mejor Administración Pública.

Estas orientaciones deben ser valiosamente aprovechadas por los Directivos de la CCE, y dentro de ésta por la DPLA-CCE, para centrar su gestión en la comunidad a la que se pertenece, y en las organizaciones como receptores de sus productos y/o servicios. Debe recordarse que desde inicios del siglo XX se desarrolló el concepto administrativo de procesos y fue incluido como práctica dentro de la disciplina de calidad como mejora continua como se lo grafica en la figura 19.

---

[27] **LORINO** Philippe. El Control de la Gestión Estratégica. Alfaoenga Grupo Editor. Bogotá 1996 pág. 42

Figura 19: Orientación a Procesos
Fuente: Sistema de Gestión de Calidad

Sin lugar a duda, los clientes de hoy ya no adoptan una visión microscópica de su organización, esperan que cada interacción que se tenga con ellos se coordine en una forma muy superior. Nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de la verdad que se presentan, cuando los clientes entran en contacto con la organización; para coordinar estos momentos de la verdad, debe cambiar su forma de pensar, actuar y hablar. Tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional funcional y empezar a centrarse en los procesos que controlan estas interacciones con el cliente. Las organizaciones industriales o de servicios mantienen aún (en muchos casos) una orientación al producto (bien o servicio), es decir en el resultado final de un proceso, así la productividad está fijada hacia el incremento del número de bienes producidos o servicios prestados.

El proceso como un conjunto de actividades que emplea unas entradas, le agregan valor y entregan unas salidas, fue desarrollado en los Estados Unidos por los años 40 del siglo XX. Walter Shewart estadístico norteamericano confirmó a través del proceso representado en la figura 20, que los resultados de los procesos de producción determinan datos cuantitativos como: longitud, peso, altura, densidad, que estudiados por modelos estadísticos observando si su variación se daba por razones comunes del proceso, significando que el

proceso estaba bajo control, si las variaciones se daban por causas específicas estas debían ser modificadas para que el proceso no esté fuera de control.

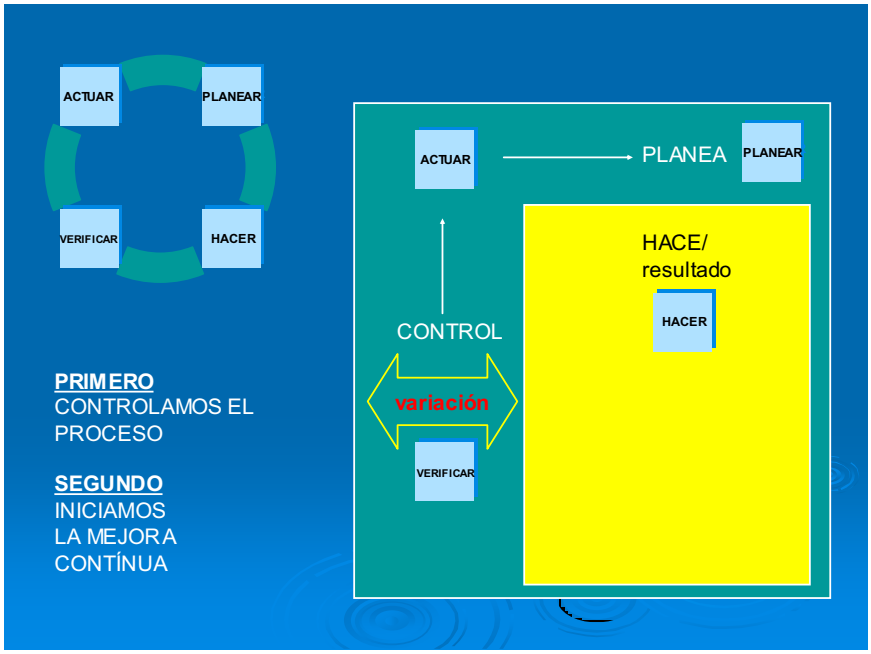


Figura 20: Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Valorar (PHVA)
Fuente: Sistema de Gestión de Calidad
Elaborado por: El Autor

John R. Opel, presidente de la junta directiva de IBM, declaró: “Necesitamos un proceso de la empresa que merezca respeto y sea respetado. Esto implica un proceso que pueda manejar con exactitud y eficiencia los valores y complejidades de hoy, un proceso que se posicione para el futuro y que, por tanto, se mueva hacia delante con la empresa, y no se quede atrás, como ha venido sucediendo”

El enfoque de control del proceso afirma que la calidad no solo está en el producto y/o servicio final, sino en las actividades previas a su creación, así el cuestionamiento de la gerencia cuando existe una reducción de la calidad es: ¿por qué trabajamos de esta manera?,. El enfoque hacia el control del proceso ayuda al éxito de las organizaciones, por lo tanto es conveniente conceptuar a la institución como un conjunto de procesos cuyas actividades son estructuradas sistemáticamente, para lograr productos o servicios que tengan valor agregado para los usuarios finales.

Un factor de gran importancia para ser competitivos en el siglo XXI, es que las instituciones tengan una organización por procesos y dediquen un esfuerzo mayor al mejoramiento de los procesos, que les permita aumentar la capacidad de la organización para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles, suministrando los medios para realizar en forma rápida los cambios importantes hacia actividades muy complejas, desarrollando actividades que verdaderamente generen valor agregado, preparándose de esta manera a fin de cumplir con sus desafíos futuros.
Toda organización se fundamenta en un conjunto de procesos, sin embargo se considera el problema de que sus actividades se encuentran "fragmentadas" o escondidas entre las estructuras organizacionales.

Con el propósito de fundamentar la propuesta del Proyecto, a continuación se presentan las diferentes orientaciones debidamente seleccionadas, que en el campo administrativo y tecnológico existen sobre el tema planteado:

GERENCIA DE PROCESOS; Mariño Navarrete Hernando; 2004

> *"La gerencia de organizaciones por procesos del siglo XXI es uno de los factores claves de éxito. Se puede afirmar sin lugar a dudas, que desde los albores del siglo XX con el desarrollo del movimiento de la calidad, se dio inicio a la concepción administrativa de la gerencia de procesos, aunque de manera incipiente.*
>
> *Para muchas organizaciones la administración por procesos o gestión por procesos es una moda que tiene adeptos en todos los rincones del mundo y están deseosos de aplicarla, como lo fueron en su oportunidad otras modas de administración por objetivos, la administración participativa, la administración por políticas, la administración por observación caminante, entre otras. Pero sólo los gerentes profesionales, exitosos en la teoría y la práctica del arte de administrar, saben que lo importante es orientarse hacia la gerencia de la organización por procesos, como uno de los pilares de un sistema*

integral, holístico de planeación y gerencia, esencial para desarrollar la estrategia corporativa.

Para quienes han tenido la oportunidad de participar en el movimiento mundial de la calidad, aprendiendo de los pioneros y de las organizaciones en todo el mundo que le aplican como una verdadera filosofía de administración, y aportar al enfoque administrativo de la calidad, enseñándole e implantándole en organismos latinoamericanos, la orientación hacia la gerencia de procesos ha estado presente desde el principio mismo del establecimiento de ese paradigma de administración que llamamos calidad total, gerencia de calidad total, mejoramiento continuo, gerencia integral, o denominaciones similares".

Hoy, se considera que una estructura organizacional por procesos es una parte inherente al trabajo diario de las instituciones. Así se ha reconocido en todo el mundo y aparece sistemáticamente como uno de los criterios esenciales para reconocer públicamente a las organizaciones con desempeño excelente como Ford Motor Company, IBM, Hewlett Packard, 3M, Xerox, Federal Express, Pronaca, Supermaxi, Yanbal, Confiteca, Marathon Sport, entre otras, que podrían entregar testimonio de este hecho de mejoramiento de su estructura organizacional por procesos y tecnología de la información.

3.1.1 PROCESOS

3.1.1.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS

Conjunto de actividades académicas y administrativas, mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, con valor agregado[28], concepto reflejado gráficamente en la figura 21.

[28] AGUDELO, Luis, ESCOBAR, Jorge, Gestión por Procesos, Colombia Medellin, 2007, p.13

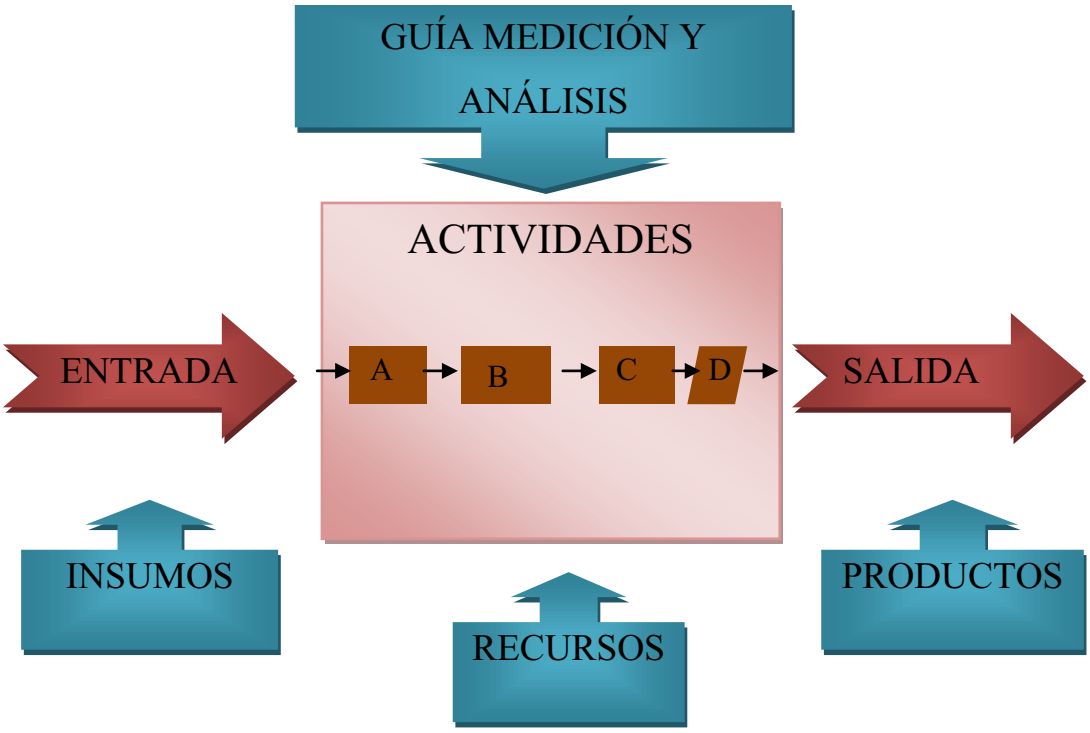


Figura 21: Representación esquemática de un proceso
Fuente: Gestión por Procesos
Elaborado: El Autor

3.1.2 ELEMENTO DE UN PROCESO

Definiciones:[29]

Misión de un Proceso: Determina el fin para el cual fue concebido en relación directa a los objetivos del mismo.

Entrada del Proceso: Pueden ser tangibles o intangibles y son los insumos para realizar el servicio (equipos, materiales, componentes, energía, información entre otros).

Transformación: Es el conjunto de actividades y tareas que recibiendo una entrada, le agrega valor y generan una salida para el usuario interno o externo.

---

[29] CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA. Quito-Ecuador, 2009

Salida: Es el producto o servicio generado por un proceso, para el usuario.

Controles: Sistemas de medida y control que mediante la generación de datos, permiten analizar el desempeño de los procesos.

Recursos: Constituyen el apoyo humano, económico, logístico, tecnológico y de infraestructura que interactúan en distintas relaciones dentro de la organización.

Límites de Proceso: Se definen por el alcance de las actividades incluidas, las entregas requeridas, las salidas generadas y los recursos relacionados.

3.1.3 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

- Están orientadas al cliente: Son una cadena de valor que comienzan con el cliente y terminan con el cliente.
- Son medibles: Se pueden incorporar medidas de valor en variables como: tiempo, costo y calidad. Si se los puede medir se los puede mejorar.
- Tienen un inicio y un fin: Los procesos tienen un punto de entrada definido por requerimientos de los clientes y una finalización definida por un producto o servicio de salida.
- Son adaptables: Fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores).
- Trabajo en equipo: A cada colaborador da un sentido de pertenencia y un enfoque integral de la organización. Identifica el aporte y responsabilidad con el grupo de trabajo, en función de los resultados.
- Tienen un propósito definido: Los procesos siempre están orientados a producir un bien o servicio.
- Son un conjunto de actividades de carácter permanente: Son actividades que producen bienes y servicios de manera permanente dentro de una organización, es decir que no son eventuales y cumplen un objetivo único, a este tipo de actividades se los denomina proyectos.

- El conjunto de procesos es un sistema: La integración de procesos bajo los objetivos de una organización forman un sistema.
- El diseño de los procesos constituye el proyecto planeado de los objetivos permanentes dentro de la organización, su construcción define:
  - Qué hacer,
  - El responsable de realizar las actividades,
  - La secuencia lógica,
  - Los insumos que se requieren, y
  - Los productos, bienes y servicios, que están como resultado de los procesos.
- Los procesos tienen una proyección de largo plazo, sin embargo, pueden ser modificados en cualquier momento, basados en cambios producidos en:
  - Las necesidades de los clientes,
  - Cambios en los insumos,
  - Los recursos utilizados (entorno),y
  - Oportunidades de mejora establecidos en la medición y análisis de los datos generados en el proceso,[30] aplicando las fases descritas en la figura 22.

[30] PAREDES, A., Contribución del Mejoramiento de Procesos a la Productividad y Competitividad, Quito-Ecuador, 2009, p. 11

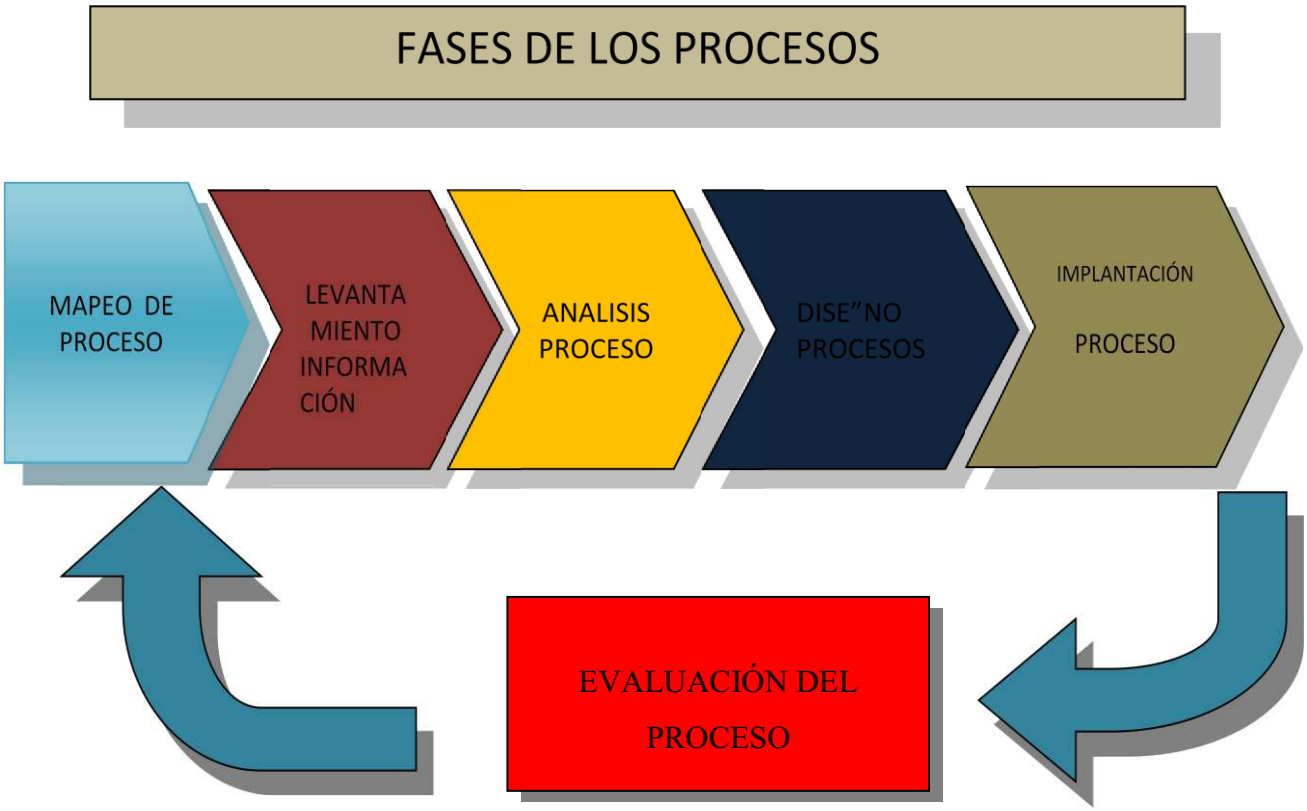


Figura 22: Fases de los Procesos
Fuente: Contribución del Mejoramiento de Procesos, A. Paredes
Elaborado por: El Autor

- El modelo de organización por procesos es esencial porque permite y facilita una rápida y sencilla identificación de los problemas; así como una adecuada solución para los mismos; sin necesidad de corregir procesos que funcionan de manera correcta.

3.1.4 GESTIÓN POR PROCESOS

Las organizaciones están constituidas por una compleja combinación de recursos (capital humano, capital intelectual, instalaciones, equipos, sistemas informáticos, etc) interdependiente e interrelacionados, deben perseguir los mismos objetivos y cuyos desempeños deben afectar positivamente o negativamente a la organización en su conjunto[31].

[31] REVISTA ECOS. Gestión por Procesos. Quito – Ecuador. P.42

La gestión por procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización podrá conocer, controlar y mejorar su cometido.

La gestión de los procesos tanto tecnológicos como administrativos, constituyen un nuevo enfoque de la coordinación y planificación en el seno de una organización "La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de Planificación . El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida"[32].

Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos, se puede mencionar que:[33]

- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorar el uso de los recursos disponibles.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Previene posibles errores.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

---

[32] LORIÑO, Philippe. El Control de Gestión Estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá. 1996.p.42

[33]HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill. Bogotá.1993. p.18

Supone una visión alternativa a la tradición caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, como se presenta en la figura 23, que permite desde mitad del XIX y que una buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente. Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La gestión por procesos implica el reordenamiento de los flujos de trabajo de forma que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción del cliente y a facilitar las tareas de los profesionales.

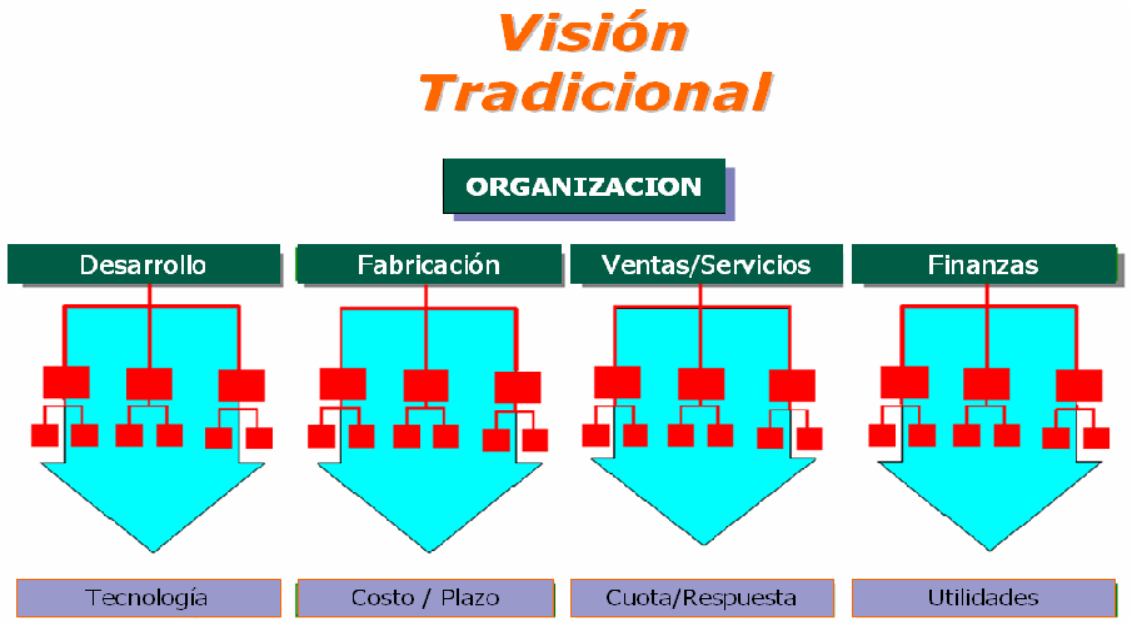


Figura 23: Visión Tradicional Organización
Fuente: Memorias Gestión por Procesos 2006 Epn.
Elaborado por: EPN

La Gestión Estratégica por Procesos coexistirá con la administración funcional, asignado "propietarios" a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que por lo tanto procurará su satisfacción, como se lo grafica en la figura 24. Determinará que procesos necesitarán ser mejorados o rediseñados, establecerá prioridades y proveerá de un contexto para inicial y mantener planes de mejora, que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en la Planificación Estratégica Institucional.

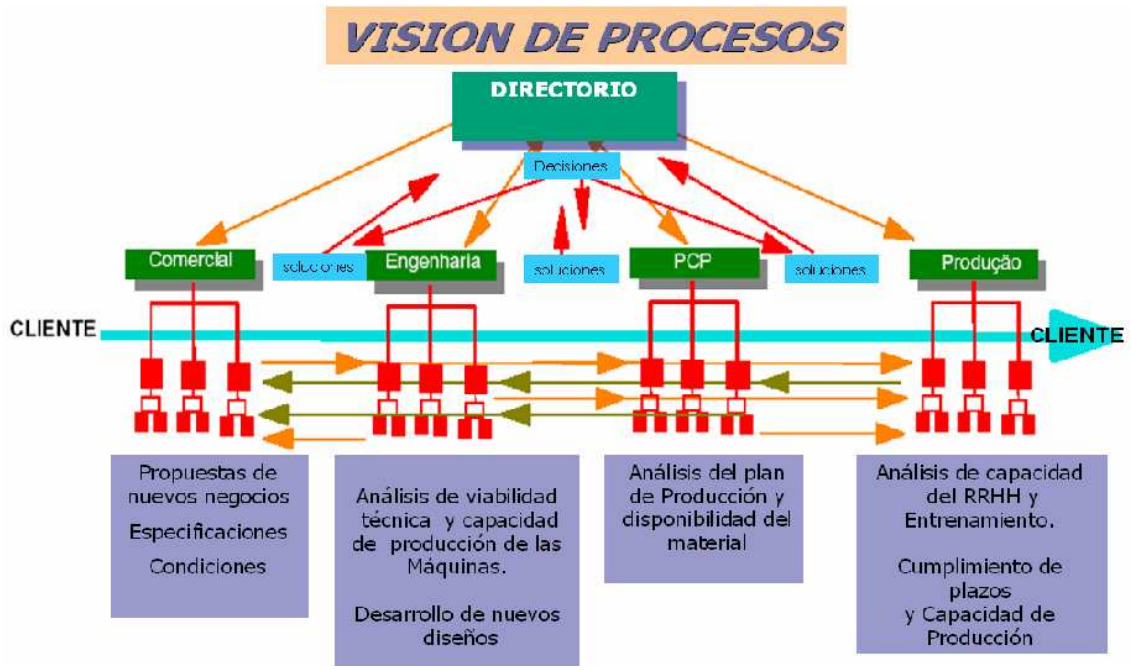


Figura 24: Visión de Procesos Organizacional
Fuente: Memorias Gestión Por Procesos 2006 EPN
Elaborado por: **EPN**

3.1.5 MAPA DE PROCESOS

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a tener una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, reflejando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Los mapas de procesos dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización y la oportunidad de distinguir entre los procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyéndose el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se va a trabajar.

