

**ESCUELA POLITECNICA NACIONAL**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE  
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LOS TEATROS Y  
SALAS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA  
MATRIZ**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE ESPECIALISTA  
EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN**

**MARIA CATALINA GRANDA PARDO**

**DIRECTOR: ING. PATRICIO ESPIN**

**Quito, abril 2006**

## **DECLARACION**

Yo, María Catalina Granda Pardo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

María Catalina Granda Pardo

## **CAPITULO 1 : BASE TEÓRICA**

### **1.1 ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

En el mundo de los negocios del nuevo milenio, una de las pocas ventajas competitivas con que cuentan las empresas es la atención y el servicio al cliente. Ofrecer un excelente servicio y una gran atención, no solo garantiza un cliente, sino que, asegura que la empresa triunfe.

El verdadero objetivo de cualquier empresa es crear y mantener clientes. Toda actividad, estrategia u objetivo que haga parte de la visión, cultura y valores corporativos debe responder a este propósito principal de crear y mantener clientes.

Muchas empresas cuentan con un departamento de atención y servicio al cliente, algunos delegan esta tarea a otras dependencias, mientras otros piensan que ésta debe ser una función del departamento de ventas. Sin embargo, la atención y el servicio al cliente debe ser responsabilidad de todas y cada una de las personas que forman parte de la empresa. Todas las personas, desde el presidente hasta el guardia de seguridad, son representantes de la empresa, ya que sus acciones, actitud personal y excelencia en el trabajo, influyen en la decisión del cliente de comprar y mantenerse como un cliente leal a la empresa.

#### **1.1.1 CICLO DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS AL CLIENTE**

“Un programa de servicio al cliente necesariamente tiene que sustentarse fundamentalmente en cuatro aspectos: personas, organización, tecnología, infraestructura.

Para llegar a establecer un sistema de esta naturaleza, los dirigentes deben observar las siguientes etapas:

**Quinta Etapa:**  
Proveer soluciones proactivas  
A los problemas.

**Cuarta Etapa:**  
Comprobar regularmente

**Tercera Etapa:**  
Formar un grupo ganador

**Segunda Etapa:**  
Fijación de criterios para  
Servicios de calidad

**Primera Etapa:**  
Comprensión de su cliente

Este ciclo de dirección de los servicios al cliente, comienza a nivel de los servicios que su organización ofrece hoy en día, si se pone en práctica en forma apropiada conducirá al nuevo nivel que se desea; en resumen, el ciclo conducirá a su organización de donde se encuentra hoy hasta donde usted quiere llegar.”<sup>1</sup>

En la práctica, el ciclo de la dirección de servicios al cliente no tiene comienzo así como tampoco final definitivo; más bien, representa un continuo proceso de mejoramiento.

Cada etapa del ciclo de la dirección de los servicios al cliente tiene incidencia directa en las otras etapas. Como se puede observar, al poner en práctica la quinta etapa, además de resolver los problemas, incluye un mejor entendimiento del cliente (primera etapa). En otras palabras hay un círculo completo en el ciclo de la dirección de los servicios al cliente.

---

<sup>1</sup> WILLIAM B, Martin, Ph.D. Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente

El ciclo de la dirección de los servicios al cliente representa las etapas necesarias para efectuar con éxito un cambio positivo dentro de la organización.

### **1.1.2 PERSPECTIVA DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE**

“Cuando los momentos de la verdad no se dirigen, la calidad de los servicios, regresa a la mediocridad”

Kart Albercht / Ron Zemke  
Service America. 1983

La perspectiva de los servicios al cliente afirma que una de las actividades de mayor importancia a la que se dedica una organización es la interacción con su cliente, es el punto en que la organización se encuentra con sus clientes.

El punto de encuentro de los servicios, es lo que se ha denominado Momento de la verdad.

“Cuando el encuentro de los servicios al cliente se convierte en el momento de la verdad para una organización, todo el enfoque de esa organización se vuelve al revés, literalmente hablando”.<sup>2</sup>

Ello sitúa el poder y la autoridad de la organización a nivel del contacto con el cliente; y cuando este poder y esa autoridad son verdaderamente respetados, y cuando la luz de las prioridades de la organización se enfoca con seguridad sobre el punto de contacto con el cliente, comienza a emerger la perspectiva de los servicios al cliente.