3.1.5.1 Características del Mapa de Procesos

- Es un diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.
- Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

- Refleja sus interacciones.
- La agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación del mapa en su conjunto.

El mapa de procesos impulsará a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades estarán relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" presentarán la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización. Asimismo plantearán la posibilidad de distinguir entre procesos estratégicos, claves, de soporte, constituyéndose el primer paso para seleccionar los procesos sobre los cuales se actuará, como se lo expone en la figura 25.

Figura 25: Mapa de Procesos
Fuente: Memorias Gestión por Procesos 2006 EPN
Elaborado por: EPN

Un modelo es una representación de una realidad compleja, realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probará sus premisas y predecirá sus afectos en el cliente. Constituirá la base para que el equipo de procesos aborde el rediseño y mejora, establecerá indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

Un método estructurado que utilizará un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos claves. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y por consiguiente no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluirán a través de distintos departamentos y puestos de la organización funciona, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciado, en muchos casos interrelacionados.

La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos son esenciales para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso" y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de mejoramiento, rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad de acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

3.1.6 CARACTERÍSTICA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Entre las principales características de la Gestión por Procesos podrían ser:

a) **Identificación y documentación**.- Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados, y por consiguiente no se documenten ni se delimiten. Tal y como se expuso anteriormente los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la

organización funcional, que no suele percibirlos en sus totalidad y como conjuntos diferenciados, en muchos casos interrelacionados.

b) **Definición de objetivos**.- La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la calidad es decir hacia la satisfacción de necesidades, expectativas y deseos del cliente.

c) **Especificaciones de Responsables de los procesos**.- Comúnmente al estar distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de los resultados finales.

d) **La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso.-** El dueño del proceso es una persona que participará en sus actividades. Será esta persona la responsable última del control sobre el mismo desde el principio hasta el final, generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.

e) **El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso.-** En este caso es vital que el dueño de proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectarán al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.

f) **Reducción de etapas y tiempos.-** Generalmente existirá una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión por procesos incidirá en los tiempos de ciclo y en la reducción de las etapas de manera que el tiempo total del proceso disminuirá.

g) **Simplificación**.- Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación es característico de esta estrategia de gestión.

h) **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido**.- Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportarán en el resultado final. Podrán tratarse de actividades de control duplicadas o simplemente que se llevarán a acabo porque surgieron por alguna razón más o menos operativa en principio, pero

que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestionará estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deberán realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

i) **Reducción de burocracia.-** Con frecuencia será necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al persona que intervendrá en el proceso, como medio para reducir etapas y cortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afectará fuertemente al personal, por lo que deberá ser cuidadosamente llevado a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

j) **Inclusión de actividades de valor añadido.-** Que incrementarán la satisfacción del cliente del proceso.[34]

3.1.6.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Constituye el conjunto integrado de productos que la institución ofrece a la sociedad para satisfacer sus necesidades y expectativas y se encuentra constituido por productos primarios que son aquellos que desarrollan las organizaciones del Estado en cumplimiento de su normativa legal de creación, misión y aquella que la complementa con la finalidad de satisfacer a sus clientes externos; el levantamiento de estos comprende las siguientes fases:

- **Investigación.-** Consiste en identificar los **Productos Primarios** a través del análisis de la base legal de Constitución Institucional, leyes conexas y de direccionamiento estratégico.
- **Validación.-** Es revisar, depurar y consensuar el inventario general de productos primarios antes obtenidos, pretendiendo verificar la

[34] GUÍA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, Estudios a Distancia, Facultad de Administración, Universidad Central, Año 2010

importancia y asegurar su consistencia a través de revisión del inventario general de los productos y socialización con el inventario.

Complementariamente tenemos los **Productos Secundarios**, los mismos que se generan en los niveles jerárquicos administrativos de Apoyo y Asesoría, su naturaleza no cambia y siempre se encargan de facilitar la entrega de recursos y prestación de servicios para el normal desarrollo de la gestión interna de la organización; siendo necesario estandarizarlos considerando los productos básicos que se deben elaborar en dichos niveles, sin que esto signifique que las organizaciones deban limitar la generación de productos, si no más bien, ampliar su portafolio de productos, de acuerdo a las necesidades institucionales. De esta manera, se define el portafolio de productos de los procesos habilitantes.

3.1.7 CADENA DE VALOR

La cadena de valor fue descrita por Michael Porter, 2001, en su libro "Ventaja Competitiva", la cual, categoriza las actividades que producen valor añadido a una organización, con el objeto de permitir identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva. La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y del margen.

Las actividades de valor pueden dividirse en:

- ✓ **Actividades primarias:** Son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.
- ✓ **Actividades de Apoyo:** Sustentan a las actividades primarias, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

También es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de la institución. Se define del análisis realizado a los productos

primarios y que identifican el aporte de valores de las macro actividades en el cumplimiento de la misión institucional, insumos con los cuales se constituye la cadena de valor, con la finalidad de estructurar la organización de tal manera que represente un cambio radical en la forma de operar, incorporando así un nuevo sistema de gestión.

La cadena de valor es una herramienta para examinar de manera sistemática las actividades que desempeña la institución y la forma cómo interactúan, además permite disgregar la institución en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales para la diferenciación.

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos humanos y Remuneraciones, SENRES, ha dispuesto desde el año 2000 la política gubernamental de reestructuración por procesos en todos los ministerios y entidades autónomas de la Administración Pública.

Según el literal © del Artículo 54 de la LOSCA, establece la necesidad de expedir políticas, normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo como marco de referencia para el diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos, mediante resoluciones que serán publicadas en el Registro Oficial a aplicarse en las instituciones, organismos y dependencias del Estado.

3.1.7.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

De acuerdo al Artículo 13 de la Norma e Instrumentos para el Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos SENRES, 2008, En se debe considerar y analizar los siguientes componentes:

1. Unidades administrativas
2. Niveles Jerárquicos
3. Líneas de autoridad y responsabilidad
4. Organigrama estructural

1) **Unidades administrativas.-** Una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones y departamentos, a las cuales se les denominarán unidades administrativas, las mismas que dependerán de las necesidades basadas en la misión, visión y productos institucionales y reflejar la optimización del funcionamiento de la organización así como de sus procesos internos.

2) **Niveles jerárquicos.-** Se refiere al número de niveles de administración que adopta la organización, para garantizar la realización de sus productos y logro de sus objetivos. En este sentido se consideran los siguientes niveles jerárquicos:
   - **Directivo.-** Responsable de direccionar a la organización al cumplimiento de su misión.
   - **Asesor.-** Comprometido en proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales**.**
   - **Apoyo.-** Responsable de proveer apoyo administrativo y logístico, entregado oportunamente recursos a la organización permitiéndole alcanzar sus objetivos.
   - **Operativo.-** Responsable de la ejecución de los productos directamente relacionados con el cliente externo**.**

En la tabla 10 se resume las diferentes unidades administrativas en relación con los procesos organizacionales, identificados con la Casa de la Cultura Ecuatoriana, según la SENRES 2008. Pág. 13.

Tabla 10 Niveles Organizacionales

NIVELES ORGANIZACIONALES	UNIDADES ADMINISTRATIVAS
Directivo	Presidencia Vicepresidencia
Asesor	Asesoría General Asesoría Jurídica Comunicación Social
Apoyo	Gestión de Recursos Humanos Gestión de Planificación Gestión Financiera Gestión Tecnológica Secretaría General
Operativo	Se identificarán con relación a la misión y objetivos institucionales Gestión de Museos Gestión de Biblioteca Gestión de Teatros Gestión de Cinemateca Área de la Mujer

SENRES Pág. 10 (2008)

3) **Líneas de autoridad y responsabilidad**.- Canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta la base de la organización viceversa.

La tabla 11 describe las líneas de relación de dependencia de responsabilidad, línea de asesoría y línea de apoyo, de acuerdo con lo establecido por la SENRES

Tabla 11 Simbología de niveles organizacionales

SIMBOLOGIA	DESCRIPCION CONFORME
	Línea de dependencia y responsabilidad
	Línea de Asesoría
	Línea de Apoyo

4) **Organigrama estructural.-** Es la representación gráfica de la estructura organizacional, sustenta y articula todas sus partes integrales e indica la relación con el ambiente externo de la organización.

3.1.8 DISEÑO DE LOS PROCESOS

El diseño de los procesos es una fase fundamental en el mejoramiento organizacional, es la comprensión del proceso tal y cómo este está funcionando en la actualidad. Esto implica en primer lugar su definición, es decir, la delimitación clara de sus fases y objetivos, medir los resultados y establecer el valor agregado a cada una de sus fases. Por último el análisis respectivo de las posibles causas de problemas.

La clasificación de los procesos según la SENRES, 2007, Artículo 14, para el diseño de los procesos en las organizaciones al interior de la institución se agrupan en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional y se clasificación por su responsabilidad en:

- **Gobernantes:** También denominados estratégicos, gobernadores, de dirección, de regulación o de gerenciamiento, son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

- **Proceso Habilitantes o de Soporte:** Responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

- **Agregadores de Valor:** Llamados también específicos, principales, productivos, de línea, de operación de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos y son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Dentro de los procesos funcionales en la estructura de una organización, podemos determinar a los procesos de soporte que están dirigidos a apoyar la gestión institucional.

Además es posible identificar dos clases de procesos:

- ✓ **Procesos Funcionales.-** Son actividades que convierten entradas en salidas requeridas por un cliente interno y generadas al interior de una misma área funcional, como se lo grafica en la figura 26.
- ✓ **Procesos Organizacionales.-** Procesos de carácter horizontal o transversal, cuya responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento, como se lo grafica en la figura 26.

Figura 26: Procesos Organizacionales y Funcionales
Fuente: Procesos Organizacionales

Es importante enunciar que para todos los procesos institucionales se definirán su misión. En los procesos gobernantes, se determinará las atribuciones y responsabilidades conforme a su base legal constitutiva. Para los procesos agregados de valor y habilitantes se trasladarán los productos establecidos en el portafolio de productos.

3.1.9 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

La jerarquía de los procesos está dada en primera instancia por los macroprocesos, estos pueden subdividirse en procesos y subprocesos, que tienen una relación lógica. Todo macroproceso, proceso u subproceso está compuesto por un determinado número de actividades que contribuyen a la misión del macroproceso.

- ✓ **Macro procesos**: Es el conjunto de procesos interrelacionados de una empresa o institución que tienen un objeto común.

- ✓ **Procesos:** Descripción de las actividades realizadas en el proceso.

- ✓ **Subprocesos:** Constituye elementos componentes de un proceso.

- ✓ **Procedimiento:** Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de preceder o de obrar para conseguir resultado.

- ✓ **Actividad:** Conjunto de tareas involucradas de un proceso.

- ✓ **Tarea:** Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo establecido. [35]

La jerarquía de los procesos para mejor comprensión se los presenta en la figura 27

---

[35] DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGANICOS DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, SENRES, Registro Oficial No. 251, del 2009

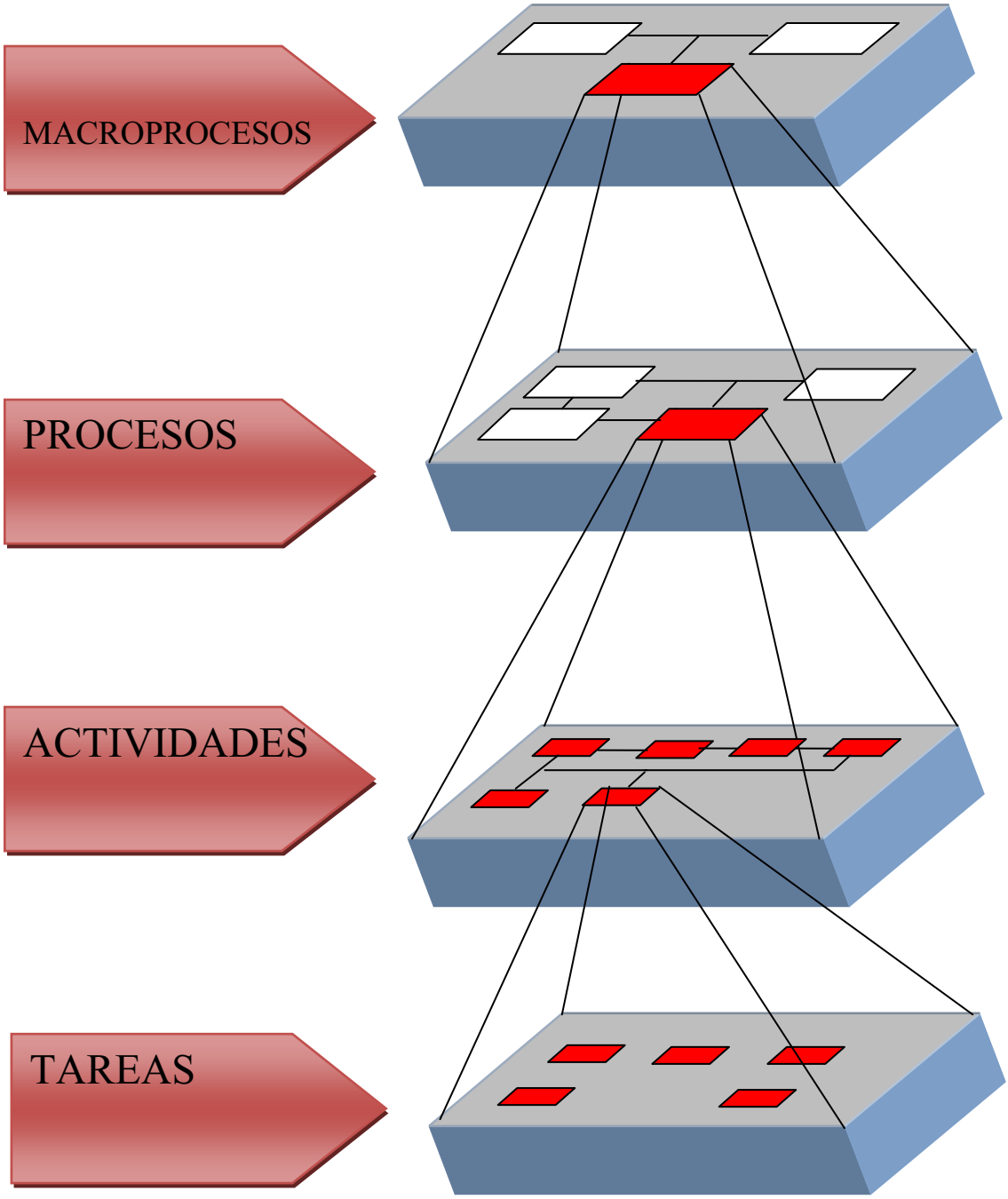


Figura 27: Jerarquía de los Procesos
Fuente: Certificado Internacional de Proyectos
Elaborado: El Autor

3.1.10 RESPONSABLE DEL PROCESO

Los responsables de las unidades o procesos institucionales, motivarán y se involucrarán con la autoridad nominadora para el diseño organizacional o

reestructuración de unidades, áreas procesos, sobre la base de la normativa legal, planificación estratégica y operativa, convenios nacionales e internacionales, donde la autoridad nominadora dispondrá al responsable de la Unidad de Administración de Recursos Humanos – UARHs, iniciar el proceso de reestructuración, previo su informe técnico y sobre la base de las políticas, normas e instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio de lo Laboral y la Subsecretaría ex Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), de conformidad a los artículos 58 literal a) de la LOSCA y 114 de su Reglamento, asi como también la estructuración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.

Adicionalmente los responsables de los procesos deberán cumplir requisitos básicos como son:

Saber.- Conocer con profundidad el proceso que va a administrar.
Poder.- Capacidad para la toma de decisiones y facultamiento al personal (Empowerment) en la toma de decisiones.
Querer.- Asumir voluntariamente la responsabilidad de la gestión del proceso

Las funciones del responsable del proceso son:

a) Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar el proceso.
b) Garantizar que las metas globales del proceso se cumplan.
c) Definir los límites y el alcance del proceso.
d) Identificar necesidades de capacitación del personal de apoyo del proceso.
e) Identificar los factores fundamentales de éxito del proceso.
f) Preparar documentos de trabajo en caso de ser necesario.
g) Definir los subprocesos u sus correspondientes responsables.
h) Mantener el contacto con los usuarios del proceso para garantizar que se satisfagan y se conozcan sus expectativas.

3.1.11 LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Permite establecer las tareas, las cuales deben ser descritas en forma secuencial al detalle, debe contener la siguiente información:

- **Nombre de la unidad administrativa.-** Denominación de las unidades administrativas registradas en el Estatuto Orgánico.
- **Producto.**- Bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de calidad de los clientes, se considerarán las denominaciones de los productos identificados en el portafolio de productos.
- **Tarea.**- Descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado producto.
- **Responsable.**- De conformidad con la tarea se deberán describir la denominación del puesto del responsable de su ejecución y si son varios con la misma denominación se describirá el número de personas que interviene en su desarrollo.

3.1.12 CONTROL DEL PROCESO

Controlar un proceso significa asegurar que genera, de manera continua, resultados previsibles y satisfactorios.

Para controlar un proceso se debe asignar:

- Unos objetivos
- Unos indicadores cuantitativos para medir el logro de los objetivos.
- Un sistema de medida para cada indicador.
- Un propietario o responsable del proceso
- Un método de estandarización de su aplicación
- Cuadro de mando Integra (Balanced Scorecard).
- Mediciones del proceso
- Costo de calidad.
- Sistemas integrados de información (Tecnología)

- Costeo basado en Actividades ABC
- Técnicas estadísticas.

El resultado de manejar apropiadamente los procesos es tener:

PROCESOS EFICIENTES	MÍNIMOS RECURSOS
PROCESOS EFICACES	RESULTADOS DESEADOS
PROCESOS EFECTIVOS	MÍNIMOS RECURSOS Y RESULTADOS DESEADOS
PROCESOS ADAPTABLES	CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A CLIENTES CAMBIANTES Y NECESIDADES DE LA EMPRESA

3.2 INDICADORES DE GESTIÓN

3.2.1 INTRODUCCIÓN

Un proceso debe establecer medidas a través de un sistema de reportes que le permita obtener datos del comportamiento de los outputs de todas las actividades y un sistema de medición por medio de KPI's Key Performance Indicators (Indicadores de Gestión). Los KPI's deben responder a acciones de naturaleza administrativa: eficacia, eficiencia, efectividad, entre otros.

Los indicadores son factores para el logro y aseguramiento del cumplimiento de los propósitos de un determinado proyecto, proceso, plan o actividad, en lo que tiene relación con la medición del logro de objetivos, procesos y resultados, como se lo define en la tabla 12.

Tabla 12: Eficiencia, Eficacia y Efectividad

CONCEPTO	ETIMOLOGÍA	DEFINICIÓN
EFICIENCIA	Del latín eficientica: acción, fuerza, virtud de producir	Es el criterio que revela la capacidad administrativa de producir lo máximo, con el mínimo de recursos.
EFICACIA	Del latín eficaz: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado	Es el criterio que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.
EFECTIVIDAD	Del verbo latino efficere: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado	Es el criterio que expresa la relación entre lo logrado y lo programado o entre el resultado y el objetivo.

Actualmente una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de la organización, determinando los indicadores que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir al responsable del proceso, que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

"Lo que no se puede medir no se puede controlar, y lo que no se puede controlar no se puede administrar y lo que no se puede administrar es un caos", para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesita definir indicadores que muestren el nivel de desempeño del proceso.

Los indicadores de gestión nos permitirán:

- Alcanzar los resultados esperados tomando decisiones correctas,
- Analizar el balance de los resultados, los efectos en conjunto; y,
- Saber si estamos cumpliendo con nuestra razón de ser (Misión).

Considerando la gestión como sinónimo de administrar y/o establecer acciones específicas para hacer realidad las actividades programadas y planificadas; podemos exponer que:

Un indicador de gestión muestra la situación en que se encuentra un proceso de carácter administrativo dentro de un período de tiempo.

Los propósitos de los indicadores de gestión son:

➢ Medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos. Es decir poder interpretar lo que está ocurriendo o evaluar el desempeño del proceso contra los objetivos establecidos.

➢ Tomar medidas correctivas o preventivas cuando las variables rebasan los límites establecidos. Es decir determinar si el proceso es estable.

➢ Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, estableciendo tendencias en el desempeño del proceso.

➢ Determinar si el grado de mejora que se obtiene es competitivo.

Las cualidades de los indicadores de gestión, son dirigidas a satisfacer los siguientes criterios:

Poder Medirse.- Que el deseo de ejecutar la medición sea realmente posible hacerlo ya sea en términos de valor o porcentaje. Ejemplo: El número de alumnos por aula o porcentaje de alumnos por niveles.

Tener Significado.- Todo indicador debe tener una descripción, es decir una breve definición y qué se pretende medir. El indicador debe ser evidentemente reconocido por los participantes en el proceso y necesitan información de su desempeño.

Poder Controlarse.- El indicador debe poder controlar, no podemos controlar situaciones que no son inherentes a nuestra responsabilidad u obedecen a factores externos, sin embargo si podemos controlar el efecto de los elementos externos en nuestro proceso.

Ejemplos de indicadores:

- ✓ Margen de beneficio,
- ✓ Índice de clientes satisfechos,
- ✓ Tiempo de espera entre pedido y entrega (días),
- ✓ Horas de elaboración de informe,
- ✓ Rotación de las cuentas por cobrar,
- ✓ Porcentaje de satisfacción de clientes,
- ✓ Frecuencia de accidentes,
- ✓ Porcentaje de operaciones exitosas,

Un indicador tiene una o más variables relacionadas, dependiendo de la decisión de lo que se quiere medir:

Un indicador dispone de una sola variable cuando presenta situaciones de resultado final de forma unidimensional. Ejemplo: Número de reportes enviados o número de reparaciones efectuadas en un período dado.

Un indicador dispone de dos o más variables, si se interrelacionan expresando el resultado de eficiencia, eficacia o efectividad, que se presenta al final o durante un proceso, generalmente se presentan como promedios o porcentajes. Ejemplo: Gasto realizado sobre presupuesto (porcentaje) o promedio de horas en la elaboración de un informe mensual.

Los indicadores deben tener especificada la frecuencia en que van a medir un proceso o su resultado y su unidad de medida en que tendrá su expresión numérica, a lo cual se denomina índice.

Es necesario tener siempre presente:

- ¿Qué deseamos medir?

Eficiencia de los procesos, procedimientos o de funcionarios, por ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, rotación del material.
Eficacia, hacer lo que se debe hacer para alcanzar objetivos, por ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
Efectividad en el logro de la meta, por ejemplo proyectos ejecutados con relación al total de proyectos programados.

- ¿Para qué deseamos medir?

- Examinar el balance de los resultados.
- Saber si se cumple con la misión institucional.

Al establecer un indicador de gestión es necesario convenir qué y para qué se quiere medir un proceso, si pretendemos medir las entradas de los recursos a ser transformados, medir los resultados parciales de las actividades involucradas en el proceso; o, el resultado final se compara las descripciones o requerimientos del servicio o producto planificado con lo obtenido.

Para dar respuesta a la pregunta ¿qué deseamos medir?, es necesario dar el concepto de eficacia, eficiencia y efectividad.

Eficiencia.- Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es hacer las cosas correctamente.
Eficacia.- Es la capacidad para fijar y lograr los resultados de los objetivos apropiados, es hacer las cosas correctas.

Efectividad.- Es el criterio que expresa la relación entre lo logrado y lo programado o entre el resultado y el logro de los objetivos.

Consecuentemente podemos medir la eficiencia en los procesos determinados y/o medir la eficacia al hacer lo que se debe hacer en un proceso, o la efectividad en el logro de la meta establecida.

Así, básicamente se presentan tres tipos de indicadores:

Indicadores de eficacia.- Miden los resultados obtenidos sobre los resultados programados.

Fórmula Indicador de Eficacia = Resultados Obtenidos / Resultados Planificados

Indicadores de eficiencia.- Miden los resultados obtenidos con el empleo de los recursos asignados.

Fórmula Indicador de Eficiencia = Resultados obtenidos / Recursos planificados

Indicador de Efectividad.- Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, o entre el resultado y el objetivo.

Fórmula Indicador de Efectividad = Meta lograda / Meta programada

Adicionalmente con el fin de contar con una amplia información y poder tomar decisiones acertadas, es posible interrelacionar indicadores de gestión de un proceso (organizacional o funcional), o área con los de otro proceso o área.

Los indicadores de gestión financiera son los normalmente utilizados para evaluar la gestión financiera de un sector o unidad, los resultados de estos

indicadores se pueden vincular al resultado en la gestión de otras áreas de la organización como pueden ser el área comercial o de operaciones. Por ejemplo el nivel de satisfacción de los clientes está relacionado con el nivel de ventas y éste a su vez con los niveles de operación; o el indicador de control presupuestario estará relacionado al nivel de cumplimiento de objetivos o proyectos específicos, se debe siempre considerar, ¿qué necesitamos verificar?

Debe escogerse los indicadores empleando un proceso estructurado de logro y de consenso, seleccionando los indicadores, generando una lista preliminar de indicadores, presentando una selección de indicadores y discutiendo, optimizando los indicadores seleccionados, como se lo muestra en la figura 28.

TIPOLOGÍA DE INDICADORES SEGÚN NIVEL ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN

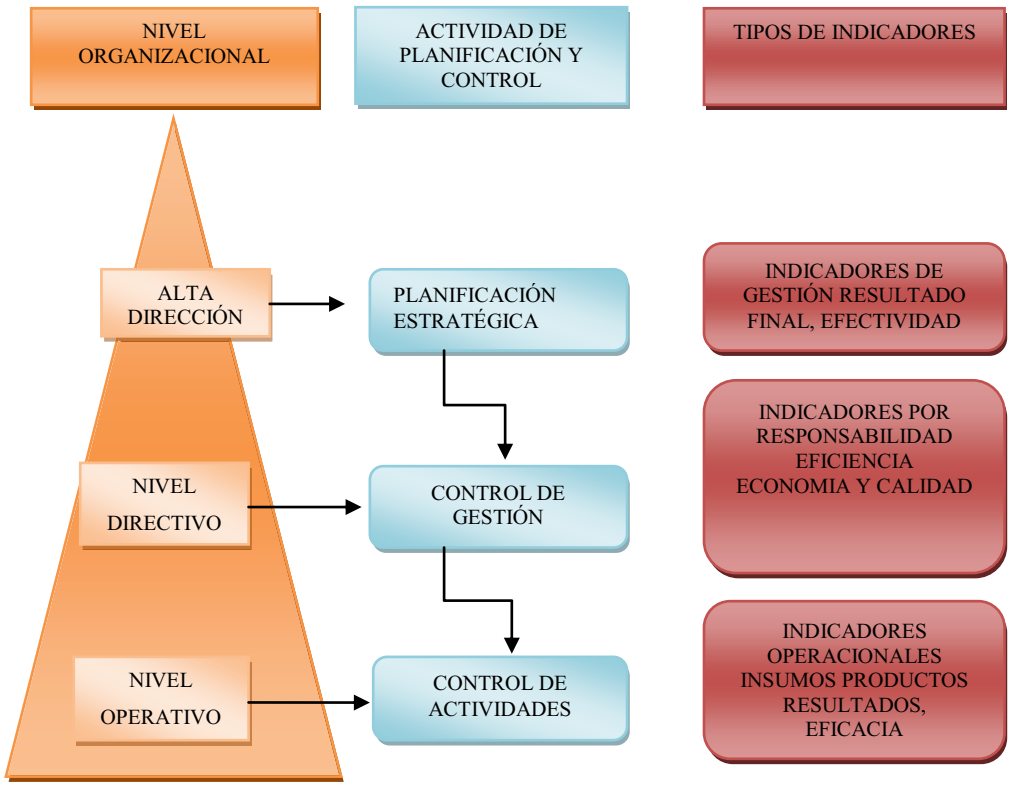


Figura 28: Tipología de Indicadores
Fuente: Indicadores de Gestión
Elaborado: El Autor

Para controlar el cumplimiento de los indicadores se sugiere mostrarlos en un “Cuadro de Mando Integral”, donde se clasifican los indicadores de acuerdo a los procesos que se han registrado, se detalla su formulación, unidad de medida y frecuencia de medición. El cuadro de mando integral, permitirá conocer el comportamiento del indicador conforme a los índices obtenidos dentro del período de medición y de acuerdo a su frecuencia.

La meta que se desea alcanzar por parte de un indicador; hace posible demostrar en el Cuadro de Mando Integral, la relación entre el índice alcanzado en un período fijado y compararlo con la meta establecida, presentando el porcentaje alcanzado con relación a la meta, definir una tendencia e indicar su calificación de la gestión de acuerdo a parámetros preestablecidos; Ejemplo: Si el índice del indicador nos presenta un resultado del 80% y la calificación de excelencia establece que la meta es del 90%, entonces se determina que el índice obtenido no es de excelencia.

A cada indicador se le puede fijar una cantidad de puntos, con el fin de ponderar una calificación de la gestión, los puntos fijados se multiplican con el resultado obtenido en porcentaje y se obtiene el total de puntos de la gestión, este total obtenido es comparado con una tabla de calificación de excelencia, aceptable y no aceptable calificando así a la gestión en su conjunto.

3.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral aplica un modelo basado en indicadores y objetivos que giran en torno a la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, como se lo grafica en la figura 29 expuesta a continuación:

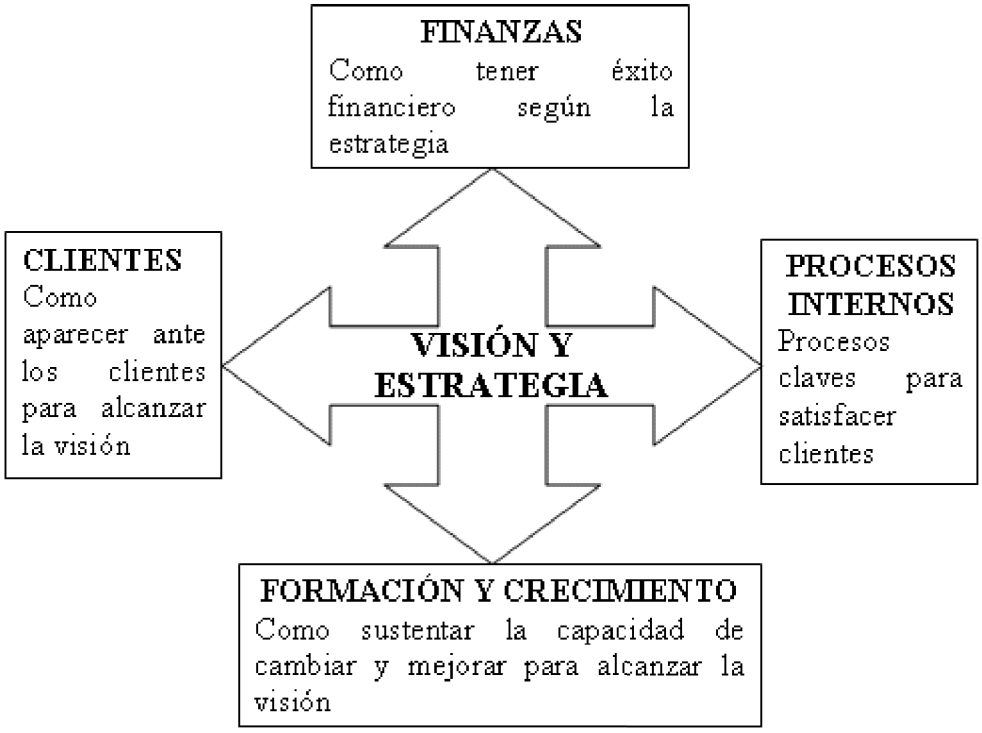


Figura 29: Cuadro de Mando Integral
Fuente: monografías.com
Elaborado: Centro Universitario de Guantánamo

Por ello el presente proyecto logra entregar como producto final la propuesta de un modelo de Organización por Procesos para la DPLA-CCE de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, que permita el posicionamiento competitivo de la unidad a través de la entrega de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos.

3.4 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Se presenta un glosario de términos y definiciones para unificar criterios en el presente trabajo de investigación, con el fin de mejorar la comprensión del tema, la misma que ha sido obtenida de los diferentes textos que se enuncian en la bibliografía expuesta en el documento.

- **Acciones Estratégicas.-** Acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

- **Actividad.-** Es el conjunto de acciones necesarias específicas que ejecuta una unidad, equipo o servidor, para asegurar el alcance de los objetivos.
- **Administración.-** Modo de optimizar la utilización de recursos disponibles, generando los mejores resultados mediante el proceso de Planificación, coordinación, ejecución, dirección y control.
- **Análisis de la situación.-** Es el medio por el cual la organización realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.
- **Calidad.-** Buscar cero defectos. Hacer las cosas bien a la primera vez y cumplir con los requisitos del cliente
- **CCE**.- Casa de la cultura Ecuatoriana
- **Cliente.-** Persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de un proceso.
- **Cliente Externo**.- Persona natural o jurídica, quien legitima la gestión de la organización, adquiere los productos o servicios
- **Cliente Interno**.- Personas que participan en un determinado proceso para el desarrollo de la organización,
- **Competitividad.-** Es ofrecer calidad, costo y servicio al mejor nivel, superior sobre otras opciones.
- **Control.-** Proceso de vigilar actividades que se aseguren que están cumpliendo como fueron planificadas.
- **Cultura.-** Mecanismo que permite a las personas adaptarse al medio de una sociedad, por la captación de características mentales (valores creencias) y de hábitos o costumbres.
- **Cultura Organizacional.-** Sistema de principios y valores e identidad doctrinal, que permite a todas las personas identificación corporativa.
- **DPLA-CCE.-** Dirección de Planificación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.
- **Dueño del proceso.-** Personas encargadas de la unidad administrativa, que debe responder por la efectividad de un proceso.

- **Efectividad.-** Es el criterio que expresa la relación entre lo logrado y lo programado o entre el resultado y el objetivo.
- **Eficiencia.-** Es la capacidad para determinar y lograr los objetivos apropiados, es hacer las cosas correctas.
- **Eficiencia.-** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es hacer las cosas correctamente.
- **Estrategia.-** Cursos de acción para alcanzar los objetivos.
- **Estructura Organizacional.-** Diseño sistemático y programado de todos los procesos que integran una organización.
- **Fuentes.-** Unidad administrativa que abastece los recursos para un proceso.
- **Gestión.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Indicadores de Gestión y Desempeño.-** Constituyen medidas o parámetros que permiten comparar o evaluar el desempeño frente a los objetivos propuestos.
- **Liderazgo**.- Situación de superioridad en que se halla una organización, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.
- **LOSCA**.- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- **Macroproceso.-** Es el conjunto de dos o más procesos que orientan a cumplir un mismo objetivo.
- **Mapa de procesos.-** Representación gráfica de los procesos estratégicos o gobernantes, productivos o generadores de valor y de los habilitantes de apoyo o asesoría.
- **Método.-** Es el camino que se recorre para alcanzar un objetivo.
- **Misión.-** Expresa la razón de ser de una organización y determina su fin esencial.
- **Objetivos.-** Enunciado general o específico de lo que la organización, unidad, proceso, equipo, persona, espera alcanzar en un período determinado.

- **Organización.-** Estructura administrativa técnica, operativa que ejecuta procesos.
- **Planificación Estratégica.-** Procesos de formulación, implementación, evaluación y control de la estrategia. permitiendo la definición de la misión, visión, objetivos y estrategias corporativas, valores y principios a partir del análisis FODA, las mismas que deben ser actualizadas en función del estudio del cambio que se vaya operando en el ambiente interno y externo.
- **Procedimiento.-** Conjunto de especificaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir una actividad.
- **Proceso.-** Conjunto de actividades que transforman los elementos de entrada en resultados con valor agregado.
- **Proceso Agregado de Valor.**- Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente, relacionados con la misión organizacional.
- **Proceso Estratégico Gobernante.**- Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.
- **Procesos Habilitante de Apoyo.**- Conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente, de acuerdo a la misión organizacional.
- **Producto.-** Es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
- **Programación.-** Establecimiento previo de acciones, requerimiento de recursos para llevar a cabo un proceso.
- **Resultado.-** Satisfacción de una necesidad a través de productos y/o servicios. El resultado puede ser institucional si es aquel esperado al final de un procesos, o parcial si es el resultado de un procedimiento o tarea.

- **Salida.**- Es el resultado de transformaciones que intervienen dentro de un proceso que pueden ser productos o servicios.
- **SENRES.**- Secretaria Nacional Técnica del Desarrollo de Recurso Humano y de Remuneraciones del Sector Público.
- **Sistema de Gestión.-** Sistema para establecer la política y los objetivos para alcanzar dichos objetivos**.**
- **Sistema.-** Conjunto ordenado de elementos relacionados entre sí, que contribuyen a lograr determinados objetivos previstos en un plan de acción.
- **Subproceso**.- Conjunto de procedimientos, actividades de nivel inferior de desagregación de un proceso que definen una secuencia básica.
- **Tarea**.- Conjunto de acciones que realiza un talento humano para cumplir una actividad específica.
- **Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).-** Conjunto de herramientas tecnológicas que posibilitan la implementación de servicios virtuales, para la compartición de recursos informáticos y de comunicación de datos, de forma local o remota.
- **Valor Agregado.-** Permite medir la parte de un costo de un bien a través del valor del trabajo empleado o incorporado en su producción lo que da como resultado el incremento del valor.
- **Visión.-** Es la proyección hacia el futuro de la organización, en torno a esta se articulan los objetivos, las metas y las estrategias que garantizan el logro de la misión.

CAPITULO IV

4 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

La DPLA-CCE, ha comprendido que actualmente los procesos se consideran como el elemento más importante y más difundido en la gestión de las organizaciones innovadoras, reconoce que los procesos son la base operativa de gran parte de la organización y que gradualmente se va convirtiendo en el sustento estructural de un número creciente de instituciones que basan su sistema de gestión de la calidad.

A partir de los años setenta y ochenta, se propició el éxito de las industrias japonesas con la aplicación de modelos de organización productiva como *just in time o kanban*, que generó resultados económicos sorprendentes en los países occidentales. Esta aplicación de modelos apuntaban a la importancia de los procesos como base para desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas, dando origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como herramienta de gestión de las organizaciones y como consecuencia la capacidad de contribuir en forma sostenida a los resultados, siempre que la institución diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.[36]

Un principio fundamental de un sistema de gestión de la calidad es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad inherente del producto y/o servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa proveedora. La calidad total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad; como consecuencia, el diseño de los productos y/o servicios, su realización, la forma

---

[36] MASAAKI Imai, Kaizen la clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, p 84

de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano; ¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir?. Actualmente el entorno está sometido a variaciones rápidas originadas por la globalización creciente y por los cambios tecnológicos y los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas, en tal virtud y para responder a las demandas, las metas y los métodos de funcionamiento o sea los procesos de las empresas cambian para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías.

Pasar de una estructura funcional a una por procesos es un cambio cultural bastante complejo, requerirá un replanteamiento fundamental en la administración de la DPLA-CCE. El cambio no es sencillo, aunque todo se manifestará a favor del cambio, el mismo que no es un proceso simple requerirá de reflexión, un plan bien concebido, y un liderazgo constante.

Con relación a la DPLA-CCE, su perspectiva ha sido de poca competencia objetando al cambio significativo y continuando haciendo el trabajo como siempre lo han hecho, originando la falta de progreso y generando un Sector con una vieja organización y nueva tecnología, que representarán estructuras costosas e incompetentes. Ante las características del escenario actual de elevada competitividad, la posición explicada anteriormente se afecta, y la DPLA-CCE, no es ajena a esta situación, y si quiere tener éxito deberá hacer frente al cambio hacia el nuevo entorno, caso contrario si se resiste fracasará, ya que deberá entender que lo único constante es el cambio, y para enfrentarlo deberá crear una nueva infraestructura, ser flexible y capaz de evaluar con rapidez las oportunidades y los enfoques alternativos que le permitirá reaccionar en forma inmediata, esta capacidad para responder con velocidad y alta calidad mediante productos, servicios y operaciones efectivas, le otorgará una ventaja competitiva de gran significado.

La DPLA-CCE, deberá comprender que el nuevo enfoque basado en procesos, estará orientado hacia un cambio continuo, y que la calidad y eficiencia sólo podrá mejorarse a través de una constante evolución. En ese ambiente, el director y los funcionarios de la direcciòn estarán a la expectativa de preguntarlo todo y buscarán nuevas y mejores vías para cumplir sus actividades. Todas las normas y el trabajo son analizados constantemente, las nuevas ideas se estimularán y las evaluaciones efectuarán mediante la ejecución de indicadores de gestión y desempeño.

La DPLA-CCE deberá comprender también, que el cambio se adaptará a los conceptos fundamentales, así como al portafolio de productos y/o servicios que originará la direcciòn, evaluando de manera continua las razones para ser competitivos, y asimismo estarán abiertos para investigar oportunidades, evaluaciones que se realizarán en los niveles detallados de las operaciones, donde cada política, regla, procedimientos y tarea podrán analizarse y justificarse o eliminarse, así la redundancia en el proceso y las reglas innecesarias se suprimirán, y todo lo que se efectuare estará relacionado con un propósito y éste a su vez, con los objetivos estratégicos sectoriales e institucionales. Esto permitirá al director y funcionarios, comprender con claridad el valor agregado de cada tarea que se llevará a cabo, además de identificarse con la operación real de la organización.

Adicionalmente la DPLA-CCE de la CCE, y todo el personal que lo integra, deberán hacer conciencia que para operar en el escenario actual de alta competitividad, lo primero es constituir su estructura corporativa basada en procesos, modelo que definirá con claridad los procesos, junto con los datos que sustentarán el quién, qué, cuándo, dónde, cómo, por qué y cuánto cuesta, permitiendo a la Dirección simular un nuevo conjunto de procedimientos, encaminados a mejorar la calidad de un proceso, comprenderán como trabajará el cambio y quién será necesario para lograrlo con éxito. Como cada nivel inferior de acción estará asociado con procesos de nivel alto, se determinará el impacto global de un cambio o posicionamiento propuesto. Una vez que la DPLA-CCE, empezare a funcionar dentro de este ambiente, la

mejora continua nunca se detendrá; por el contrario se volverá constante y en dirección ascendente cuando la organización evoluciona hacia una mejor calidad y eficiencia. Este proceso representará un nuevo ciclo de vida de la operatividad de la dirección para avanzar hacia una posición más competitiva.

De acuerdo con los principios de W. Edwards Deming, la calidad sólo se podrá elevar como parte de un mejoramiento en curso de los procesos de trabajo de una organización. Esto exigirá la comprensión de los procesos de la DPLA-CCE e implementar una iniciativa de un sistema de gestión de la calidad, tomando en cuenta el compromiso para el mejoramiento continuo de la calidad en el nivel más alto de la dirección, la distribución organizada de los recursos, la educación oportuna para corregir la cultura corporativa y la reforma de la calidad como la primera meta. Los avances en calidad y eficiencia estarán dentro del campo de acción como objetivos voluntariamente dirigidos para cada proceso. En efecto, es preciso ir más allá de los mejoramientos en calidad y eficiencia en un mundo implacable de competitividad.[37]

Los objetivos del cambio o posicionamiento van más allá de lo que comúnmente se asociarán con las metodologías y son:

1. Controlar el cambio de manera sistemática,
2. Facilitar el cambio en la medida de lo posible,
3. Eliminar las amenazas asociadas con el cambio,
4. Realizar el cambio como una serie continua de mejoras incrementales,
5. Agrupar los incrementos del cambio en proyectos de tamaño manejable,
6. Organizar en el ámbito corporativo, departamental, estratégico y operativo los datos relacionados con el cambio,
7. Recopilar datos de investigación de mercado, búsqueda de tecnología y observaciones de personal,

---

[37] EDWARD DEMING, Calidad, Productividad y Posición Competitiva, 1982, pàg. 54

8. Coordinar los programas de calidad a través de las líneas organizacionales,
9. Brindar en forma individual el ambiente, la metodología y los procesos a los proyectos de cambio,
10. Administrar los proyectos de cambio y evaluar sus resultados cuando se concluyen,
11. Determinar los cambios que la organización necesita para lograr ventaja competitiva[38]

En conclusión se deberá indicar que el presente trabajo de investigación intitulado Proyecto de Organización por Procesos para la DPLA-CCE, pretenderá establecer una estructura organizacional basada en procesos, la misma que en el presente capítulo se la estructurará, describirá y se la cumplirá su ejecución práctica en la DPLA-CCE, y de esta replicar a las diferentes Direcciones.

4.2 FASES DEL DISEÑO DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

4.2.1 ANTECEDENTES

La DPLA-CCE, ha considerado de manera imperiosa la necesidad de recurrir a una estructura basada en procesos y mejoramiento de los mismos que servirá como estructura piloto para implementar en el resto de direcciones, dentro del marco de reestructuraciones por procesos que el Gobierno Nacional está demandando a las instituciones del Estado Ecuatoriano. Esta exigencia se encuentra inmersa dentro de las aspiraciones de la DPLA-CCE, contar con una herramienta de organización y gestión efectiva, que reforzará la coordinación de esfuerzos, organización y control efectivo de las acciones, en procura de la consecución de los objetivos estratégicos sectoriales e institucionales.

Sobre la base de la información expuesta anteriormente se establecerá, así como se definirá la estructura de organización basada en procesos que deberá

---

[38] DIRECCIÓN GENERAL DE ADMNISTRACIÓN Y FINANZAS, Manual de Procesos,2007, pàg. 27

gerenciar la DPLA-CCE, definiendo entre otras cosas las áreas estratégicas de resultados; la estructura de organización por procesos (mapa de macro procesos); caracterización de los macro procesos organizacionales que facilitarán la sincronización de éstos con los objetivos estratégicos planteados, para lo cual incumbirá desarrollar las siguientes fases:

4.3 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

4.3.1 FASE 1: PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

Para la DPLA-CCE, el transitar de una orientación organizacional funcional a una alineación por procesos es un cambio de cultura muy complicado, pues requerirá un replanteamiento profundo en la gestión. La idea es que todos los integrantes de la DPLA-CCE, empezando por el Director de Planificación, se muestren a favor del cambio, ya que se ha demostrado suficientemente que esta es la forma correcta de hacer las cosas.
El proceso de cambio en la Dirección objeto de éste proyecto no es un proceso simple, se necesitará amplia reflexión, un plan estructurado en forma efectiva, así como un liderazgo constante y esto será responsabilidad del Director de Planificación.