Como función crítica de la organización, los sistemas de contacto con el cliente necesitan dirigirse con el mayor grado posible de esclarecimiento;

---

<sup>2</sup> CARLZON, Jan. Momentos de Verdad, Nuevas Estrategias para la Economía Actual Orientada al Cliente. 1983

más aún, la dirección de los encuentros de los servicios requieren en si mismo un conjunto especial de conocimientos y habilidades.

### **1.1.3 LA VENTAJA COMPETITIVA**

Todas las empresas sean grandes o pequeñas tienen conocimiento que el competir únicamente en base al precio no es un buen negocio.

Actualmente la competencia aumenta, por lo que los clientes fijan sus expectativas en la calidad de servicio que reciben, ellos miran qué compañía se interesa por ellos.

Para permanecer en la competencia el servicio al cliente debe ser enfocado como el principal producto, de ésta manera estaremos marcando ventaja competitiva.

El buen servicio al cliente es una actitud de parte de cada empleado de que el cliente es importante. Las empresas deben diseñar acciones para que las experiencias de los clientes sean mejores de los que la competencia les hubiera ofrecido o brindado.

### **1.1.4 LA MENTALIDAD TRADICIONAL**

La mentalidad tradicional esta ligada a la estructura tradicional, que en la mayoría de las organizaciones es en forma de pirámide, enfocada al modelo de la administración de alto nivel en la parte superior, los mandos medios en el centro y los empleados de contacto con los clientes abajo, cerca de los clientes a quienes sirven.

Con frecuencia se escucha frases como:

“lo siento mucho”,

“no lo sé, siempre lo hemos hecho de ésta manera”,

“me gustaría ayudarle, pero”

Frases que son producto del modelo ya que lleva a la gente a pensar en sus puestos y responsabilidades dentro de la organización desde el punto de vista de arriba hacia abajo.

Prácticamente se piensa que a mayor jerarquía es mayor la responsabilidad en la toma de decisiones, el establecimiento de metas, la determinación de las necesidades de los clientes, así como también establecer políticas y procedimientos organizacionales; y, los empleados con menor jerarquía deben responder a los planteamientos de la jerarquía superior.

### **1.1.5 LA MENTALIDAD DE SERVICIO (CULTURA DE SERVICIO)**

Para lograr servir eficazmente a los clientes, la mentalidad de arriba hacia abajo, debe cambiar en una mentalidad que invierta lo tradicional y enfoque la atención del empleado en el cliente como la cima de la organización. Es decir, la estructura organizacional debe invertirse, el concepto que debe primar es que todos son necesarios en el proceso de servicio al cliente.

“El único lugar en el que se puede proveer servicio excelente es donde el empleado de contacto con el cliente y el cliente se relacionan. Este es el lugar en donde se decide se gana o se pierde, es lógico enfocar la atención en cada una de estas transacciones”.<sup>3</sup>

Los empleados que brindan el servicio son muy importantes, ya que ellos son la carta de presentación de la empresa y son ellos quienes hacen un esfuerzo especial para sobresalir de la competencia. Para ello es indispensable dotar poder, autoridad, capacidad de decisión.

---

<sup>3</sup> PETERS, Tom. En Busca de la Excelencia. 1982.

### **1.1.6 DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE.**

“La percepción es todo lo que existe. No hay una realidad. Solamente existe la percepción de la realidad.”

Tom Peters

Cuando se diseña o se evalúa un servicio, es importante saber que la lógica de la empresa no es la misma lógica del cliente. El cliente percibe el servicio en sus propios términos. El cliente comprará un producto o servicio, sólo si percibe el valor del mismo.

El cliente puede evaluar el servicio consciente o inconscientemente, cualquiera que sea la forma de evaluar, nos comparan con sus expectativas. El nivel de satisfacción del cliente es igual a sus percepciones menos sus expectativas.