De manera general las reglas requeridas para el desarrollo del cambio en la DPLA-CCE, se podrán resumir en las siguientes:

a. La DPLA-CCE, deberá tener la certeza de que el cambio es trascendental y ventajoso para su permanencia.

b. Fijará la perspectiva del estado futuro deseado de la DPLA-CCE, y que todos sus miembros se familiaricen y la comprendan.

c. Especificará y eliminará las barreras reales y potenciales, propias de una cultura de gestión tradicional.

d. La DPLA-CCE asimilará la estrategia de convertir en realidad la visión del futuro deseado.

e. Al Director de Planificación, le corresponderá comprender la necesidad y tener la capacidad de modelar el Sistema de Gestión de la Calidad, y parte de éste la estructura organizacional basada en procesos y ejemplificarlo.

f. Realizará gestiones de capacitación del personal en las nuevas herramientas normativas y legales.

g. La DPLA-CCE deberá desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación para la medición de los resultados logrados.

h. Proporcionará una permanentemente realimentación al proceso de cambio.

i. Instruirá al personal de la DPLA-CCE para corregir el comportamiento no deseado.

j. La DPLA-CCE establecerá sistemas de reconocimiento y retribución para reforzar efectivamente una cultura de administración por procesos.

4.3.2 FASE 2: DEFINICIÓN DE LA DISCIPLINA DE VALOR

Para desarrollar un modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad, y como elemento constitutivo la estructura organizacional basado en procesos, en esta etapa deberá especificar su estrategia para crear, sostener, y aumentar su ventaja competitiva, por lo tanto se trabajará en las llamadas **"Disciplinas de Valor"**, basada en el tipo de valor que pretendiera, para lo cual corresponderá desarrollar el modelo operativo conveniente, a fin de facilitar aquel valor (La suma de los beneficios obtenidos menos los costos en que se incurrirá al adquirir el producto o servicio), lo que representará lograr que las fortalezas de

la Dirección de Planificación, consiga mayor posicionamiento, haciendo un portafolio de productos y/o servicios seguros y efectivos.

Los esfuerzos estratégicos de la Dirección de Planificación, deberán ser económicos, pretendiendo obtener lo más posible con la menor inversión (eficiencia = recursos - procesos), pero también deberá ser efectiva (eficiencia + eficacia), impulsados a los objetivos estratégicos, en apoyo a los trazados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) por medio del alcance de los planes de acción y manteniendo una cultura clara de medición (indicadores de gestión). El modelo operativo de la Dirección de Planificación se compondrá de procesos: administrativos, estructura de negocios, sistemas gerenciales y cultura de calidad, todos convenidos para determinar un valor superior. El determinante principal del éxito de la DPLA-CCE, es la de su dedicación y conducta en ejecutar y perfeccionar su disciplina estratégica específica.

La DPLA-CCE, deberá definir como su disciplina de valor central la **Excelencia Operativa**, en razón de que le permitirá proveer a sus clientes productos y servicios confiables y con el menor grado de dificultad, favorables y sin contratiempos. La Dirección de Planificación con este tipo de valor ofrecerá una combinación de calidad y facilidad de adquisición, además de precio bajo le concernirá ofertar confiabilidad y durabilidad, así como un servicio sin complicaciones, para lo cual tendrá procesos optimizados, minimizará costos y tropiezos, operaciones estandarizadas que se supervisarán y se planificarán en forma centralizada, sistemas gerenciales efectivos orientados a garantizar el cumplimiento de las normas, establecerá una cultura de calidad que condenará el desperdicio y premiará la eficiencia, así como persistirá produciendo al máximo sus activos, estrategia que se complementará con otras disciplinas de valor definida por la dirección.

Es importante destacar que sobre la base de la disciplina de valor especificada por la Dirección de Planificación, deberá estructurar su direccionamiento estratégico, así como sus diferentes clases de procesos, indicadores de gestión, y demás elementos que se requerirán para estructurar el modelo de un

Sistema de Gestión de la Calidad, y como elemento constitutivo la estructura organizacional basado en procesos.

4.3.3 FASE 3: ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA DPLA-CCE Y DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual la DPLA-CCE preverá y anticipará su futuro, y desarrollará los procesos y operaciones preparándose en forma adecuada; esto implicará la convicción de que lo que hoy hacemos, podrá influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Considerando la información del párrafo anterior, el tercer requerimiento determinado para el desarrollo del modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad, y como parte de éste una estructura organizacional basado en procesos es la estructuración de la Planificación Estratégica de la DPLA-CCE, herramienta gerencial en la que se definirán los objetivos estratégicos, acciones estratégicas y proyectos, entre otros componentes, y que además permitirá alinear correctamente los esfuerzos que fijarán los objetivos y políticas de sus unidades, en forma lógica y coherente con la realidad, así como también logrará reconocer a que los objetivos estratégicos y políticas institucionales contribuirá a cada uno de esos objetivos.

La Función Básica de las diferentes unidades de la Dirección Planificación, exigirá programar acciones estratégicas y éstas a su vez, obligará a generar proyectos a corto, mediano y largo plazo, serán estos de carácter administrativo y financiero. Dichos proyectos deberán ser planificados con un horizonte del POA (Plan Operativo Anual), PEI (Plan Estratégico Institucional y el PAC (Plan Anual de Compras)

Si cada una de las unidades de la DPLA-CCE, planificara sobre la base de su estrategia sectorial, la Dirección de Planificación tendrá las herramientas necesarias para tomar las decisiones adecuadas, tanto de presupuesto, como

de gestión para conducir por un sendero cierto y seguro, y así poder ejercer una gran influencia positiva sobre su futuro.

Adicionalmente esta herramienta gerencial, permitirá a la Dirección de Planificación, estar en capacidad de comprender la importancia de la Planificación Estratégica, para la formulación del modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad, evaluando la gestión de acuerdo a las normas e indicadores requeridos por los órganos de control interno y externo (Presidencia de la República, Contraloría General del Estado, Ministerio de Patrimonio), quienes apoyarán su control sobre la base de indicadores de gestión y medios de verificación encasillados en parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad.

4.3.3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA

La planificación Estratégica es un proceso sistemático y analítico que permite tomar decisiones y acciones fundamentales que formarán y guiarán lo que es una dirección, qué hace? y por qué lo hace?, para desafiar las incertidumbres del futuro e influir en su propio destino. Se basará en la certeza de que la dirección podrá crear o intervenir en su propio futuro. [39]

Para la Dirección, la Planificación Estratégica constituirá la herramienta con la que esperará modelar y construir su futuro. La organización estructural de la Dirección Planificación, se define sobre la base de la visión y función básica de cada Unidad; considerándose como dependiente de ésta, a los Subprocesos: Administración de Proyectos, Administración de Adquisiciones y Administración de Bodega.

---

[39] PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Wikipedia, http//wikipedia.org

FUNCIÓN BÁSICA

Ejecutar la Planificación Estratégica Institucional y los Procesos de Contratación Pública de la CCE.

VISIÓN

Ser la Unidad institucional profesional en la gestión de la planificación estratégica y de procesos de contratación de bienes y servicios, con personal comprometido, de elevada capacidad profesional, ética y moral y, demás sistemas de gestión efectivos, tecnología e infraestructura moderna en el presente periodo y los periodos venideros dentro de la institución, con altos estándares de calidad, dotando de recursos óptimos, procesos eficientes y sistemas automatizados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- ✓ Adoptar soluciones estratégicas en el ámbito administrativo e implementar el desarrollo organizacional, de acuerdo a los escenarios actuales.
- ✓ Apoyar la modernización de la dirección con soluciones estratégicas informáticas e incorporar nuevas tecnologías.
- ✓ Gestionar eficientemente los procesos de contratación pública.
- ✓ Aplicar políticas de productividad y economía de recursos

FUNCIÓN

a) Formular el Plan Estratégico Institucional.
b) Formulación,
c) Elaborar y controlar los planes y procesos de ordenamiento físico y de Planificación institucional.
d) Impulsar en coordinación con los diferentes procesos y subprocesos institucionales, el desarrollo físico interno, para el mejoramiento de la gestión en el contexto de la productividad con calidad, que redunde en beneficio de los usuarios de la CCE.

e) Formular el Plan Operativo Anual de actividades y someterlo a consideración de la Presidencia y, supervisar su ejecución.
f) Ejecutar los estudios y vigilar el cumplimiento del plan del ordenamiento físico y de espacios.
g) Participar en la formulación de proyectos y anteproyectos relativos al desarrollo de las instalaciones de la CCE.
h) Prestar asesoramiento técnico sobre la materia a las distintas autoridades de la Institución.
i) Elaborar políticas y estrategias para los diferentes proyectos y efectuar los estudios de preinversión e inversión de acuerdo con la política y objetivos de la CCE; elaboración de políticas y estrategias de los diferentes proyectos en coordinación con cada uno de los departamentos, en base a las metas y objetivos propuestos, con relación directa a la factibilidad económica para lograr lo determinado y luego someterlo a su correspondiente análisis.
j) Realizar estudios de factibilidad de proyectos de desarrollo, con sus correspondientes presupuestos y someterlos a consideración de la CCE.
k) Realizar permanentemente las actividades de evaluación y seguimiento de los programas y proyectos, y proponer y ejecutar las medidas correctivas necesarias.
l) Estudiar los planes nacionales y de la Matriz, como apoyo a los núcleos para determinar la participación de esta área, en los asuntos de interés de la CCE a nivel nacional; en el desarrollo de los planes nacionales y de la Matriz, buscando un lineamiento con sus particularidades y necesidades, teniendo en cuenta los objetivos macro, de desarrollo institucional a nivel país.
m) Estudiar, programar y ejecutar el Plan de Desarrollo Organizacional, e involucrar en él a las autoridades funcionarios y demás servidores en una cultura de colaboración y participativa en los modelos de gestión tendientes a conseguir la optimización de los diferentes procesos a favor de los clientes internos y externos.
n) Coordinar conjuntamente con el Subproceso de Presupuesto, un desarrollo armónico y sostenido de los proyectos, logrando establecer el

conocimiento en el que se encuentra la CCE y prevenir desfases que afectarán el desarrollo de otros procesos.

o) Analizar y determinar el tipo de proceso de contratación que se debe realizar para cada iten o grupo de materiales en cumplimiento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública LOSNCP.
p) Recomendar las Comisiones Técnicas para la respectiva coordinación de calidad y precio.
q) Mejoramiento de los sistemas informáticos de la Dirección.

PRODUCTO DEL PROCESO

- ✓ Pliegos
- ✓ Órdenes de pago
- ✓ Informes de Comisiones Técnicas
- ✓ Informes de ingreso y egreso de materiales
- ✓ Certificaciones del servicio recibido
- ✓ Plan Operativo Anual
- ✓ Plan Anual de Compras
- ✓ Bienes y Servicios

4.3.3.2 SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

FUNCIÓN BÁSICA.-

Procesar información de requerimientos para la elaboración, seguimiento de proyectos culturales y desarrollo social para la Matriz y los Núcleos Provinciales, en apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

a) Realizar la planificación, análisis y efectuar el seguimiento evaluación y direccionamiento oportuno de los proyectos en la Casa de la Cultura Ecuatoriana.
b) Efectuar el alineamiento, seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades que sean definidas en el Plan Estratégico de la Institución,

considerando las directrices y planes, en lo relativo a proyectos, emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, SENPLADES, Casa Matriz y organizaciones no gubernamentales vinculadas al desarrollo cultural.

c) Coordinar con los Núcleos Provinciales y departamentos de la Casa Matriz, para la planificación y estructuración de los proyectos.
d) Asesorar a los responsables de los proyectos a nivel nacional, sobre la estructuración, modificación y ajustes para la aprobación de los proyectos.
e) Verificar que las actividades programadas sean ejecutadas de acuerdo al cronograma establecido en los proyectos.
f) Analizar e interpretar la información de los proyectos, a fin de elaborar propuestas innovadoras de proyectos, que contengan un componente cultural.
g) Efectuar el seguimiento de los proyectos sobre la base de lo planificado y evaluar los resultados obtenidos, remitidos por los diferentes Núcleos y departamentos y consolidarlos en la unidad de Proyectos.
h) Presentar informes ejecutivos parciales y finales a las autoridades correspondientes de la Casa Matriz, en los formatos normados por la SENPLADES, y éstos a su vez remitir para las aprobaciones.
i) Verificar que los Núcleos Provinciales y departamentos de la Casa Matriz, apliquen las directrices para el desarrollo de los proyectos, establecida por la CCE, a través de la unidad de Proyectos.
j) Coordinar la elaboración del POA a nivel de la Casa Matriz.
k) Establecer acciones con otras áreas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, para la implementación de proyectos en materia de gestión cultural.
l) Coordinar las actividades relacionadas a los proyectos, con las entidades gubernamentales y no gubernamentales para el cumplimiento de requisitos para el financiamiento.
m) Capacitar al personal responsable de los proyectos en la metodología para la elaboración de proyectos culturales.

PRODUCTOS DEL SUBPROCESO

- ✓ Proyectos
- ✓ Informes Técnicos
- ✓ Informes de Asesoría
- ✓ Capacitación
- ✓ Gestión Interinstitucional

4.3.3.3 SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN DE ADQUISICIONES

FUNCIÓN BÁSICA

Determinar las necesidades institucionales, suministros y equipos de oficina, materiales de limpieza y mantenimiento, entre otros y realizar las gestiones de recabar proformas y precios referenciales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

a) Revisión de los pedidos con el Plan Anual de Compras, PAC.

b) Solicitar cotizaciones y precios referenciales para que el Director de Planificación requiera la debida certificación presupuestaria de los bienes agrupados por clase y categoría del bien, en función de los requerimientos, planes de adquisiciones y las políticas de compras establecidas por la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

c) Cumplir el procedimiento determinado y realizar los siguientes pasos:

d) Solicitar autorizaciones de Inicio de Proceso,

e) Elaboración de Pliegos

f) Resolución de aprobación de pliegos

g) Cronograma en el Sistema de Contratación a través de Portal de Compras Públicas.

h) Coordinar con la Comisión Técnica las preguntas, aclaraciones y la calificación de las ofertas participantes.

i) Solicitar la elaboración de la Resolución de Adjudicación de conformidad al resultado de la Puja del Sistema.

j) Coordinar la entrega de los bienes o materiales a la bodega de Planificación

k) Llevar registros actualizados con información de proveedores locales, precios y características de los bienes, equipos, materiales y suministros de uso frecuente de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, con el fin de agilitar los procesos de selección y adquisición de bienes.

PRODUCTOS DEL SUBPROCESO

- ✓ Proformas y cotizaciones
- ✓ Informe técnico comparativo de proveedores
- ✓ Cuadros comparativos de ofertas
- ✓ Portafolio de proveedores
- ✓ Bienes y Servicios

4.3.3.4 SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN BODEGA

FUNCIÓN BÁSICA

Mantener bajo custodia y control los bienes, materiales que la Institución adquiere, y entregar a las direcciones interesadas, para el normal desenvolvimiento de sus funciones.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

a) Ingresar los diferentes materiales según su clasificación: suministros de oficina, materiales de limpieza, materiales de ferretería, repuestos y accesorios de vehículos, etc., adquiridos por la DPLA-CCE a través del Proceso de Adquisiciones, tanto en el sistema como en la bodega.

b) Recibir los pedidos de los materiales de las distintas direcciones y registrar para la respectiva autorización previa a la entrega al solicitante.

c) Autorizar los pedidos.
d) Entrega de los materiales con la legalización de los documentos de respaldo tanto por el solicitante como por la persona que instala (cuando así lo amerite).
e) Llevar el control del respectivo uso de los materiales entregados.
f) Preparar informe de uso de materiales para la programación del la planificación del próximo período.

PRODUCTOS DEL SUBPROCESO

- ✓ Kardex
- ✓ Informes de existencias

4.3.4 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En definitiva entre los múltiples beneficios que brindará la Planificación Estratégica a la Dirección Planificación, se destacaran las siguientes:

1. Determinará una orientación direccional, fijando una visión y función básica que conciliarán la realidad presente y aquella que se desarrollará en el futuro.
2. Mejorará la capacidad de toma de decisiones a todo nivel de la dirección.
3. Fijará una asignación y utilización más eficiente y eficaz de los recursos disponibles.
4. Ratificará continuidad de las acciones de la dirección.
5. Mejorará el desempeño, a través de aplicar los indicadores de gestión y medios de verificación, como parámetros de medición del desempeño de la dirección a nivel sectorial e institucional.

4.3.5 MAPA ESTRATÉGICO DE LA DPLA-CCE

En la figura 30, se organiza los objetivos estratégicos de la dirección de Planificación, alineando a las perspectivas: financiera, talento humano y tecnológica, gestión interna y beneficiario con relación causa efecto.

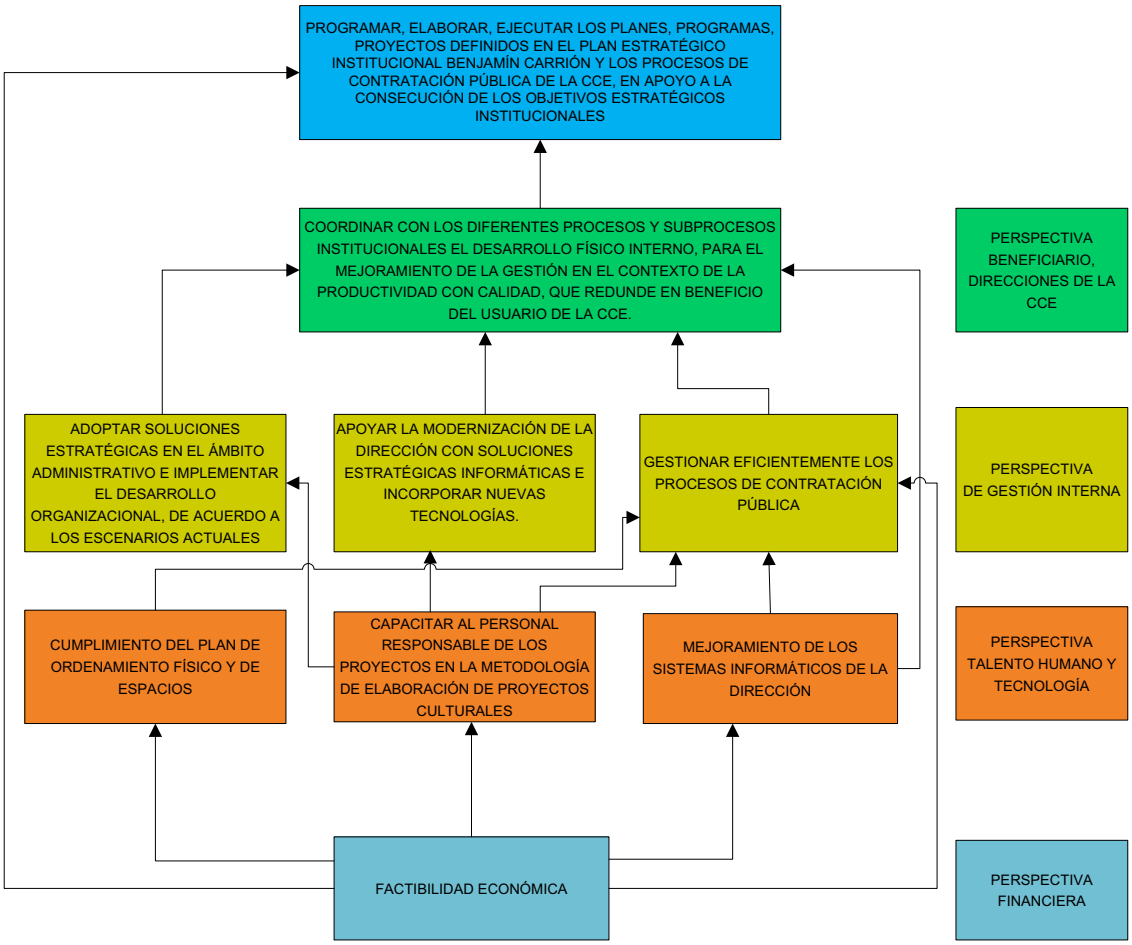


Figura 30: Mapa Estratégico de la Dirección de Planificación CCE
Fuente: Proyecto de Investigación
Elaboro: El Autor

4.3.6 INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Continuando con el diseño del modelo de una estructura organizacional basada en procesos y mediante la participación del Director de Planificación como también del personal de la Dirección y sobre la base de los Objetivos Estratégicos de las Unidades de la DPLA-CCE, analizarán y definirán los Indicadores para el seguimiento de logro de los mismos.

Los indicadores de gestión que se concebirán en los diferentes procesos de la Dirección, contribuirán a establecer el Cuadro de Mando Integral de la DPLA-CCE, herramienta gerencial que servirá para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, aplicando indicadores y objetivos en torno a cuatro

perspectivas definidas como la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, que son graficadas a continuación en la figura 31.

Figura 31: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Guía Para La Elaboración de Indicadores de Gestión 2006
Elaboro: El Autor

Adicionalmente se empleará el mapa estratégico ya determinado anteriormente, que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas, y que servirá para plasmar de manera gráfica el despliegue de la estrategia, teniendo así una visión concreta para la toma de decisiones.

En el caso de los tres objetivos estratégicos sectoriales se podrá plantear como guía los indicadores de gestión que a continuación se presentan en la tabla 13, en razón de que el indicador y las metas lo rectificarán o los ratificarán el equipo de trabajo de la DPLA-CCE, enunciado al inicio de este acápite.

Tabla 13: Matriz de Objetivos, Inductores, Iniciativas Estratégicas e Indicadores

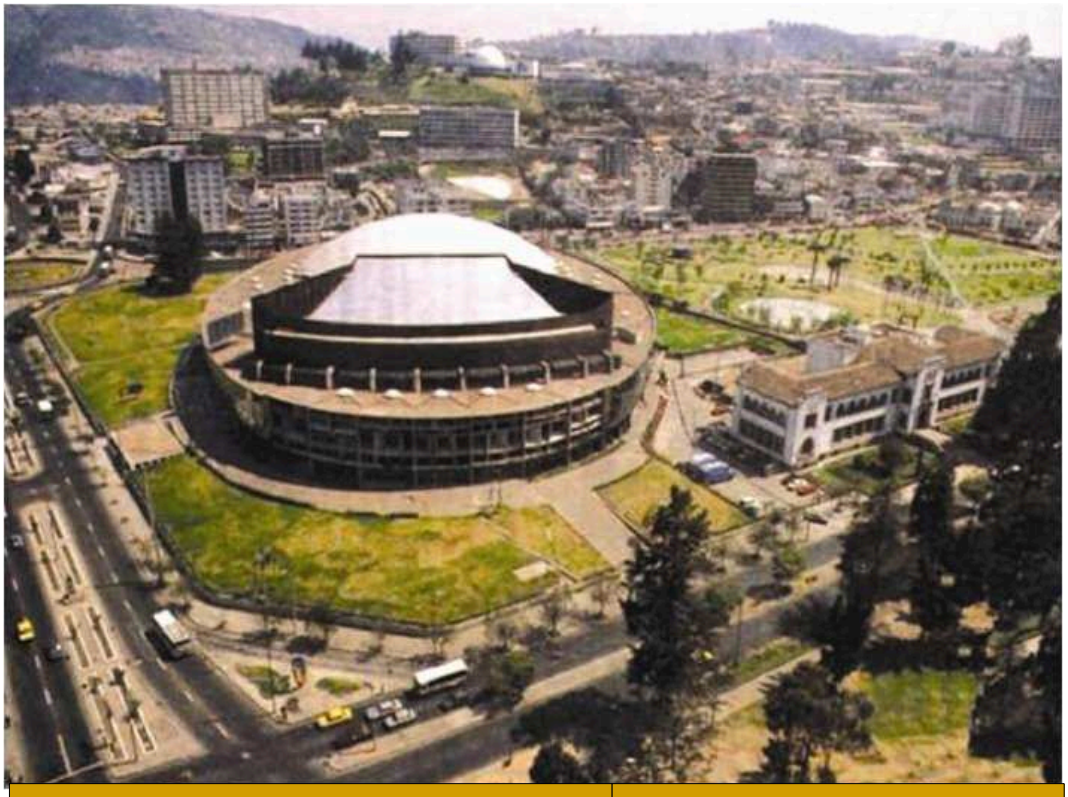
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDUCTOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
OE DPLA 1. ADOPTAR SOLUCIONES ESTRATÉGICAS EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO E IMPLEMENTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, DE ACUERDO A LOS ESCENARIOS ACTUALES	EVALUANDO PROCESOS	ESTRUCTURA POR PROCESOS	*N° de Procesos Innovados e Implementados / N° total de Procesos*
	IMPLEMENTANDO HERRAMIENTAS GERENCIALES	ESTRUCTURACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN	*N° de Herramientas Gerenciales Implementadas / N° de Herramientas Planificadas*
	IMPLEMENTANDO ESTÁNDARES DE CALIDAD	PROGRAMA DE SISTEMA DE CALIDAD	*N° de Procesos basados en Estándares de Calidad / N° de Procesos Existentes*
	GESTIONANDO EL PLAN ESTRATÉGICO	PROGRAMA DE GESTIÓN	*N° de Objetivos Estratégicos Alcanzados / N° de Objetivos Estratégicos*
OE DPLA 2 APOYAR LA MODERNIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN CON SOLUCIONES ESTRATÉGICAS INFORMÁTICAS E INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGÍAS	INVESTIGANDO REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	ESTRUCTURACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN	*N° de Sistemas de Tecnología / N° Total de Sistemas de Tecnología*
	IMPLEMENTANDO ESTRATEGIAS Y SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INNOVAR PORTAFOLIO DE SERVICIOS CORPORATIVOS	*Índice de Percepción de Efectividad de los Servicios de Tecnología*
OE DPLA 3 GESTIONAR EFICIENTEMENTE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	GESTIONANDO LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA ESTABLECIDOS EN LA LEY, ANTE EL INCOP	PLAN ANUAL DE COMPRAS (PAC) PLAN OOPERATIVO ANUAL DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA	*% De Procesos De Contratación Cumplidos*
	CUMPLIENDO LA NORMATIVA Y EL MARCO LEGAL VIGENTE	PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN PROCESOS DE COMPRAS	*% de Eficiencia en la Aplicación de Fondos y Procesos*

4.3.7 FASE 4: ÁREAS ESTRATÉGICAS DE RESULTADOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

El esfuerzo por la aplicación de una estructura organizacional basada en procesos para la DPLA-CCE, previo a la estructuración de las Áreas Estratégicas de Resultados, definidas como las líneas de acción sobre los que deberá orientar los esfuerzos y recursos de toda la dirección y en las que el

Director de Planificación buscará resultados concretos, y que además constituirán las áreas de impacto en la percepción del producto entregado o servicio prestado, son el número limitado de áreas en las cuales la dirección pondrá especial atención para lograr un desempeño excepcional, a fin de alcanzar su visión de futuro y cumplir con su función básica.

Partiendo de los elementos claves de la definición de la Visión y Función Básica de la DPLA-CCE, se definirán las Áreas Estratégicas de Resultados, las mismas que para la DPLA-CCE, se establecen en dos identificadas como: Gestión de la Planificación Estratégica Institucional y Gestión de los Procesos de Contratación Pública, en las cuales se enfocarán los esfuerzos para la consecución de los Objetivos Estratégicos, establecidos en la figura 32. Deberá señalarse adicionalmente que las Áreas Estratégicas de Resultados orientarán la estructuración correcta de la cadena de valor de la Dirección.



VISIÓN	FUNCIÓN BÁSICA
Ser la Unidad institucional profesional en la gestión de la planificación estratégica y de los procesos de contratación de bienes y servicios, con personal comprometido, de elevada capacidad profesional, ética y moral, sistemas de gestión efectivos, tecnología e infraestructura moderna	Ejecutar la Planificación Estratégica Institucional y los Proceso de Contratación Pública de la CCE
ÁREAS ESTRATÉGICAS DE RESULTADOS	
Gestión de la Planificación Estratégica Institucional	Gestión de los Procesos de Contratación Pública.

Figura 32: Áreas Estratégicas de Resultados
Fuente: Dirección Planificación DPLA-CCE 2010
Elaborado por: El Autor

La DPLA-CCE continuando con el desarrollo de su modelo de estructuración organizacional basada en procesos, y a través de la participación de los equipos de trabajo ya establecidos en las unidades, deberán identificar y fortalecer los “Factores Críticos de Éxito” (FCE), lo que representará que asignarán los recursos y concentrarán los esfuerzos en los componentes (siempre son pocos) que son críticos para la generación de un servicio o producto de calidad, son los distintos lineamientos que permitirán y forjarán que

un servicio-producto se venda, y son en función de infraestructura, recursos humano, materia prima, proveedores, publicidad, programación y planificación de las operaciones, ubicación geográfica, entre otros, para lo cual deberán responder a la pregunta ¿Cuál es el particular para que la dirección sea exitosa?. Además la DPLA-CCE al definir sus factores críticos de éxito que constituirán el sustento para la identificación de los procesos, le corresponderá considerar las características como la innovación información y datos, calidad, servicio, producto, precios competitivos, flexibilidad entre otros, y así aplicará el método de los tres por qué, y establecerá sus Factores Críticos de Éxito, como se lo demuestra en la tabla 14.

Tabla 14: Identificación Factores Críticos de Éxito DPLA-CCE

IDENTIFICACIÓN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA				
PRIMER ¿POR QUÉ?	**SEGUNDO ¿POR QUÉ?**	**TERCER ¿POR QUÉ?**	**FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO**	**MACROPROCESOS**
LEYES, POLÍTICAS, NORMAS	NORMATIVA	MARCO LEGAL ADECUADO	LOGRO DE RESULTADOS	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PLANES PROGRAMAS Y PROYECTOS	DIRECTRICES	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	PLAN ESTRATÉGICO	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
LEY, REGLAMENTO Y RESOLUCIONES	REGLAMENTACIÓN DE COMPRAS	BIENES Y SERVICIOS	PLAN ANUAL DE COMPRAS	GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
RECURSOS	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS	RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

El Modelo de Organización basado en procesos para la DPLA-CCE, el equipo de trabajo ya enunciado en esta fase también estructurará el **EDIF.-0** (macroproceso) de la DPLA-CCE, que constituye la figura 33:

Figura 33: Edif-0 Dirección de Planificación
Fuente: DPLA-CCE 2010
Elaborado: El Autor

4.3.8 FASE 5: INVENTARIO DE PROCESOS

Para el modelo de Organización basado en Procesos de la Dirección de Planificación de la CCE., reconoce que en esta fase el postulante

conjuntamente con el personal efectuarán el inventario – diccionario de los procesos de la Dirección, en los mismos que se agruparán los macro procesos, procesos, subprocesos, procedimientos, actividades y productos, como se lo presenta en la tabla 15.

Tabla 15: Matriz Inventario de los Procesos

MATRIZ DE PROCESOS DIRECCIÓN DE PLANIFICACION DE LA CCE.					
MACRO PROCESOS	**PROCESOS**	**SUBPROCESOS**	**PROCEDIMIENTOS**	**ACTIVIDADES**	**PRODUCTO**
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	1.1 PLAN ESTRATÉGICO	1.1.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	ESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN	Conformación del equipo de trabajo	Visión de la DPLA-CCE
				Análisis de la información de constitución de la Dirección	
				Definición de la Visión	
				Socialización de la visión	
			ESTRUCTURACIÓN DE LA FUNCIÓN BÁSICA	Conformación del equipo de trabajo	Función Básica de la DPLA-CCE
				Análisis de la información de costitución de la Dirección	
				Definición de la Función Básica	
				Socialización de la Función Básica	
			DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	Conformación del equipo de trabajo	FODA de la DPLA-CCE
				Análisis de la Situación Interna y Externa	
				Estructuración del diagnóstico	
				Socializ el diagnóstico DPLA-CCE	

			CONFORMACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	Conformación del equipo de trabajo	Estrategia seleccionada
				Análisis del FODA	
				Estructuración de las estratégias	
				Selección de estratégias	
		1.1.2 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA SELECCIONADA	EJECUCIÓN DE LA ESTRATÉGIA	Preparar al personal de la Dirección	Estratégia implementada
				Socializar la estratégia	
				Implementación der la estratégia	
		1.1.3 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	CONTROL DE LA ESTRATÉGIA	Conformación del equipo de trabajo	Informes de seguimiento y control
				Seguimiento de la estratégia	
				Evaluación de la estratégia	
				Mejoramiento de la estratégia	
	1.2 GESTIÓN ESTRATEGICA	1.2.1 NORMATIVA	REGLAMENTACIÓN Y NORMATIVA	Revisión de Disposiciones legales	Normativa
				Análisis de la información	
				Reglamentos y normativa interna	
2. GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2.1 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	2.1.1IMPLANTACIÓN	SOCIALIZACIÓN DEL PLAN	Preparar al personal de la Dirección	Implementación del Plan Estratégico
				Socializar el plan	
				Implementación del plan	
		2.1.2 EVALUACIÓN	CONTROL	Conformación del equipo de trabajo	Informe de Control del plan
				Seguimiento del plan	
				Evaluación del plan	
				Mejoramiento del plan	
	2.2GESTIÓN DE PROYECTOS	2.2.1 PROYECTOS INSTITUCIONALES (AUSPICIOS) CCE	ANÁLISIS TÉCNICO	Estructuración de Proyectos de forma	Proyecto

				Institucional	
				Viabilidad Técnica	Certificado
				Análisis Financiero	Estudio Financiero
				Disponibilidad Presupuestaria	Certificación
			OPERATIVO INSTITUCIONAL	Aprobación del Presidente	Proyecto Aprobado
				Remite a la Dirección Jurídica para firma del Convenio	Convenio
				Remite el Proyecto a las Direcciones involucradas para ejecución	Proyecto a ejecutarse
				Seguimiento de la ejecución del Proyecto	Informes de seguimiento
				Elaboración Informe Final	Informe final
		2.2.2 PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA (SENPLADES)	PROCEDIMIENTO TÉCNICO	Estructuración de Proyectos de acuerdo al formato de Guía de Estructuración General para la Presentación de Inversión y de Cooperación Externa no reembolsable	Proyecto
				Certificado de Viabilidad Técnica	Certificado
			PROCESO OPERATIVO	Presentación de los Proyectos en la Subsecretaría de Inversión Pública de SENPLADES	Proyectos presentados
				Tramitación del Dictamen de Priorización de los Proyectos	Oficios

				Corregir las observaciones emitidas por la SENPLADES y sus Regionales	Proyecto corregido
				Ejecutar el Proyecto	Ejecución
				Seguimiento de la ejecución del Proyecto	Informes de seguimiento
				Elaborar el Informe Final para la CCE. Y las Entidades de Control Gubernamental	Informe Final
3. GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	3.1 ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (PAC)	3.1.1 ESTUDIO DE REQUERIMIENTOS	CONSOLIDACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Recepción de la solicitud de requerimientos	Plan Anual de Contratación
				Depuración de los requerimientos	
				Verificación de existencias en bodega	
				Análisis de partidas presupuestarias	
				Elaboración de la Resolución de aprobación del PAC	
				Elaborar el PAC	
	3.2 ADQUISICIONES Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) Y PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN POR EL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS	3.2.1 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS	CATÁLOGO ELECTRÓNICO	Solicitud de requerimiento	Bienes y servicios
				Revisión de productos en el Portal	
				Solicitar disponibilidad presupuestaria	
				Solicitar Resolución de Inicio de Procesos	
				Escoger los productos o bienes en el clasificador del Catálogo Electrónico	
				Recibir productos y firma de actas.	

				Verificación y Cancelación	
			SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA (valor>0.0000002 del Presupuesto General del Estado) = $4.256,41	Solicitud de bienes y servicios	Bienes y servicios
				Revisión que no se encuentren en el Catálogo Electrónico	
				Solicitar disponibilidad presupuestaria	
				Realizar los pliegos en el portal	
				Nombramiento de la Comisión Técnica	
				Solicitud Resolución de aprobación e inicio de pliegos (Dir. Jurídica)	
				Subir al portal pliegos y Resolución	
				Recepción de ofertas físicas	
				Calificación de las ofertas	
				Verificar el resultado de la puja y proveedor ganador	
				Solicitud de Resolución de adjudicación al proveedor ganador y subir al Portal	
				Recibir los bienes o servicios contratados	
				Subir al Portal factura, contrato	
			MENOR CUANTÍA (valor < 0.000002 % del Presupuesto General del Estado	Recibir requerimiento y verificar en el PAC	Bienes y servicios

			= $.42.564,125)	Seleccionar los proveedores del portal a participar, contratación directa y preferente	
				Realizar pliegos	
				Solicitud Resolución de aprobación e inicio de pliegos (Dir. Jurídica)	
				Conformación de la comisión técnica	
				Invitación a proveedores a traves del Portal	
				Calificación de las ofertas	
				Adjudicar la mejor oferta	
				Subir al Portal la Resolución de Adjudicación	
				Recepción de la adquisición	
				Solicitar el pago	
			LICITACIÓN (valor > a 0.000015 % del Presupuesto General del Estado = $.319.230,93)	Recibir requerimiento del bien o servicio	Bienes y servicios
				Convocatoria y selección de proveedores del Portal	
				Resolución de Inicio de Proceso y Aprobación de Pliegos	
				Realizar pliegos en el Portal	
				Conformación de comisión técnica	
				Realizar carta de invitación para proveedor elegido	
				Calificación de la oferta	

				Solicitud de Resolución de adjudicación	
				Subir la resolución de adjudicación al portal	
				Recepción de la adquisición	
				Solicitud de pago	
			COTIZACIÓN, sorteo 5 proveedores RUP contratación preferente(entre 0.000002% a 0.000015 % del Presupuesto General del Estado $42.564,12 a $ 319.230,94)	Requerimiento del bien o servicio por el monto	Bienes y servicios
				Solicitar Resolución de Inicio de Procesos y aprobación de Pliegos	
				Resolución de Inicio de proceso	
				Convocatoria a 5 proveedores RUP	
				Elaboración de Pliegos	
				Conformación de la Comisión Técnica	
				Presentación de las ofertas técnicas	
				Calificación de las ofertas	
				Resolución de adjudicación al proveedor ganador	
				Recepción de los bienes o servicios y solicitud de pago	
	3.3 ADQUISICIONES EMERGENTES	3.3.1 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EMERGENTES	INFIMA CUANTÍA	Requerimiento de bien o servicio para trabajo emergente	Bienes y servicios
				Recepción de por lo menos 3 proformas	

				Informe técnico y económico comparativo	
				Recepción de los materiales y factura	
				Solicitud de pago	
4. GESTIÓN DE RECURSOS	4.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	4.1.1 ASESORÍA ESPECIALIZADA	ASESORÍA TÉCNICA	Levantamiento de información	Informe de Asesoría Técnica
				Análisis de la información	
				Estructuración de Planes, Programas y Proyectos	
			ASESORÍA DE COMPRAS PÚBLICAS	Revisión de la información	Informe de Asesoría de Compras Públic as
				Determinación de los procesos	
				Procesos Contratación	
		4.1.2 ORGANIZACIÓN RR.HH DE LA DPLA-CCE	UBICACIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS	Revisión de carpeta de vida	Informe de competencias de personal
				Entrevista	
				Definición de competencias	
		4.1.3 ADMINISTRACIÓN DE LA DIRECCIÓN	FORMULACIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación de actividades	Informe de cumplimiento de planes, programas y proyectos
				Organización de actividades programadas	
				Dirección de actividades	
				Control de actividades	
		4.1.4 SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL	Análisis de los documentos	Documentación organizada
				Clasificación de los documentos	
				Archivo de la documentación	
	4.2 GESTIÓN DE BODEGA	4.2.1 ADMINISTRACIÓN DE BODEGA	MANEJO DE LOS MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA, LIMPIEZA Y DE CONSTRUCCIÓN	Recepción de los productos y materiales	Informe de despacho de suministros
				Registro en el sistema	
				Autorización de entrega de materiales	

				Entrega de materiales a los departamentos	
		4.2.3 ADMINISTRACIÓN DE CAJA CHICA	MANEJO DE CAJA CHICA	Solicitud de gasto	reporte de reposición de caja chica
				Entrega de recursos	
				Recepción de facturas de la transacción	

4.3.9 FASE 6: DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA DPLA-CCE

La cadena de valor estará formada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los rendimientos que cada una de ellas dan, básicamente podemos destacar tres partes bien diferenciadas:

- **Actividades Primarias**

Son las actividades que crean la esencia del proceso productivo; compuestas por los procesos de innovación (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los procesos operativos (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los servicios de venta (Venta y Servicio post-venta). Estos procesos están vinculados con lo que M. Porter señala:

a) Cadena de valor de los proveedores.
b) Cadena de valor de los canales.
c) Cadena de valor de los compradores.

FIGURA N 34: CADENA DE VALOR DE M. PORTER
FUENTE: MEMORIAS CURSO DE PROCESOS 2006 EPN
ELABORO: EL AUTOR

- **Actividades de Secundarias**

Actividades que son el complemento imprescindible para las actividades primarias, hacemos referencia a la infraestructura de la organización, la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, entre otras.

Margen

M.Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios recibidos por el cliente menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto y/o servicio. La cadena de valor permite el reconocimiento de las actividades empresariales, descomponiendo una empresa en sus partes constitutivas,

buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Consecuentemente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes relacionadas por eslabones o relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

En coordinación con el Director de Planificación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana y los integrantes de la Dirección, y a partir de las Áreas Estratégicas de Resultados, así como la Visión y Función Básica de la DPLA-CCE y demás resultados conseguidos en las fases anteriores, se analizará y definirá la esencia de las mismas para así establecer la Cadena de Valor de la Dirección de Planificación de la CCE, que especificará los agentes implicados en proporcionar un producto y/o servicio de valor a toda la DPLA-CCE con el fin de obtener una ventaja competitiva. La técnica de Cadena de Valor aplicada a la DPLA-CCE, identificará las actividades que se realizarán en la Dirección, las cuales se encontrarán inmersas dentro de un sistema de valor, que se lo definirá como la suma de los beneficios percibidos que los clientes recibirán, menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio originado por la dirección. La cadena de valor será esencialmente el analizar la actividad sectorial, mediante el cual descompondrán a la dirección en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor.

La DPLA-CCE, logrará esa ventaja competitiva cumpliendo e integrando las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada, conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La Cadena de Valor de la DPLA-CCE se definirá como está graficada en la figura 34.

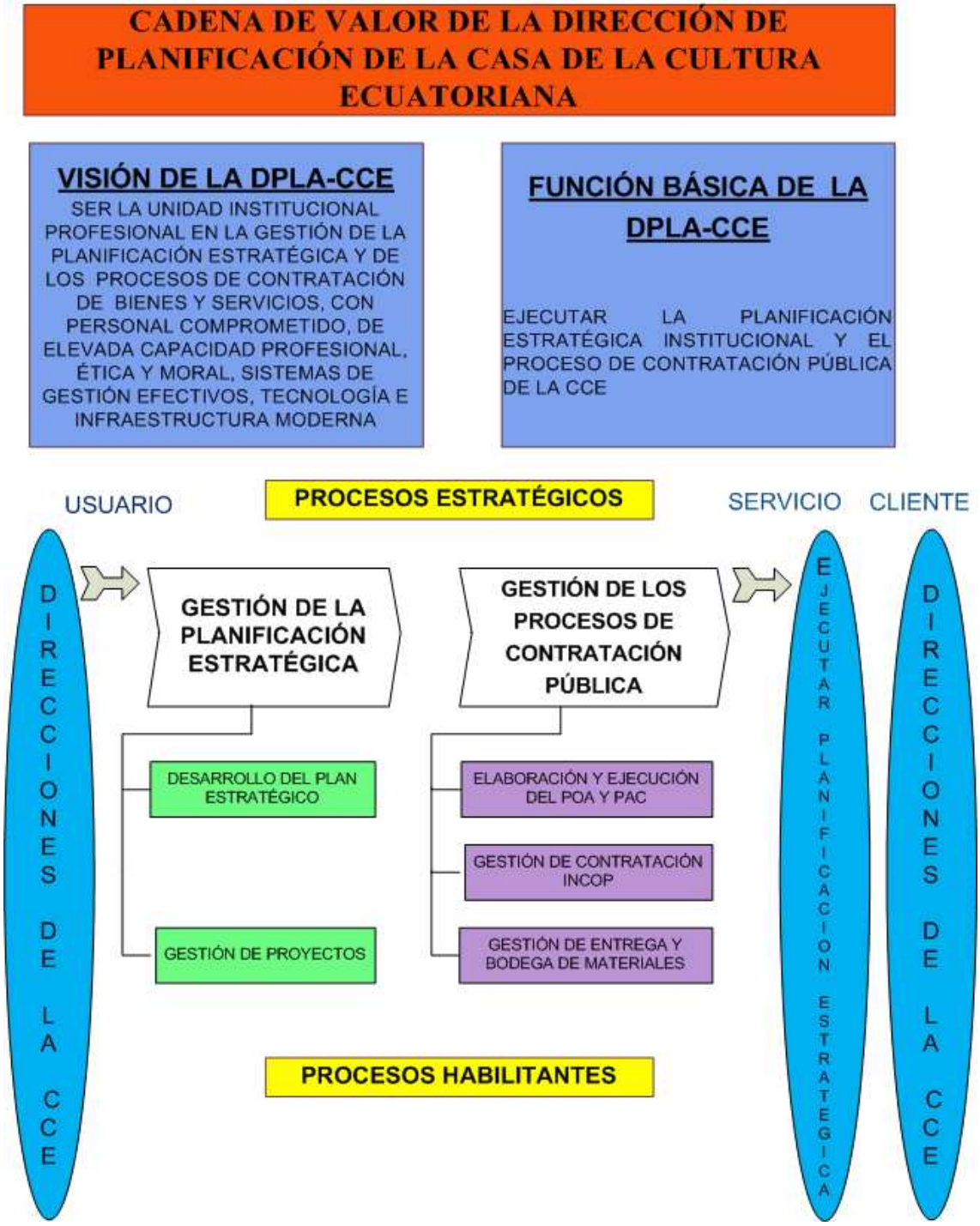


Figura 35: Cadena de Valor DPLA-CCE
Fuente: Dirección de Planificación CCE
Elaborado: El Autor

4.3.10 FASE 7: ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DE LA DPLA-CCE

Sobre la base de los resultados obtenidos y enunciado anteriormente en las diferentes fases desarrolladas, se procederán a diseñar la organización de la DPLA-CCE, para llevar a la práctica y ejecución de los planes, programas y proyectos en consecución de los objetivos estratégicos, y ejercerán influencia directa sobre las características y estructura de la dirección.