Las expectativas de los clientes son:

- Los productos y servicios en sí
- La manera de entregarlos

Existen cinco variables con las cuales los clientes evalúan el servicio:

**1.1.6.1 Confiabilidad.-** Capacidad de dar lo que se promete de una manera segura y sin errores

**1.1.6.2 Profesionalismo.-** Se enfoca en los conocimientos y cortesía del personal.

**1.1.6.3 Tangibles.-** Hace referencia a la infraestructura física, el equipo y presentación de los empleados

**1.1.6.4 Empatía.-** Nivel de interés y atención personal que los empleados ofrecen



**1.1.6.5 Respuesta.-** La disposición de ayudar a los clientes y de darles servicios rápidamente, sin hacerles esperar.

### **1.1.7 ¿QUIENES SON SUS CLIENTES?**

“Una vez que decida en que negocio se encuentra verdaderamente, entonces debe determinar exactamente quienes son sus clientes. Esto suena fácil, pero para los que se sientan en la cima de la pirámide y no trabajan en el frente, en el contacto diario con los clientes puede ser bastante complicado”

Jan Carlzon

El cliente es el receptor de los servicios, por lo que cliente no es sólo el que compra los bienes o servicios ofrecidos a la venta, hay otras personas dentro de la compañía que son clientes, por ejemplo tenemos:

- Los empleados de un gerente son sus clientes
- El personal de ventas puede ser el cliente del departamento de recursos humanos
- La gente de producción puede ser cliente del departamento de compras.

### **1.1.8 ÁREAS CLAVES DE DESEMPEÑO O RENDIMIENTO**

“No se puede lograr la perfección. Pero si perseguimos la perfección podemos lograr la excelencia”

Vince Lombardi

El lograr la excelencia es difícil, aún cuando todo el mundo está enfocando los objetivos comunes, sin embargo, cuando los objetivos y prioridades no están de acuerdo, las posibilidades de lograr un nivel alto de productividad se reduce significativamente

### **1.1.8.1 Entrenamiento y Educación**

Si la meta es brindar un excelente servicio al cliente, se debe educar a los empleados a todos los niveles y en todas las áreas para brindar un excelente servicio al cliente.

Debe crearse un compromiso de cumplir las metas, valores y objetivos corporativos. Los empleados deben conocer las políticas para poder defenderlas ante los clientes, de esta manera se evitará frustraciones de los empleados y se evitará que no brinden un excelente servicio al cliente.

En el proceso de educar a los trabajadores respecto a los por qué de la compañía, es posible que se detecte políticas y procedimientos que no tiene razón de existir ahora. Lo saludable es eliminarlos.

### **1.1.8.2 Trate bien a su gente (Gestión de RR .HH)**

Cuidar a los empleados de la organización permitirá contar con personas capaces de detectar y satisfacer las expectativas de los clientes y, fomentar su lealtad.

Para lograr el éxito se debe tener en cuenta:

- Asegurarse que todos sepan que es lo que los clientes esperan de la organización y de cada individuo como proveedor del servicio
- Asegurarse que todos sepan: Qué hacer y Cómo Hacerlo
- Difundir continuamente los comentarios de los clientes respecto a nuestros productos y servicios.
- Orientar y capacitar a la gente, antes de ponerlos a trabajar con los clientes.
- Dar al personal la misma calidad de atención de sus necesidades que se espera que ellos ofrezcan a los clientes. Predicar el servicio con ejemplo de su atención al cliente interno.
- Crear un ambiente, un clima congruente con el propósito de lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.

## **1.2 ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL APLICADA AL SERVICIO.**

Tradicionalmente, las organizaciones contaron con una división responsable de efectuar el control de la calidad de los productos elaborados. Es decir, se producía ejerciendo un tenue control sobre lo que se estaba produciendo, ya que se confiaba en el verdadero control posterior de la calidad.

Con la aplicación de la Calidad Total, la óptica se ha modificado, hoy se debe estudiar el control de la calidad como una de las herramientas de la calidad total.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, la calidad se controla en cada puesto, cada operario lo hace respecto al trabajo efectuado en su máquina, en su propio lugar, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

La aplicación de la calidad total garantiza un correcto control de calidad y un medio ambiente físico adecuado para potenciar la creatividad y el esfuerzo puestos de manifiesto por el personal de todas las áreas de la organización.

### **1.2.1. CONCEPTOS DE CALIDAD TOTAL**

\*Es una estrategia que busca garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización maximizando su competitividad mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de

los clientes y la eliminación de todo tipo de despilfarros

\*Es una acción encaminada a producir y entregar bienes y servicios de conformidad a las necesidades de los clientes.

\*Es una manera de administrar una organización orientada a asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos, mediante la participación activa y el continuo desarrollo de todo el personal, bajo el liderazgo gerencial, para el mejoramiento permanente del ambiente de trabajo y de los productos, servicios y procesos operativos.

### **1.2.2. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ORGANIZACIÓN**

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el motor de la misma; la empresa que desea alcanzar el éxito tiene que cimentarse en estas dos palabras.

“La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales”.<sup>4</sup> .

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.

---

<sup>4</sup> [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com) Software Gestión de Calidad

- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

### **1.2.3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD**

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación de los procesos y poder enmendar errores.

El reto es ser mejores que la competencia en:

- Calidad y seguridad del servicio
- Oportunidad en la entrega del servicio
- Razonabilidad del costo
- Calidad en la atención
- Motivación del personal

La calidad y seguridad del servicio tiene como punto de partida el conocimiento de las necesidades de los clientes, que permitan establecer los procesos operativos efectivos, apoyándose en las características del servicio de calidad, garantizando cero defectos

Oportunidad en la entrega del servicio es un factor de vital importancia, ubica a las empresas delante de la competencia, para lograrlo es preciso acordar los tiempos en los ciclos de operación y soporte administrativos – financieros, con la eliminación de papeleos, tramites y reuniones excesivas. La autonomía y propiedad con que se desempeñan las personas, son determinantes para la orientación y guía al cliente

En cuanto a la razonabilidad del costo, el desafío de las empresas es optimizar sus recursos, disminuir el nivel de costos para obtener precios competitivos e incrementar sus utilidades. Al ser el costo un elemento principal en la preferencia del cliente, es preciso realizar monitoreos permanentes para detectar y eliminar despilfarros en: equipos no disponibles por daños o mantenimiento, personal dedicado a tareas repetitivas o infructuosas y exceso de trámites, informes o reuniones.

La calidad en la atención esta determinada por el nivel de Cultura de Servicio que exista en la empresa. Crear y mantener la cultura de satisfacción al cliente, refleja un liderazgo a todo nivel, generando mayores motivos de satisfacción en los momentos de contacto con el cliente, obteniendo clientes leales y reiterativos que atraerán mas clientes de la competencia

La motivación del personal se cumple en la Cultura de Servicio, en este esquema, la calidad del capital humano tiene una importancia singular, ya que son los representantes de la empresa, su actitud, predisposición y profesionalismo son los imanes que capturan al cliente. Cuando el personal siente que su participación es muy importante para la empresa y que por supuesto también se beneficia, se promueve el compromiso de las personas con la empresa. “Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano”<sup>5</sup>

El mejoramiento continuo consiste en identificar permanentemente con

---

<sup>5</sup> PETERS, Tom. Professional Service 1982.

precisión las necesidades de los clientes y grado de satisfacción en los productos o servicios de la empresa y la competencia, rediseño de los servicios, procesos y controles en función de las necesidades de los clientes. El control de mejoramiento continuo debe radicarse y eliminar las actividades que no agregan valor. Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso.

#### **1.2.4. EL CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL**

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

### **1.3 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

La Gestión de Recursos Humanos ha sufrido cambios sustanciales en la época moderna, hoy hablamos de la gestión de Recursos Humanos por competencias, que es una propuesta mediante la cual se cambia el enfoque tradicional, donde el recurso humano era considerado como un gasto y se hablaba de personal para pasar a considerar al Talento Humano de las Organizaciones, factor determinante del éxito de las mismas. Es decir se esta hablando de la “Gestión del principal recurso del que dispone la organización para mantener o mejorar su competitividad”<sup>6</sup>

La razón de toda organización es el cliente, si la empresa no le proporciona lo que necesita, la competencia lo hará. Por tanto, todas las acciones y decisiones de la empresa estarán enfocadas a la satisfacción de sus clientes, quienes se vuelven cada vez mas exigentes y demandan “variedad de productos o servicios de calidad, en la cantidad requerida y entregados con oportunidad”<sup>7</sup>

El escenario de las organizaciones es cambiante, como lo es su entorno y el cambio se ha convertido en “algo normal” para las empresas. Estos cambios cada vez son más rápidos e intensos y las organizaciones tienen que acostumbrarse a vivir con el cambio. Entonces surge una pregunta :

---

<sup>6</sup> PEREDA, Santiago & BERROCAL, Francisca. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Octubre 2003.