Será función del Director de la DPLA-CCE determinar el tipo de organización requerida, siendo común y tradicional estructurar la organización de la DPLA-CCE, partiendo de la dirección hacia abajo, sin embargo los escenarios actuales, orientan que se podrá entonces partir de la base agrupando procesos por su naturaleza y creando el menor número de niveles jerárquicos que asegurarán la efectividad de los responsables de la integración, así como el logro de la visión y cumplimiento de la misión. De esta manera se apoyará la DPLA-CCE para ser competitiva, sin que dos personas efectúen en la misma actividad, sin que ninguna actividad quede sin ser realizada, y sin que se vaya a ejecutar alguna otra diferente a las necesidades de la dirección, además permitirá valorar posibilidades como de crear unidades especializadas para entregar bienes o servicios a la CCE.

Adicionalmente deberá establecerse que el propósito de las gráficas de organización, permitirá comprender las relaciones organizacionales, donde se mostrarán como encaja un proceso o procesos entre los demás, cada proceso representará un conjunto de actividades y que constituirán procesos Gobernantes, Agregadores de Valor, Habilitantes, de Asesoría y Descentralizados, que garantizarán la mejor aplicación de los recursos en razón de que todos tendrán el mismo grado de importancia para la competitividad de la DPLA-CCE.

Finalmente los resultados obtenidos en esta fase será la delineación de la estructura organizacional basada en procesos, que describirá los diferentes

procesos, a través de los cuales se asegurará la coordinación de esfuerzos hacia la consecución de la visión y misión de la DPLA-CCE., presentado en la figura 35.

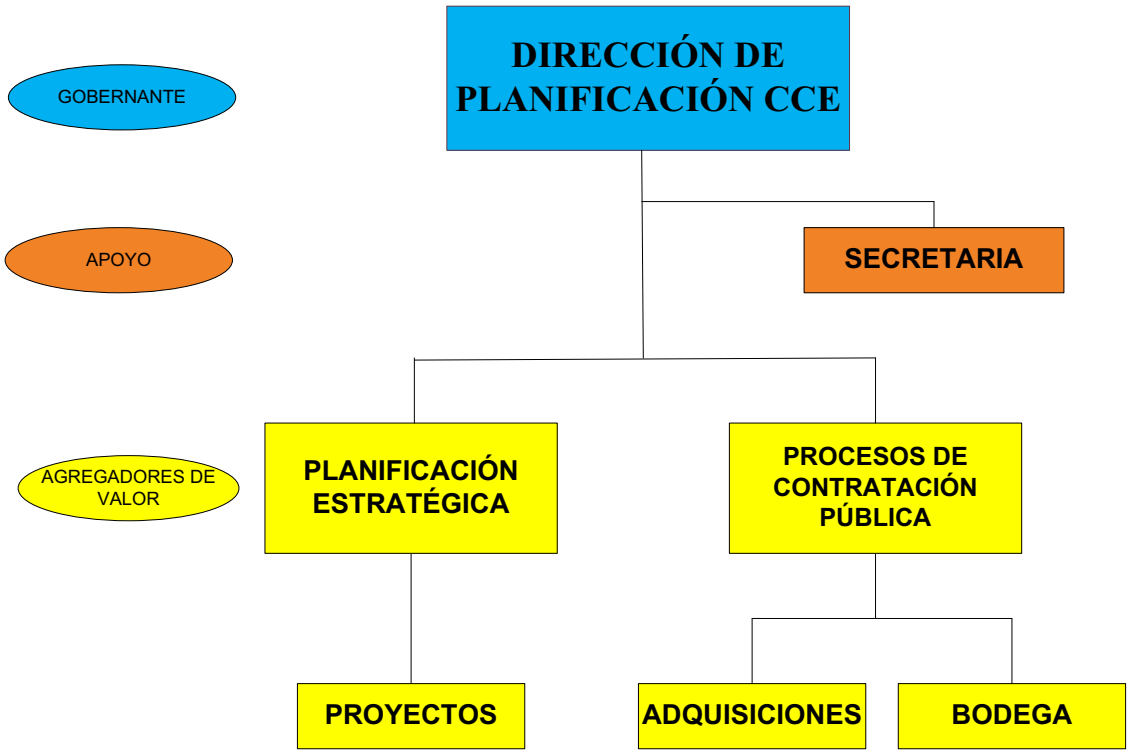


Figura 36: Organigrama estructural de la DPLA-CCE
Fuente: Proyecto realizado
Elaborado: Autor

4.3.11 FASE 8: VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DE LA DPLA-CCE

La DPLA-CCE, continuará con el desarrollo del modelo de una estructura organizacional basada en procesos, realizando en esta fase un seminario - taller con agenda de trabajo definida, el objetivo general será el de revisar los conceptos, métodos y técnicas utilizados para delinear el diseño de una organización por procesos y definir de manera concreta la estructura por procesos de la DPLA-CCE que le corresponderá gerenciar al Director de Planificación, también buscará efectuar la validación y aprobación de la

información estructurada en las diferentes fases del modelo, complementariamente dentro del evento deberán formarse equipos de trabajo como apoyo al logro del objetivo del taller; considerar el tiempo asignado de participación de los equipos en los debates y exposiciones, además se manifestará una actitud receptiva hacia las demás apreciaciones durante la realización del trabajo programado, para el logro de una participación auténtica de todos los equipos de trabajo conformados, se deberá tener presente que la DPLA-CCE llevará adelante el trabajo importante sobre la estructuración organizacional basada en los procesos de las unidades, que se constituirá en el pilar para el mejoramiento continuo de la Dirección.

El Seminario-Taller con agenda definida convendrá que tenga el siguiente contenido ejemplificadamente:

SEMINARIO / TALLER

GESTIÓN POR PROCESOS

1. ANTECEDENTES

La Casa de la Cultura Ecuatoriana y como parte de ésta la Dirección de Planificación, en cumplimiento al Plan Estratégico, presenta el Seminario – **Taller de Gestión por Procesos**, el mismo que contiene en forma concreta las pautas a cumplirse.

Adicionalmente encontramos los nuevos modelos de gestión por procesos que redimensionan a la DPLA-CCE a enfocar sus operaciones sobre la base de los requerimientos de los usuarios, lo que permitirá a la DPLA-CCE a corto plazo generar un portafolio de productos y/o servicios de calidad; complementariamente tenemos el cumplimiento de la base legal, la misma que establece:

a) La Casa de la Cultura Ecuatoriana fue creada el 9 de agosto de 1944, mediante Decreto No. 707 publicada en el Registro Oficial No. 71 publicado el 25 de agosto de 1944, por Manuel Benjamín Carrión, uno de los valores más altos del pensamiento y las letras nacionales. Siendo Presidente de la República el Dr. José María Velasco Ibarra y Ministro de Educación, el Dr. Alfredo Vera Vera; fueron ellos quienes suscribieron el decreto de creación.

b) La Dirección de Planificación de la CCE., fue creada mediante la Ley Reformatoria a la Ley de la Cultura, Ley Nº 113, publicada en el Registro Oficial 612 del 28 de enero de 1991.

c) El Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicado en R.O.119; 7-jul-2003, Cap.2, Art 15, indica: Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su Misión y Visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

2. INTRODUCCIÓN

La DPLA-CCE es un sistema integrante de la CCE, donde el conocimiento y la aplicación de técnicas gerenciales juegan un papel predominante, sobre esta base se incrementará la destreza del aprendizaje y la administración de los conocimientos adquiridos a través de trabajos desarrollados, es una de las variables del éxito organizacional.

El conocimiento y aplicación de la información impartida en este Seminario – Taller así como los resultados obtenidos, permitirá al personal de la DPLA-CCE estructurar competitivamente la estrategia, los procesos e indicadores, orientándolos a la consecución de los objetivos estratégicos, y de la mejora continua.

La DPLA-CCE, considerando las tendencias actuales de: gestión del cambio, motivación, comunicación y coordinación, clima laboral, cultura organizacional, sistemas de información, reestructuración, responsabilidad administrativa, cuadro de mando integral, trabajo por competencias, que son aspectos vinculados con el Plan Estratégico Institucional,, organiza el seminario - taller "GESTIÓN POR PROCESOS", que permitirá validar la Organización por Procesos de la Dirección de Planificación DPLA-CCE, base fundamental de una eficiente gestión.

1.- OBJETIVO

Validar la Organización por Procesos de la Dirección de Planificación DPLA-CCE

2.- ALCANCE

El Seminario - Taller validará las Áreas Estratégicas de Resultados, Factores Críticos de Éxito, Inventario de Procesos, Cadena de Valor, Macro Procesos, Procesos y la Estructura Orgánica.

3.- ASISTENTES

- Director de Planificación
- Responsables de las unidades
- Personal de Apoyo

4.- CONTENIDO

a) Diagnóstico de la Dirección
b) Orientación y Marco Conceptual
   Presentación de las Áreas Estratégicas de Resultados, Factores Críticos de Éxito, Inventario de Procesos, Cadena de Valor, Macro Procesos, Procesos y la Estructura Orgánica.
c) Revisión, Validación y Ajustes

d) Conformación de Equipos de Trabajo y Determinación de los Responsables de los Procesos del Sector.

5.- MÉTODO DE TRABAJO

En el Seminario – Taller, se desarrollará de manera práctica, buscando siempre la participación e intercambio de experiencias de los participantes, personal de la DPLA-CCE.

6.- METODOLOGÍA

Seminario – Taller.

7.- GENERALIDADES

a) **FACILITADORES:** Director de Planificación.
Personal de la Dirección.

b) **DURACIÓN:** 4 Horas.

c) **HORARIO:** Según Agenda

d) **FECHA:** Lunes 6 de septiembre del 2010

e) **LOCAL:** El Desarrollo del Seminario - Taller se Realizará en la Sala de Sesiones de la CCE

- El local contará con su respectivo equipamiento (pizarrón, marcadores de tiza liquida, computador y proyector).

COORDINADOR DEL EVENTO: Director de Planificación.

Tabla 16: Agenda de trabajo DPLA-CCE

AGENDA DE TRABAJO DPLA-CCE				
"DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR PROCESOS"				
Fecha Inicio:		Lunes 6 de septiembre del 2010, 9h00		
Fecha Finalización:		Lunes 6 de septiembre del 2010, 13h00		
Lugar del Taller:		Instalaciones de la CCE.		
Responsable:		Director de la Dirección de Planificación		
ORD Nº	**CONTENIDO**	**HORA INICIO**	**HORA FINAL**	**RESPONSABLE**
1	Asistentes	08h00	08h05	Director DPLA-CCE
2	Disposiciones Generales	08h05	08h15	Director DPLA-CCE
3	Diagnóstico Organizacional	08h15	09h00	Director DPLA-CCE
4	Orientación y Marco Conceptual	09h00	09h45	Director DPLA-CCE
	RECESO	09h45	10h00	RRHH
5	Presentación del Mapa de Procesos	10h00	10h20	Director DPLA-CCE
6	Presentación de los Macro – Procesos,	10h20	10h40	Director DPLA-CCE
7	Conformación de Equipos de Trabajo y Determinación de Responsables de Procesos	10h40	11h15	Director DPLA-CCE
8	Mesas de Trabajo	11h15	12h15	Director DPLA-CCE
9	Presentación de Resultados de las Mesas de Trabajo	12h15	12h30	Director DPLA-CCE
10	Consolidación de Resultados	12h30	12h55	Director DPLA-CCE
11	Cierre del Evento	12h55	13h00	RRHH

Adicionalmente el Director de Planificación, tendrá en cuenta, que en esta fase del proceso deberán que tomar decisiones definitivas acerca de la adopción de

un modelo de organización basado en procesos, que implicará un cambio cultural de gestión propio de las direcciones exitosas.

4.3.12 FASE 9: MANUAL DE PROCESOS

Definida la Estructura de los Macro Procesos se procederá a documentar la información que estructurará el Manual de Procesos de la DPLA-CCE, el mismo que constituye una herramienta administrativa, que permitirá visualizar con claridad los proceso..

El Registro Oficial 251 del lunes 17 de abril del 2006, establece:

Art. 16.- Objetivo del Manual de Procesos.- Tiene como objetivo fortalecer la gestión de las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado, sobre la base del estatuto y estructura orgánica, fundamentando la gestión institucional en hechos documentados, con las derivaciones que se generen y que facilite la operatividad y establecimiento de estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes usuarios.

El Manual de Procesos de la DPLA-CCE, se ha elaborado adjuntándose en **ANEXO E**

4.3.13 FASE 10: CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DPL-CCE

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de la DPLA-CCE, constituirá la herramienta gerencial que le permitirá medir el desempeño de la dirección y establecer el medio más efectivo para enlazar la planificación y la estrategia en cuatro medidas de desempeño que son: resultados financieros, satisfacción de los usuarios, operación interna procesos, creatividad e innovación, desarrollo y satisfacción del personal. El propósito es que la DPLA-CCE cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas. La DPLA-CCE al desarrollar su Balanced Scorecard pretende instaurar el cambio a través del liderazgo efectivo, llevar la estrategia hacia la aplicación práctica,

alinear toda la dirección hacia la estrategia, lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.

En esta fase con la participación del Director y los integrantes de la DPLA-CCE y con la información de las diferentes fases del modelo de organización basado en procesos, estructurarán el cuadro de mando integral, que para el caso de la Dirección de Planificación de la CCE constituye el reflejado en la tabla 17.

Tabla 17: Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	*OBJETIVO ESTRATÉGICO*	*OBJETIVO DERIVADO*	*INDICADOR*	*META*	*PELIGRO*	*PRECAUCION*	*REAL*	*INDUCTOR (medio o mecanismo)*	*PLAN DE ACCIÓN*
BENEFICIARIO ESTADO Y COMUNIDAD	GESTIONAR EFICIENTEMENTE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	1) # DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA ADJUDICADOS¡/# DE PROCESOS DE C.P. SUBIDOS AL PORTAL 2) # DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS AUTOMATIZADOS/# DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	100%	30%	40%	**74%**	ADMINISTRACIÓN POR)PROCESO	P.A.C.

PERSPECTIVA	*OBJETIVO ESTRATÉGICO*	*OBJETIVO DERIVADO*	*INDICADOR*	*META*	*PELIGRO*	*PRECAUCIÓN*	*REAL*	*INDUCTOR (medio o mecanismo)*	*PLAN DE ACCIÓN / ESTRATEGIAS (Responsable)*
GESTIÓN INTERNA	ADOPTAR SOLUCIONES ESTRATÉGICAS EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO E IMPLEMENTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LOS ESCENARIOS ACTUALES.	LA APLICACIÓN DE NORMAS QUE INVOLUCRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	# DE PROC. ESTANDARIZADOS / # DE PROCESOS	100%	30%	60%	**68%**	NORMALIZACIÓN ADMINISTRATIVA	DPLA-CCE
		LA APLICACIÓN DE PROCESOS ACORDES CON LA DINÁMICA DEL ENTORNO	# DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS POR PROC. / # TOTAL DE UNID. ADMINIS.	100%	30%	60%	**72%**	SISTEMA INTEGRADO DE MANEJO DE PROYECTOS	DPLA-CCE
		LA INNOVACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.	% DE SISTEMAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL INNOVADOS	100%	30%	60%	**73%**	AUTOMATIZACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	DPLA-CCE

PERSPECTIVA	*OBJETIVO ESTRATÉGICO*	*OBJETIVO DERIVADO*	*INDICADOR*	*META*	*PELIGRO*	*PRECAUCIÓN*	*REAL*	*PROYECTOS*	*INICIATIVA ESTRATEGICA*
TALENTO HUMANO Y TECNOLOGÍA	APOYAR LA MODERNIZACIÓN DE LA DPLA-CCE CON SOLUCIONES ESTRATÉGICAS INFORMÁTICAS E INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGÍAS	FOMENTAR Y COORDINAR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS	# DE HORAS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDAS / TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDAS	100%	30%	60%	90%	SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	DPLA-CCE
			# DE CURSOS DE CAPACITACIÓN EJECUTADOS / CURSOS DE CAPACITACIÓN PROGRAMADOS	100%	30%	60%	68%	SISTEMA DE SEGURIDAD Y MONITOREO FÍSICO	DPLA-CCE
			# DE PERSONAS CAPACITADAS / # TOTAL DE PERSONAS	100%	30%	60%	75%	SISTEMA DE GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA	DPLA-CCE

PERSPECTIVA	*OBJETIVO ESTRATÉGICO*	*OBJETIVO DERIVADO*	*INDICADOR*	*META*	*PELIGRO*	*PRECAUCIÓN*	*REAL*	*INDUCTOR (medio o mecanismo)*	*PLAN DE ACCION*
FINANCIERA	APLICAR POLÍTICAS DE PRODUCTIVIDAD Y ECONOMÌA DE RECURSOS	MAXIMIZAR LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES, MEJORANDO SU RENDIMIENTO Y SEGURIDAD	1) RECURSOS UTILIZADOS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS / RECURSOS PROGRAMADOS A UTILIZARSE EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS 2) # DE POLÍTICAS IMPLEMENTADAS PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS / # DE POLÍTICAS PLANIFICADAS A IMPLEMENTARSE	100%	30%	60%	75%	GESTION FINANCIERA	POA

4.3.14 FASE 11: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LA DPLA-CCE

En esta fase los integrantes que participaron en la definición del modelo de organización basado en procesos, procederán a efectuar la implementación del modelo de organización basado en Procesos para la DPLA-CCE, una vez estructurado en forma completa el modelo, y debidamente validado, para de

esta manera asegurar la coordinación de esfuerzos, organización y control efectivo de las acciones, en procura de la consecución de los objetivos.

Para continuar con el desarrollo de la implementación del modelo de organización basado en Procesos en la DPLA-CCE, esta deberá ejecutar las siguientes etapas:

ETAPA 1.- CONFORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA DPLA-CCE.

1.1. Conformarán profesionales de la dirección con conocimiento y experiencia en la gestión de procesos.
1.2. Definirá las políticas, así como organizará los equipos que se responsabilizaran por cada uno de los Macro-procesos.
1.3. Cada equipo identificará el líder responsable de su unidad.

ETAPA 2.- DEFINICIÓN DE METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS POR PARTE DEL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN.

1.4. Definir la guía metodológica y herramientas informáticas a utilizar.
1.5. Establecer procedimientos de manejo de información.

ETAPA 3.- CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

1.6. Establecer niveles de conocimiento.
1.7. Preparar el Plan de Capacitación.
1.8. Difusión de metodologías y procedimientos.
1.9. Transferencia de conocimientos.

ETAPA 4.- IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN PROCESOS DE LA DPLA-CCE.

1.10. Implantación de la estructura organizacional, según metodología establecida.

1.11. Presentar requerimientos de sistematización de procesos.

1.12. Aprobación de la documentación generada en la implantación.

ETAPA 5.- SEGUIMIENTO Y CONTROL

1.13. Establecimiento de indicadores y medios de verificación de la implantación.

1.14. Evaluación e informes de avance de la implantación.

1.15. Presentar recomendaciones de mejora al modelo.

1.16. Mejoramiento continuo de la estructura organizacional basada en procesos.

CAPÍTULO V

"PROYECTO DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN"

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.0 CONCLUSIONES

- La inserción de la Dirección de Planificación de la CCE, en el contexto de escenarios eminentemente competitivos y tecnológicos, obliga a su modernización mediante la adopción de modelos de organización que permitan la mejora del desempeño de la Institución y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, complementando con su Cuadro de Mando Integral que oriente medir el avance de los proyectos culturales.

- En el sector público y como parte de este la Casa de la Cultura Ecuatoriana, y uno de sus componentes la DPLA-CCE, hoy en día varias actividades exclusivas ya están siendo gestionadas por el gobierno central directamente, en razón de que su portafolio de productos y/o servicios no cumple con los requisitos de sus clientes.

- La comunidad exige cada vez más a la Dirección de Planificación de la CCE, un trabajo claro, eficaz y eficiente, no bastará los controles de formalidad y financieros, deberá tener responsabilidad sobre los gastos públicos, volviéndose una herramienta de gestión, el planeamiento de corto, mediano y largo plazo, lo que requerirá una estructura organizacional por procesos el mejoramiento continuo de la misma, así como el establecimiento de indicadores de gestión, desempeño, e índices correspondientes que establecerán la factibilidad de medición.

- La Dirección de Planificación de la CCE, ha considerado imprescindible desarrollar e implementar una estructura organizacional por procesos y mejoramiento de la misma en forma permanente, dentro del marco de reestructuraciones por procesos que el Gobierno Nacional está obligando a las instituciones del Estado, fundamentada en la reunión de trabajo del Gabinete Ejecutivo de la Presidencia de la República, efectuada el 15 de octubre del 2003, y a disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales y SENPLADES Interés que se encuentra considerado en las aspiraciones de la DPLA-CCE.
- El modelo de organización por procesos requiere que el personal de la Dirección de Planificación de la CCE, desarrollen su gran potencial de creatividad e innovación, que constituye una de las características propias de las organizaciones líderes, competitivas de cualquier naturaleza y tamaño.

5.1 RECOMENDACIONES

- Implementar el Modelo de Estructura Organizacional por Procesos de la DPLA-CCE, para hacer frente a la situación inminente de cambio ,complejidad, velocidad, dinamismo, entre otras características que son propias de los escenarios modernos, así como a la institución, sociedad nacional e internacional cada vez más exigentes en la demanda de un portafolio de productos y/o servicios a los que tiene derecho, complementado con un Cuadro de Mando Integral proveerá una base para monitorear y medir el cumplimiento de los procesos, aplicando un conjunto manejable de indicadores, que involucrará a todas las áreas de la DPLA-CCE hacia objetivos comunes, mediante un enfoque balanceado de indicadores permitiendo al mando una dirección estratégica y evaluación del desempeño de sus miembros. Proyectando de esta manera a la DPLA-CCE, de una manera estratégica, integrada y balanceada de acuerdo al progreso contemporáneo, convirtiendo la Misión y Visión por medio de objetivos, metas, indicadores y proyectos.

- La DPLA-CCE, como parte de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, para atender las diferentes y cada vez más frecuentes demandas de sus usuarios, tendrá que conocer oportunamente como se cumple su gestión administrativa, sin descuidar la calidad de su portafolio de productos para lo cual deberá establecer una organización estructural por procesos, motivar a los involucrados en los diferentes procesos de la DPLA-CCE, que idealmente apoyará a la Casa de la Cultura Ecuatoriana para comprender el rendimiento de sus procesos, mejorar la gestión, orientándose en aquello que realmente es importante, comprender que no se deberá buscar el desempeño sobresaliente de una unidad, a expensas de otras, además la implantación deberá ser liderada por el Director de Planificación, siendo importante que los distintos equipos de trabajo aporten en las diferentes etapas del proceso. Es la concordancia del equilibrio en la relación costo/beneficio, y comprender en caso de no obtener una buena correlación, tendrá un costo social, político por parte de la sociedad y los gobernantes.

- La Dirección de Planificación de la CCE, deberá concienciar la implementación de la Estructura Organizacional por Procesos e indicadores de control de gestión, y desempeño, herramientas gerenciales que van a simplificar y mejorar la gestión, a través de clarificar la priorización y ejecución de los proyectos de acuerdo con las nuevas normas legales y de gestión con indicadores previsibles que facilitará a la DPLA-CCE, tomar decisiones sobre la base de inductores de actuación, registrando los niveles de aceptabilidad, que permitirán continuar apoyando constantemente a los clientes internos y externos con un portafolio de productos y/o servicios que llenen sus expectativas en las actuales tendencias de libre mercado y competitividad.

- En ejecución a la disposición Gubernamentales y a la Contraloría General del Estado, el postulante desarrollará el presente proyecto, en el mismo que se expondrá un modelo de organización por procesos, concretándose

sus resultados en el manual de procesos de la Dirección objeto del estudio, y sobre la base a este continuar con su mejoramiento continuo. El modelo de organización estructural por procesos que establece indicadores de control de gestión y desempeño, que se constituyen en factores trascendentales para la administración desde la promulgación de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, el 12 de junio del 2002, constituirán la norma legal que obligará a instituirlos como parte fundamental del seguimiento, fiscalización y auditoría de proyectos que se desarrollarán en el sector público..

- Es determinante la educación de los servidores de la DPLA-CCE para la aplicación del modelo de organización por procesos, ya que se deberá enfrentar el cambio con asesoramiento y difusión de las grandes ventajas que este esquema presenta, informando periódicamente los resultados obtenidos y sean comprendidos por el personal, su ejecución inicial estará bajo la responsabilidad de la Dirección de Planificación de la CCE, que servirá como plan piloto que facilitará la implantación en cada una de las direcciones restantes de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE INCORPORATED. Aspectos Prácticos de las Normas ISO 9001:2000 y HACCP. EEUU. USA COPYRICHT, 2003.

BENAVIDES ESPINDOLA Olga. Competencias y Competitividad. Colombia Mc Graw Hill. 2001.

CARBALLO Roberto. Innovando en la Empresa. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1999.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR, Asamblea Nacional, Sección quinta Cultura, Artículos 377, 378, 379, 380, octubre 2008

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR, Asamblea Nacional, Artículo 380 Responsabilidades del Estado, octubre 2008

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Reglamento de la Ley Orgánica Registro Oficial No. 595 del 12 de junio del 2002, Sección 2; y Registro Oficial No. 119 del 7 de Julio del 2003, capítulo II. Quito-Ecuador.

DE LA TORRE VILLAR ERNESTO - RAMIRO NAVARRO DE ANDA, Metodología de la Investigación. México McGraw. Hill Interamericana, de México, S.A. de C.V. 2004.

FABARA GARZON Eduardo, Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales. Quito-Ecuador Taller Gráfico NUEVODIA 2001.

GALLOWAY Dianne, Mejora Continua de Procesos. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2002.

HARRINGTON H. James., Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Colombia McGraw. Hill Interamericana, S.A. 2000.

KOTLER Philip – ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. México Pearson Educación 2003.

LEY ORGÁNICA DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA, LEY ORGÁNICA REFORMATORIA A LA LEY No. 2005-4, Congreso Nacional, Publicada en el Registro Oficial No. 69, de 27 de Julio del 2005.

LGAI CENTRO DE CERTIFICACION. La Norma ISO 9001:2000 en la Mejora Continua de los Procesos. Barcelona.TIBIDABO EDICIONES 2001.

MARIÑO NAVARRETE Hernando, Gerencia de Procesos Colombia. Alfa Omega 2001.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, Ley y Reglamento (Ex SENRES)

OCEANO Grupo Editorial. Organización Administración y Gestión. España. MM OCEANO GRUPO EDITORIAL, S.A. 2002.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, AÑO 2009. 2009. Organigrama estructural. Quito : s.n., 2009, pág. 13.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2009 – 2014, Objetivo 8; Afirmar la Identidad Nacional y Fortalecer las identidades diversas y la Interculturalidad.

PERSONAL DE LA DPLA-CCE, conversaciones personales 2010. Quito-Ecuador 2010.

RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín. Cómo Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos. México Thomson Editores S.A. de C.V. 2001.

RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. México Thomson Editores S.A. de C.V 2002.

ROWAN Gibson. Preparando el Futuro. Barcelona Ediciones Gestión 2000S.A. 1997.

SENRES Registro Oficial No. 251 del 17 de Abril del 2006. Quito– Ecuador 2006.

TRISCHLER William E. Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2003.

NETGRÁFICAS

- www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/**Gestion**de**procesos**.pdf

- **gestionporprocesos**.com/ - En caché

- http:/www.google.com.ec/imágene/s Imágenes de *gestion por procesos* –

- http:/www.crativeworks.com.ec/ Consultoría en Planificación Estratégica y *Gestión por Procesos* ...

- http:/www.eswikipedia.org/wiki/Business Procesos Management

- http:/www.cce.org.com

ANEXOS

ANEXO A

FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

PAREDES, Alfredo.	**01**	Seminario
Paredes, Alfredo. Seminario "Contribución del Mejoramiento de Procesos a la Productividad y Competitividad" Quito-Ecuador, p. 7		

PEREZ GUERRERO, Alfredo	**02**	La Télesis social y la Raza India
Pérez Guerrero, Alfredo. Revista de la Sociedad de Estudios Jurídicos, Quito, Año VI, Nos. 28 -32, enero – mayo de 1922, p. 137 – 162		

MORENO, Julio E.	**03**	Revista América
Moreno, Julio E. Nuestras formas sociales, Revista América, Quito, Año XI, vol. XI, Nos. 63 – 64, año 1936, p. 159 – 178		

TINAJERO, Fernando	**04**	Corporación Editora Nacional
Tinajero Fernando Teoría de la Cultura Nacional, Quito Ecuador 1986,, p. 64 -65.		

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	**05**	Registro Oficial
Decreto Presidencial de Creación de la Casa de la Cultura		

Ecuatoriana Benjamín Carrión Registro Oficial 707 9 de agosto de 1944 Ecuador

CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA	**06**	FOTO
Fachada del edificio administrativo de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión Dirección de Publicaciones, Quito-Ecuador, 2009		

Bretón, André	**07**	Manifiesto
Bretón, André Manifiesto Surrealista Francia 1946		

CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA	**08 al 18**	Propuesta Legal a la Asamblea Constituyente
Comisión Política de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Nueva propuesta para la Constitución Política del Estado y para el Plan Nacional de Desarrollo Sector Cultura Quito-Ecuador 2009		

LEY ORGÁNICA	**19**	Ley Orgánica
Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal Artículo 2, publicada en el Registro Oficial No. 189, Ecuador		

4 de junio del 2002

REGLAMENTO LEY ORGÁNICA	**20 y 21**	Reglamento
Reglamento Sustitutivo al Reglamento de la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal publicado en el Registro Oficial No. 131, Ecuador 24 octubre del 2005		

CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA	**22**	Ley Reformatoria
Ley Reformatoria a la Ley de la Cultura Reformas aprobadas por el Congreso Nacional Ley No. 113. Publicada en el Registro Oficial 612. Ecuador Enero 28 de 1991		

AGUDELO, Luis F. ESCOBAR, Jorge	**23**	Gestión por Procesos
Mejoramiento Continuo Agudelo Luis F. Escobar Jorge Colombia-Medellín, pg. 19 2007		
PAREDES, Alfredo	24	Gestión por Procesos
Consultores en Desarrollo Organizacional Paredes Alfredo Especialista en Gestión por Procesos Quito-Ecuador 2009		

BENDER, Paúl S.	25	Gestión por Procesos
Manejo de los Recursos Administrativos Bender Paúl S. México D.F. Limusa 2002 p. 198		

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	**26**	Planificación Estratégica
Curso de Planificación Estratégica Politécnica Nacional Ecuador 2005, pg 11		

FERNANDEZ PEREDA Héctor	**27**	Enfoque a Procesos
Aproximación por el Método de los Procesos Fernández Pereda Héctor España, pg. 7		

HARRINTONG, James	**28**	Gestión por procesos
Mejoramiento de Procesos Empresariales Harrintong James McGraw-Hill Bogotá 1993		

HAMMER, Michael	**29**	El triunfo del proceso
Más allá de la Reingeniería Hammer Michael New York 1996		

PAREDES, Alfredo	**30**	Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos
Más allá de la Reingeniería		

Paredes Alfredo Quito Ecuador Octubre 2009, p.8

LORINO, Philippe	**31**	El Control de la Gestión Estratégica
Alfaoenga Grupo Editor Lorino Philippe Bogotá 1996 pág. 42		

AGUDELO, Luis ESCOBAR, Jorge	**32**	Gestión por Procesos
Agudelo Luis Escobar Jorge Colombia Medellin 2007, p.13		

CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA	**33**	Plan Estratégico
Casa de la Cultura Ecuatoriana Quito-Ecuador 2009		

PAREDES, A	**34**	Gestión por Procesos
Contribución del Mejoramiento de Procesos a la Productividad y Competitividad Paredes A Quito-Ecuador 2009, pg 11		

REVISTA ECOS	**35**	Gestión por Procesos

Gestión por Procesos Revista Ecos Quito-Ecuador pg 42

LORIÑO, Philippe	**36**	Gestión por Procesos
El Control de Gestión Estratégico Loriño Philippe Alfaomega Grupo Editor Bogotá 1996, pg 42		

HARRINGTON, James	**37**	Gestión por Procesos
Mejoramiento de los Procesos de la Empresa Harrington James McGraw-Hill Bogotá 1993, pg 18		

HARRINGTON, James	**38**	Gestión por Procesos
Mejoramiento de los Procesos de la Empresa Harrington James . McGraw-Hill Bogotá 1993, pg 18		

MASAAKI Imai	**39**	Gestión por Procesos
Kaizenla clave de la Ventaja Competitiva Japonesa Masaaki Imai Pg 84		

EDWARD, Deming	**40**	Calidad
Productividad y Posición Competitiva Bogotá Edward, Deming 1982, pàg. 54		

HARRINGTON, James	**41**	Gestión por Procesos
Mejoramiento de los Procesos de la Empresa Harrington James McGraw-Hill Bogotá 1993, pg 18		

ANEXO B:

FICHAS NEMOTÉCNICAS

Autor: PAREDES ALFREDO **Obra:** Seminario de mejoramiento de procesos	**Nº** 1
Procesos.- Definidos como un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial para generar un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades de un usuario o cliente interno o externo	**Quito** **2009**

Autor: PEREZ GUERRERO ALFREDO **Obra:** La Télesis y la raza India	**Nº** 2
A principios del siglo pasado las primeras personas en manifestarse sobre la Cultura Nacional, Alfredo Pérez Guerrero, que escribió un artículo que narra brevemente la problemática cultural	**Quito** **1922**

Autor: MORENO JULIO E **Obra:** Nuestras formas sociales	**Nº** 3
Luego once años más tarde Víctor Gabriel Garcés pronunció una conferencia sobre la cultura y por fin, Julio Enrique Moreno, publicó respecto al nacimiento de la conciencia cultural.	**Quito** **1936**

Autor: TINAJERO FERNANDO **Obra:** Teoria de la Cultura Nacional	**Nº** 4
Dr. José María Velasco Ibarra para ayudar a la cultura de nuestro país crea la fundación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, en cuya primera nómina figuran el Padre Aurelio Espinosa Pólit y Enrique Gil Gilbert, encabezados por el Presidente Manuel Benjamín Carrión y el Vicepresidente Jacinto Jijón y Caamaño	**Quito**

Autor: CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA **Obra:** Decreto de creación	**Nº** 5
"Fue fundada el 9 de agosto de 1944, según decreto ejecutivo No. 707, firmado por el entonces Presidente de la República, Dr. José María Velasco Ibarra y el Ministro de Educación, Dr. Alfredo Vera	**Quito** **1944**

Autor: BRETÓN ANDRÉ **Obra:** Manifiesto Surrealista	**Nº** 7
“La libertad es la esencia de la cultura”	**Quito** **1946**

Autor: COMISIÓN POLÍTICA DE LA CCE **Obra:** Propuesta de ley	**Nº** 8
Propuesta elaborada por la Casa de la Cultura a la Asamblea Nacional Año 2010	**Quito**

Autor: LEY ORGÁNICA DE RESPONSABILIDAD, ESTABILIZACIÓN Y TRANSPARENCIA FISCAL **Obra:** Artículo 2	**Nº** 19
Art. 2.- Cada institución del sector público no financiero elaborará el plan plurianual institucional y planes operativos anuales que servirán de base para la programación presupuestaria y los remitirá al Ministerio de Finanzas, con las proformas presu correspondiente	**Quito** **2002**

Autor: REGLAMENTO SUSTITUTIVO AL REGLAMENTO DE LA LEY DE RESPONSABILIDAD, ESTABILIZACIÓN Y TRANSPARENCIA FISCAL **Obra:** Artículo 3	**Nº** 20
Art. 3.- Los planes de las entidades y organismos del sector público no financiero evidenciarán las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valorización de los productos, resultados, metas o beneficios esperados en la ejecución de programas o proyectos, con el monto o valor de los recursos que se emplearán para lograrlos o con sus costos, relaciones que estarán de acuerdo con la metodología establecida por el de Finanzas y la SENPLADES, y que deberán ser verifica	**Quito** **2005**

Autor: **Ley Reformatoria a la Ley de la Cultura.** **Obra:** Ley no. 113 Art. 22	**Nº** 22
Art. 22.- La DPLA-CCE llevará el registro de la utilización de los diferentes locales, con el propósito de coordinar las labores de cada una de la Direcciones y, en particular, de la Comunicación Institucional. Para ello, cada Dirección presentará el cronograma de actividades que implique la ocupación de locales, para la e de un programa maestro".	**Quito** **1991**

ANEXO C

“PROPUESTA DE LEY DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA PARA EL SISTEMA NACIONAL DE CULTURA

“De la CCE

Capítulo I

Naturaleza Jurídica

Art.1.- La CCE, es una persona jurídica de derechos públicos, con matriz en la ciudad de Quito , Núcleos en cada capital provincial y Extensiones cantonales, parroquiales y comunales. Forma parte del Sistema Nacional de Cultura a través de sus Redes Nacionales y en forma independiente para el cumplimiento de sus finalidades gozará de autonomía económica y administrativa. Sin perjuicio de lo dispuesto en este capítulo, se regirá por esta ley y sus reglamentos.

Art. 2.- La CCE, asume a la cultura como patrimonio material y espiritual del pueblo, que expresa las identidades étnicas, profesionales, de género, de edad y otros similares y comprende las lenguas, los modos de vida, las costumbres, tradiciones y creencias, los valores, las representaciones simbólicas, las expresiones artísticas, el pensamiento, la ciencia y la tecnología, a partir del respeto a la diversidad cultural.

Art 3.- La política institucional de la CCE, expresa en u gestión y proyectos, formará parte orgánica de los planes de desarrollo del Estado.

Art. 4.- La CCE tendrá las siguientes finalidades y objetivos:

a. *Promover la revaloración y desarrollo de las culturas, la conciencia de nacionalidad y ciudadanía, así como las relaciones interculturales, en el marco de la cultura local, continental y universal;*
b. *Fortalecer sus redes nacionales de bibliotecas, museos, artes plásticas publicaciones, difusión cultural, capacitación artística, cines y con ellas ser parte del Sistema Nacional de Cultura;*

c. *Fomentar la libertad de creación y pensamiento en todas sus formas facilitando el acceso a las prácticas y experiencias culturales para todos los ciudadanos, sin distinción de nacionalidad, etnias, géneros, edad, religión, ideología política, capacidad física o mental, con el fin de rescatar la identidad cultural ecuatoriana y construir sus diversidades.*
d. *Investigar y difundir las diferentes expresiones de la dialéctica entre cultura nacional y cultura universal, entre cultura clásica y cultura popular*
e. *Fomentar la creación artística, la investigación científica, tecnológica y el ejercicio ciudadano en todos sus ámbitos a través de la organización de certámenes y eventos:*
f. *Promocionar en el exterior, desde los ámbitos de la cultura, la imagen del país y apoyar la cooperación internacional, a través de los Núcleos que funcionan, los que se crearen y coadyuven con las instituciones formadas por los ecuatorianos en el exterior y* [40]
g. *Defender el patrimonio cultural tangible e intangible del país.*

Capítulo II

Organismos y Autoridades

Art. 5.- El gobierno de la CCE será ejercido por los siguientes organismos y autoridades:

a. *La Asamblea Nacional;*
b. *El Consejo Ejecutivo*
c. *El Presidente/a Nacional de la CCE.*
d. *El Vicepresidente/a Nacional de la CCE,*
e. *La Asamblea General de los Núcleos Provinciales;*
f. *Los Directores de los Núcleos Provinciales;*
g. *Presidentes y Presidentas de los Núcleos y*
h. *Los Presidentes/as de la Extensiones Cantonales.*

---

[40] Ibid

Art. 6.- La Asamblea Nacional estará integrada por el Presidente/a y Vicepresidente/a Nacionales de la CCE y por los Presidentes y Presidentas de cada uno de los Núcleos. Actuará como secretario de la Asamblea el Secretario General de la Institución.

Art.8.- La Asamblea Nacional sesionará de manera ordinaria mensualmente y extraordinaria cuando lo convocase el Presidente/a de la Institución por iniciativa o a solicitud, de por lo menos el veinticinco por ciento de los Núcleos. La Asamblea Nacional podrá reunirse en la Matriz o en la sede de cualquiera de los Núcleos.

Art 9.- El Consejo Ejecutivo estará integrado por el Presidente/a y por seis Vocales elegidos de entre los Miembros de la Asamblea Nacional, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de la institución. Se elegirá un alterno por cada uno de los Vocales Principales. Durarán dos años en sus funciones, sesionarán mensualmente y podrán ser reelegidos por una sola vez. Actuará como secretario el Secretario General de la Institución.

Art. 11.- El Presidente/a Nacional de la CCE, que será también Presidente/a de la Matriz, es el representante legal de la institución y la máxima autoridad ejecutiva de la misma. Durará cuatro años en sus funciones y podrá ser reelegido por una sola vez.

Art. 12.- El Presidente/a y Vicepresidente/a nacionales serán elegidos por votación universal y directa de todos los Miembros de Número de la CCE los representantes de sus servidores públicos, trabajadores y funcionarios, de una terna elaborada por la Asamblea Nacional.

Art. 13.- En caso de falta temporal del Presidente/a lo reemplazará el Vicepresidente/a. Cuando la ausencia fuera definitiva, la Asamblea Nacional procederá a elegir al Presidente/a, por el tiempo restante del período establecido por esta ley, dentro de un plazo máximo de sesenta días.

Art. 14.- En cada capital de provincia funcionará un núcleo de la CCE, que contará con un Directorio, integrado por el Presidente/a, cuatro vocales principales y sus respectivos alternos, nombrados por la Asamblea de Miembros, un representante de los servidores públicos, funcionarios y trabajadores del[41] Núcleo y el Presidente/a de cada extensión cantonal. El Presidente/a durará cuatro años en sus funciones y podrá ser reelegido por una sola vez.[42]

El primer Vocal del Directorio desempeñará las funciones de Vicepresidente/a. Y de acuerdo a sus disponibilidades presupuestarias creará las extensiones cantonales, parroquiales y comunales.

Art. 15.- Tanto en la Matriz como en los Núcleos se establecerán las secciones académicas que prevea el reglamento interno. Además funcionará áreas de la mujer y la juventud.

<u>Capítulo III</u>
Régimen Económico y Financiero

Art. 16.- Constituyen patrimonio de la CCE tendrán un presupuesto anual, para el cumplimiento de sus fines y objetivos contemplados en esta Ley y sus Reglamentos. La mayor parte del presupuesto deberá destinarse a planes, programas y proyectos que aseguran la participación ciudadana.

Los ingresos que forman parte del presupuesto de la CCE son los siguientes:

a. *Las asignaciones que consten anualmente en el Presupuesto General del Estado:*

---

[42] Ibid

b. *La participación del dos por ciento del ingreso total anual de las autoridades portuarias que operan en el país y sus concesionarias, de conformidad con la Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional y de las que se crearen posteriormente. Los ingresos provenientes de la autoridades portuarias del país y las concesionarias, serán distribuidos proporcional y solidariamente en los presupuestos anuales de la Matriz y Núcleos provinciales:*
c. *Los fondos provenientes de la autogestión o administración de los bienes y servicios prestados por la institución:*
d. *Los valores que se obtengan para proyectos de inversión, infraestructura o actos culturales específicos, bien a través de organismos internacionales, créditos internos o externos; los que provengan de la coordinación de las inversiones financieras nacionales o internacionales, con base a la planificación de SENPLADES, el Consejo Nacional de Cultura a través de FONCULTURA, los provenientes del Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultura, según las decisiones de su Directorio; y las donaciones que obtuviere, todo con sujeción a las leyes y*
e. *Los demás que se establezcan en leyes y reglamentos.*

Art. 18.- La CCE gozará de exoneración de todos los tributos o impuesto fiscales, especiales y adicionales, respecto a los actos y contratos que corresponden a su gestión. También estará exonerada del pago de derechos arancelarios y consulares aplicables a la importación de equipos e insumos para la industria cultural.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión y sus Núcleos están exonerados, además del pago de impuestos, que gravan la presentación de espectáculos públicos nacionales e internacionales y estos sean organizados por la entidad como empresario directo o se realice bajo su patrocinio en sus propios locales o instalaciones.

Dado en Quito en la sala de sesiones de la Junta Plenaria a los veinte y ocho días del mes de Julio de 2009”.

ANEXO D.-

ENCUESTA

ORGANIZACIÓN POR PROCESO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA "BENJAMÍN CARRIÓN" ENCUESTAS (DPLA-CCE)

1) Está usted de acuerdo con el proceso administrativo que lleva a cabo la DPLA-CCE, actualmente?
   SI_____ NO_____
   ¿Por qué?_____

2) Cree usted que la dirección no tiene definido su rol de desempeño operativo institucional
   SI_____ NO_____
   ¿Por qué?_____

3) Cree usted que existe una débil comunicación y falta de conocimientos, por parte de los funcionarios de la dirección, en lo referente a la misión y visión de la DPLA-CCE?
   a) Alto conocimiento
   b) Poco conocimiento
   c) No conoce

4) Cree usted que la DPLA-CCE presenta inestabilidad en cuanto a su permanencia institucional.
   SI_____ NO_____
   ¿Por qué? _____

5) Cree usted que la DPLA-CCE, cumple con los planes, programas y proyectos institucionales:
   a) Si cumple
   b) Cumple a medias
   c) No cumple

6) Está usted de acuerdo en la gestión del valor agregado, para el cumplimiento de los objetivos institucionales que presenta la DPLA-CCE?
   a) Muy de acuerdo
   b) De acuerdo
   c) No está de acuerdo

7) Comparte usted, que la DPLA-CCE socialice y formule la Planificación Estratégica Institucional?
   SI_____ NO_____
   ¿Por qué? _____

8) Qué actividades debe gestionar la DPLA-CCE, de acuerdo a sus competencias?

a) Gestión de Proyectos de desarrollo Cultural y Social a nivel local.
b) Gestión de Planes Operativos de la Institución,
c) Gestión de Planificación con unidades administrativas de la institución.

ANEXO E

MANUAL DE PROCESOS
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA "BENJAMÍN CARRIÓN"

Autor: Ing. Hugo Egüez Brazzero

Febrero 2011

6 PRESENTACIÓN

En el presente proyecto se estructura el Manual de Procesos de la Dirección de planificación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, su contenido garantiza esencialmente su organización con la que se desempeñará para el logro de su misión.

El documento contempla en su estricto orden técnico – normativo, los macroprocesos y procesos, su función básica y marco descriptivo de los mismos, además de exteriorizar la visión, misión, objetivos estratégicos, indicadores, políticas, estrategias, en concordancia con las leyes y normativa emitidas para las instituciones públicas, complementándose con el glosario de términos para su fácil comprensión.

Este manual deberá mantenerse permanentemente actualizado, en razón de que constituye necesidad de la Dirección lograr el cumplimiento de su misión con eficiencia, eficacia y efectividad, en contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

INDICE

Contenido

PRESENTACIÓN 1
1. MISIÓN DE LA CCE 1
2. VISIÓN DE LA CCE 1
3. OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL NO. 5 1
3.1 INDICADOR 1
3.2 ÍNDICE 2
4 POLÍTICA N° 9 3
5 ESTRATEGIA 9-E 3
6 DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN CCE 4
7 FUNCIÓN BÁSICA DE LA DPLA-CCE 4
8 VISIÓN DE LA DPLA-CCE 4
9 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DPLA-CCE 4
10 OBJETIVOS DEL MANUAL 6
11 ALCANCE 6
12 GLOSARIO 6
13 MAPA DE PROCESOS 11
14 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS 12

1. MISIÓN DE LA CCE

La función básica de la Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión" (CCE), es preservar, promover, fomentar, investigar, y difundir el arte, ciencia y patrimonio cultural ecuatoriano, con la inserción social institucional, para el fortalecimiento de la identidad nacional.

2. VISIÓN DE LA CCE

Ser referente a nivel nacional e internacional, con autonomía en el desarrollo y proyección del arte, ciencia y patrimonio cultural ecuatoriano, con personal comprometido, de elevada capacidad profesional, ética y moral, sistemas de gestión efectivos, tecnología e infraestructura moderna, y participación de la sociedad.

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL NO. 5

Optimizar e innovar el modelo de gestión institucional, para el desarrollo de una cultura con enfoque de calidad.

3.1 INDICADOR

1. Manual de Subsistemas de Recursos Humanos
2. Plan de Capacitación
3. Manual de Procesos
4. Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETI)
5. Informes de Implementación
6. Informe de Aprobación
7. Proforma Presupuestaria
8. Ley Orgánica de la CCE
9. Partida Presupuestaria
10. Manual de Clasificación de Puestos
11. Reglamento Interno CCE
12. Manual de Indicadores de Gestión

13. Plan Estratégico de Tecnología de la Información y Comunicación (PETI)
    Plan Estratégico Institucional

3.2 ÍNDICE

1. $$\frac{N.deSubsistemasDeRecursosHumanosImplementados}{N.deSubsistemasDeRecursosHumanosProgramadosImplementar}$$

2. $$\frac{N.deEventosDeCapacitaciónImpartidos}{N.deEventosDeCapacitaciónPlanificados}$$

3. $$\frac{N.deUnidadesAdministradasPorProcesos}{N.deUnidadesDeLaInstitución}$$

4. $$\frac{N.deUnidadesSistematicamenteIntegradas}{N.deUnidadesDeLaInstitución}$$

5. $$\frac{N.deHerramientasDeGestiónModernasImplementadas}{N.deHerramientasDeGestiónModernasProgramados}$$

6. $$\frac{N.deProyectosAprobados}{N.deProyectosPlanificados}$$

7. $$\frac{PresupuestoAsignado}{PresupuestoPlanificado}$$

8. $$\frac{N.deLeyesYDecretosAprobados}{N.deLeyesYDecretosPresentados}$$

9. $$\frac{MontoDePresupuestoRealPorAutogestión}{MontoDePresupuestoPorAutogestiónProgramado}$$

10. $$\frac{N.deCargosDefinidosPorCompetenciasYPerfiles}{N.deCargosDeLaInstitución}$$

11. $\frac{N.dePolíticasYNormasAdministrativasImplementadas}{N.dePolíticasYNormasPlanificadas}$

12. $\frac{N.deIndicadoresDesarrollados}{N.deIndicadoresPlanificadosEstructurar}$

13. $\frac{N.deUnidadesConTecnologíaModerna}{N.deUnidadesDeLaInstitución}$

14. $\frac{N.dePlanes,ProgramasYProyectosEstructuradosTécnicamente}{N.deProyectosPresentadosPorLasUnidades}$

De este objetivo estratégico institucional N° 5, se desprende las políticas 6, 7, 8 y 9, pero alinear a nuestro direccionamiento estratégico es conveniente destacar la política N° 9, la cual consiste:

4 POLÍTICA N° 9

Empleando los recursos administrativos, de tecnología de la información y comunicación, así como los recursos financieros en términos de productividad y economía.

Considerando la política antes referida se desprende una de las estrategias fundamentales para la función básica para la CCE

5 ESTRATEGIA 9-E

9-e. La preparación de planes, programas y proyectos con sus componentes técnicamente estructurados.

Responsables de Ejecución: Dirección de Planificación de la CCE.

6 DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN CCE

La Dirección de Planificación (DPLA-CCE), es parte de las Unidades Administrativas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión" Matriz, con relación de dependencia de la Presidencia de la CCE, teniendo la connotación dentro de la Institución como la responsable de la planificación, coordinación, ejecución, análisis, seguimiento, evaluación, y direccionamiento de los planes, programas, proyectos y procesos de contratación de las necesidades de las diferentes Unidades Administrativas de la Casa Matriz, además del desarrollo de estudios técnicos – administrativos, con la finalidad de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.

7 FUNCIÓN BÁSICA DE LA DPLA-CCE

Ejecutar la Planificación Estratégica Institucional y los Procesos de Contratación Pública de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

8 VISIÓN DE LA DPLA-CCE

Ser la Unidad institucional profesional en la gestión de la planificación estratégica y de procesos de contratación de bienes y servicios, con personal comprometido, de elevada capacidad profesional, ética y moral, y, demás sistemas de gestión efectivos, tecnología e infraestructura moderna en el presente periodo y los periodos venideros dentro de la institución.

9 ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DPLA-CCE

p) Elaborar y controlar los planes y procesos de ordenamiento físico y de Planificación institucional.
q) Impulsar en coordinación con los diferentes procesos y subprocesos institucionales, el desarrollo físico interno, para el mejoramiento de la gestión en el contexto de la productividad con calidad, que redunde en beneficio de los usuarios de la CCE.
r) Formular el Plan Operativo Anual de actividades y someterlo a consideración de la Presidencia y, supervisar su ejecución.

s) Formular el Plan Estratégico Institucional.
t) Ejecutar los estudios y vigilar el cumplimiento del plan del ordenamiento físico y de espacios.
u) Participar en la formulación de proyectos y anteproyectos relativos al desarrollo de las instalaciones de la CCE.
v) Prestar asesoramiento técnico sobre la materia a las distintas autoridades de la Institución.
w) Elaborar políticas y estrategias para los diferentes proyectos y efectuar los estudios de preinversión e inversión de acuerdo con la política y objetivos de la CCE; elaboración de políticas y estrategias de los diferentes proyectos en coordinación con cada uno de los departamentos, en base a las metas y objetivos propuestos, con relación directa a la factibilidad económica para lograr lo determinado y luego someterlo a su correspondiente análisis.
x) Realizar estudios de factibilidad de proyectos de desarrollo, con sus correspondientes presupuestos y someterlos a consideración de la CCE.
y) Realizar permanentemente las actividades de evaluación y seguimiento de los programas y proyectos, y proponer y ejecutar las medidas correctivas necesarias.
z) Estudiar los planes nacionales y de la Matriz, como apoyo a los núcleos para determinar la participación de esta área, en los asuntos de interés de la CCE a nivel nacional; en el desarrollo de los planes nacionales y de la Matriz, buscando un lineamiento con sus particularidades y necesidades, teniendo en cuenta los objetivos macro, de desarrollo institucional a nivel país.
aa) Estudiar, programar y ejecutar el Plan de Desarrollo Organizacional, e involucrar en él a las autoridades funcionarios y demás servidores en una cultura de colaboración y participativa en los modelos de gestión tendientes a conseguir la optimización de los diferentes procesos a favor de los clientes internos y externos.
bb) Coordinar conjuntamente con el Subproceso de Presupuesto, un desarrollo armónico y sostenido de los proyectos, logrando establecer el

conocimiento en el que se encuentra la CCE y prevenir desfases que afectarán el desarrollo de otros procesos.

cc) Analizar y determinar el tipo de proceso de contratación que se debe realizar para cada iten o grupo de materiales en cumplimiento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública LOSNCP.

dd) Recomendar las Comisiones Técnicas para la respectiva coordinación de calidad y precio.

10 OBJETIVOS DEL MANUAL

El manual de procesos tiene por objetivos:

- ✓ Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la dirección.
- ✓ Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- ✓ Mejorar el aprovechamiento de los recursos: humanos, físicos y financieros.
- ✓ Evitar las improvisaciones en las labores.
- ✓ Ayudar a orientar al personal nuevo.
- ✓ Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- ✓ Proporcionar información de la ejecución de los procesos.
- ✓ Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- ✓ Facilitar la atención al cliente externo.
- ✓ Servir como referencia para las actividades de control interno y Contraloría.

11 ALCANCE

El presente Manual de Procesos tendrá validez para la Dirección de Planificación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana y regirá para cada uno de los procesos que ejecuta, permitiendo el conocimiento del mismo.

12 GLOSARIO

- **Acciones Estratégicas.-** Acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- **Actividad.-** Es el conjunto de acciones necesarias específicas que ejecuta una unidad, equipo o servidor, para asegurar el alcance de los objetivos.
- **Administración.-** Modo de optimizar la utilización de recursos disponibles, generando los mejores resultados mediante el proceso de Planificación, coordinación, ejecución, dirección y control.
- **Análisis de la situación.-** Es el medio por el cual la organización realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.
- **Calidad.-** Buscar cero defectos. Hacer las cosas bien a la primera vez y cumplir con los requisitos del cliente
- **CCE**.- Casa de la cultura Ecuatoriana
- **Cliente.-** Persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de un proceso.
- **Cliente Externo**.- Persona natural o jurídica, quien legitima la gestión de la organización, adquiere los productos o servicios
- **Cliente Interno**.- Personas que participan en un determinado proceso para el desarrollo de la organización,
- **Competitividad.-** Es ofrecer calidad, costo y servicio al mejor nivel, superior sobre otras opciones.
- **Control.-** Proceso de vigilar actividades que se aseguren que están cumpliendo como fueron planificadas.
- **Cultura.-** Mecanismo que permite a las personas adaptarse al medio de una sociedad, por la captación de características mentales (valores creencias) y de hábitos o costumbres.
- **Cultura Organizacional.-** Sistema de principios y valores e identidad doctrinal, que permite a todas las personas identificación corporativa.
- **DPLA-CCE.-** Dirección de Planificación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

- **Dueño del proceso.-** Personas encargadas de la unidad administrativa, que debe responder por la efectividad de un proceso.
- **Efectividad.-** Es el criterio que expresa la relación entre lo logrado y lo programado o entre el resultado y el objetivo.
- **Eficiencia.-** Es la capacidad para determinar y lograr los objetivos apropiados, es hacer las cosas correctas.
- **Eficiencia.-** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es hacer las cosas correctamente.
- **Estrategia.-** Cursos de acción para alcanzar los objetivos.
- **Estructura Organizacional.-** Diseño sistemático y programado de todos los procesos que integran una organización.
- **Fuentes.-** Unidad administrativa que abastece los recursos para un proceso.
- **Gestión.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Indicadores de Gestión y Desempeño.-** Constituyen medidas o parámetros que permiten comparar o evaluar el desempeño frente a los objetivos propuestos.
- **Liderazgo**.- Situación de superioridad en que se halla una organización, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.
- **LOSCA**.- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- **Macroproceso.-** Es el conjunto de dos o más procesos que orientan a cumplir un mismo objetivo.
- **Mapa de procesos.-** Representación gráfica de los procesos estratégicos o gobernantes, productivos o generadores de valor y de los habilitantes de apoyo o asesoría.
- **Método.-** Es el camino que se recorre para alcanzar un objetivo.
- **Misión.-** Expresa la razón de ser de una organización y determina su fin esencial.

- **Objetivos.-** Enunciado general o específico de lo que la organización, unidad, proceso, equipo, persona, espera alcanzar en un período determinado.
- **Organización.-** Estructura administrativa técnica, operativa que ejecuta procesos.
- **Planificación Estratégica.-** Procesos de formulación, implementación, evaluación y control de la estrategia. permitiendo la definición de la misión, visión, objetivos y estrategias corporativas, valores y principios a partir del análisis FODA, las mismas que deben ser actualizadas en función del estudio del cambio que se vaya operando en el ambiente interno y externo.
- **Procedimiento.-** Conjunto de especificaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir una actividad.
- **Proceso.-** Conjunto de actividades que transforman los elementos de entrada en resultados con valor agregado.
- **Proceso Agregado de Valor.**- Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente, relacionados con la misión organizacional.
- **Proceso Estratégico Gobernante.**- Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.
- **Procesos Habilitante de Apoyo.**- Conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente, de acuerdo a la misión organizacional.
- **Producto.-** Es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
- **Programación.-** Establecimiento previo de acciones, requerimiento de recursos para llevar a cabo un proceso.

- **Resultado.-** Satisfacción de una necesidad a través de productos y/o servicios. El resultado puede ser institucional si es aquel esperado al final de un procesos, o parcial si es el resultado de un procedimiento o tarea.
- **Salida.**- Es el resultado de transformaciones que intervienen dentro de un proceso que pueden ser productos o servicios.
- **SENRES.**- Secretaria Nacional Técnica del Desarrollo de Recurso Humano y de Remuneraciones del Sector Público.
- **Sistema de Gestión.-** Sistema para establecer la política y los objetivos para alcanzar dichos objetivos**.**
- **Sistema.-** Conjunto ordenado de elementos relacionados entre sí, que contribuyen a lograr determinados objetivos previstos en un plan de acción.
- **Subproceso**.- Conjunto de procedimientos, actividades de nivel inferior de desagregación de un proceso que definen una secuencia básica.
- **Tarea**.- Conjunto de acciones que realiza un talento humano para cumplir una actividad específica.
- **Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).-** Conjunto de herramientas tecnológicas que posibilitan la implementación de servicios virtuales, para la compartición de recursos informáticos y de comunicación de datos, de forma local o remota.
- **Valor Agregado.-** Permite medir la parte de un costo de un bien a través del valor del trabajo empleado o incorporado en su producción lo que da como resultado el incremento del valor.
- **Visión.-** Es la proyección hacia el futuro de la organización, en torno a esta se articulan los objetivos, las metas y las estrategias que garantizan el logro de la misión.

13 MAPA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA

VISIÓN DE LA DPLA-CCE

SER LA UNIDAD INSTITUCIONAL PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, CON PERSONAL COMPROMETIDO, DE ELEVADA CAPACIDAD PROFESIONAL, ÉTICA Y MORAL, SISTEMAS DE GESTIÓN EFECTIVOS, TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA MODERNA

FUNCIÓN BÁSICA DE LA DPLA-CCE

EJECUTAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL Y EL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DE LA CCE

PROVEEDOR — **CLIENTE**

DIRECCIONES DE LA C.C.E.

GOBERNANTES

01. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- 01.1. PLAN ESTRATÉGICO
- 01.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA

AGREGADORES DE VALOR

02. GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- 02.1. DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO
- 02.2. GESTIÓN PROYECTOS

03. GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

- 03,1, ELABORACIÓN PAC
- 03.2. ADQISICIONES POA y PAC

HABILITANTES

04. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS

- 04.1. GESTIÓN DE RECURSOS
- 04.2. GESTIÓN DE BODEGAS

DIRECCIONES DE LA C.C.E.

14 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE
0.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	**FUNCIÓN BÁSICA** Direccionar y Gestionar la Estratégica de la Dirección y los procesos de Contratación Pública de la CCE. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Herramienta gerencial competitiva en el direccionamiento estratégico, así como en lo administrativo, técnico y financiero de Contratación Pública, es responsable de las mismas ante la Presidencia de la CCE.	**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN**
01.1. PLAN ESTRATÉGICO	**FUNCIÓN BÁSICA** Reflejar la estrategia a seguir, desarrollando la Visión de la Dirección y las directrices generales que definirán los Objetivos, Políticas, Estrategias, Planes, Programas y Proyectos, vinculados con los Objetivos Institucionales. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Ejecutar la Planificación Estratégica de la Dirección, alineada a la Institucional. Estructurar la Planificación Estratégica de la Dirección, con los planes, programas, proyectos y presupuestos de sus diferentes unidades. Integrar los procesos del Sistema de Planificación de la Dirección. Priorización de los proyectos de la Planificación Estratégica de la Dirección, para la asignación de recursos. Estructurar el Sistema de Planificación de la Dirección de conformidad con la normativa vigente.	**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN**
01.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA	**FUNCIÓN BÁSICA** Desarrollar y aplicar modelos de gestión, para la consecución de los Objetivos de la Dirección. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Preparar y presentar para su aprobación el Reglamento Orgánico de la Dirección. Controlar y aprobar los Manuales de Organización y Orgánicos de las diferentes unidades de la Dirección. Supervisar la implementación y difusión de la normatividad de la Dirección. Actualizar y presentar para su aprobación las políticas de la Dirección.	**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN**

	Elaborar y recomendar los cambios estructurales de la Dirección y emitir la normativa para su aplicación. Efectuar y presentar estudios para el mejoramiento de la gestión de la Dirección.	
02 GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	**FUNCIÓN BÁSICA** Gestionar los procesos de formulación, implantación, y control del Sistema de Planificación Estratégica Institucional. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** **E**structurar y presentar para aprobación la Planificación Estratégica Institucional. Mantener permanentemente actualizada la Planificación Estratégica Institucional. Supervisar la ejecución de la Planificación Estratégica Institucional, y los cambios estructurales. Administrar e integrar los procesos del Sistema de Planificación Institucional y Operativo. Verificar que las Direcciones apliquen las políticas establecidas en la Planificación Estratégica Institucional. Control y seguimiento de los planes, programas y proyectos conformantes del PEI sectoriales e institucional.	**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN**
02.1. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	**FUNCIÓN BÁSICA** Establecer los lineamientos, políticas de operación y comunicación para el plan estratégico institucional. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Definir la metodología de trabajo para la estructuración de la Planificación Estratégica Institucional.	**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN**
02.2. GESTIÓN DE PROYECTOS	**FUNCIÓN BÁSICA** **6.0.1.1** Procesar información de requerimientos para la elaboración, seguimiento de proyectos culturales y desarrollo social para la Matriz y los Núcleos Provinciales, en apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Realizar la planificación, análisis y	**JEFE DE LA UNIDAD DE PROYECTOS**

	efectuar el seguimiento evaluación y direccionamiento oportuno de los proyectos en la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Efectuar el alineamiento, seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades que sean definidas en el Plan Estratégico de la Institución, considerando las directrices y planes, en lo relativo a proyectos, emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, SENPLADES, Casa Matriz y organizaciones no gubernamentales vinculadas al desarrollo cultural. Coordinar con los Núcleos Provinciales y departamentos de la Casa Matriz, para la planificación y estructuración de los proyectos. Asesorar a los responsables de los proyectos a nivel nacional, sobre la estructuración, modificación y ajustes para la aprobación de los proyectos.	
03. GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	**FUNCIÓN BÁSICA** Ejecutar los procedimientos de Contratación Pública, considerando el conjunto de reglas y parámetros, que permitan lograr una administración eficiente y transparente de los recursos públicos. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Realizar la adquisición de bienes, materiales, contratación de obras y prestación de servicios para la CCE, desarrollando y aplicando	**JEFE DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES**

	técnicas y controles dinámicos para aprovechar al máximo las oportunidades del mercado local e internacional, promoviendo y respetando los principios de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), su Reglamento, y normativa conexa.	
03.1. ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN (PAC)	**FUNCIÓN BÁSICA** Formular el Plan Anual de Contratación de acuerdo a lo aprobado en el presupuesto institucional de apertura, resultado de la consolidación del cuadro de necesidades de la institución. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Enlistar los requerimientos de bienes y servicios en el Porta de Compras Públicas, sobre la base de la programación presupuestaria institucional del año fiscal.	**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN** **DIRECTOR FINANCIERO**
03.2. ADQUISICIONES PLAN OPERATIVO ANUALY PAC	**FUNCIÓN BÁSICA** Realizar las adquisiciones de bienes y servicios registrados en el PAC y el Plan Operativo Anual POA, a través de Portal de Compras Públicas en cumplimiento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Todas las adquisiciones que se realicen corresponderán estar vinculadas directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como deberán manejarse bajo los principios básicos de transparencia, competencia, eficiencia y objetividad.	**JEFE DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES**
03.3. ADQUISICIONES EMERGENTES	**FUNCIÓN BÁSICA** Adquirir bienes y servicios por el procedimiento de Ínfima Cuantía, con el carácter de emergente, cuyo monto no sea superior a multiplicar el factor de 0.000002 por el Presupuesto General del Estado. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Son las adquisiciones de emergencia que no están contempladas en el PAC, cuya cuantía sea inferior a 0.000002 del Presupuesto Inicial del Estado (PIE)..	**ANALISTA DE ADQUISICIONES**

04. GESTIÓN DE RECURSOS	**FUNCIÓN BÁSICA** Administrar eficientemente los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, facilitando la ejecución de los procesos administrativos, técnicos y operativos de la DPLA-CCE. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Implica el proceso de apoyo de la Dirección, Establece e implementa las políticas de recursos humanos, financieras, materiales y de tecnología de la información, para que la Dirección lleve a cabo de manera efectiva su gestión.	**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN**
04.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	**FUNCIÓN BÁSICA** Planificar y controlar la gestión de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y servicios, para el desarrollo y ejecución de los procesos de la Dirección. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras, presupuestarias y contables de la DPLA-CCE. Establecer, desarrollar, supervisar y evaluar el sistema de Adquisiciones, Bodega y Proyectos, requeridos para el funcionamiento de la DPLA-CCE, con sujeción a las normas y procedimientos técnicos en la materia, y de conformidad con la legislación, reglamentación y normatividad aplicable; Coordinar y consolidar con las diferentes Direcciones de la institución, los programas anuales de provisión de bienes, servicios y recursos humanos. Presentar para conocimiento de las autoridades de la institución, informes y evaluaciones de la utilización de recursos.	**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN**

04.2. GESTIÓN DE BODEGAS	**FUNCIÓN BÁSICA** Mantener bajo custodia y control los bienes, materiales que la Institución adquiere, y entregar a las direcciones interesadas, para el normal desenvolvimiento de sus funciones. **MARCO DESCRIPTIVO DEL PROCESO** Ingresar los diferentes materiales según su clasificación: suministros de oficina, materiales de limpieza, materiales de ferretería, repuestos y accesorios de vehículos, etc., adquiridos por la DPLA-CCE a través del Proceso de Adquisiciones, tanto en el sistema como en la bodega. Recibir los pedidos de los materiales de las distintas direcciones y registrar para la respectiva autorización previa a la entrega al solicitante. Entrega de los materiales con la legalización de los documentos de respaldo tanto por el solicitante como por la persona que instala (cuando así lo amerite). Llevar el control del respectivo uso de los materiales entregados. Preparar informe de uso de materiales para la programación del la planificación del próximo período.	**JEFE DE BODEGA**