<sup>7</sup> SALAZAR, Roberto. Modulo “Planificación de Recursos Humanos y control. Octubre 2003



Qué hace a las organizaciones competitivas o no? La respuesta es su gente, las personas que hacen la organización, pues ellas marcan la diferencia. Esto se clarifica cuando se examina quienes manejan la tecnología, quienes deciden una inversión o no, quienes atienden a los clientes, quienes innovan un producto, son las personas, el recurso humano de la organización. Por lo tanto, hay que gestionar este valioso recurso. Esta gestión será mas eficaz si la organización tiene una estructura mas flexible, plana en la cual el recurso humano este enfocado a la consecución de la misión y objetivos estratégicos de la empresa. Introduciendo autonomía y responsabilidad a todos los niveles, pues la organización sabe hacia donde va y han definido claramente las reglas a seguir.

El sistema de gestión de Recursos Humanos estará orientado a ofrecer productos que satisfagan las expectativas de sus clientes internos, los colaboradores de la organización. El responsable de recursos humanos, tendrá una gran responsabilidad en sus manos como es la de encontrar el equilibrio entre las necesidades de las personas o colaboradores y las de la organización. Deberá diseñar políticas y programas que permitan el desarrollo y crecimiento de los colaboradores y al mismo tiempo la consecución de los objetivos de la empresa.

“Las organizaciones que desean formar parte del panorama empresarial del nuevo siglo, deben consolidar aquellas capacidades organizacionales claves sobre las cuales basar sus fortalezas competitivas: su gente”<sup>8</sup>

En tal virtud, la gestión de recursos humanos debe orientarse a la aplicación de los Subsistemas de Personal: Descripción de Puestos, Selección de Personal, Evaluación y Capacitación.

Se proponen algunos instrumentos que viabilizan la aplicación de los Subsistemas de Recursos Humanos a la Atención y Servicio al Cliente. (Anexo 1)

---

<sup>8</sup> DELOITTE & TOUCH. Informativo Gerencial. Octubre, 2003

## **1.4 GESTIÓN POR PROCESOS**

### **1.4.1 INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de Procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación y gráficas. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

1. Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total
2. Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución
3. Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de cuellos de botella y trabajo doble.

### **1.4.2 IMPORTANCIA**

- Son la base operativa y estructural de las organizaciones.
- Nueva solución a las organizaciones, para aproximar las estructuras organizacionales a las necesidades de cada momento.
- Organizaciones funcionales (especialización) vs. eficacia global y fluidez de la comunicación.
- Fracaso de las organizaciones matriciales, diseñadas para proyectos.
- El modelo matricial como el de origen japonés constituyó la base para el diseño de la empresa pensando en los clientes.
- Ayuda al mejoramiento de la cultura organizacional, basándose en la cooperación abierta, menos jerárquica, orientada al logro de resultados.

- Oportunidad para una mejor respuesta hacia el ambiente de cambio permanente.
- Ayuda a pensar en la empresa como un sistema integral de procesos, los mismos que constituyen la base para generar los principales cambios estratégicos.
- Los procesos no son inmutables, cambian en función de los requisitos, mercados, clientes, tecnologías, etc.
- Generar valor agregado para la empresa.

### 1.4.3 TERMINOLOGÍA BÁSICA

**Proceso.-** Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (informaciones, pedidos, datos especificaciones, medios materiales, máquinas, equipos, etc.), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Actividad o grupo de actividades que empleen un insumo, agregue valor a éste y suministre un producto o resultado a un cliente externo o interno.

Es un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos organizacionales, para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

**Proceso Clave.-** Aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**Subproceso.-** Son partes bien definidas de un proceso.

**Sistema.-** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.

**Procedimiento.-** Forma específica de llevar a cabo una actividad. Responde a

las preguntas: que, quien, cuando, donde, como, que materiales, como controlar y registrar.

**Actividad.-** Es la suma de tareas, agrupadas en un procedimiento para facilitar su gestión.

**Proyecto.-** Son el conjunto de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y un final definidos.

#### **1.4.4 COMPONENTES**

Cualquier proceso de trabajo, grande o pequeño, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

**Entradas.-** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

**Procesos de transformación.-** Actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

**Salidas.-** Productos o servicios generados por el subsistema.

#### **1.4.5 FASES<sup>9</sup>**

Se identifican tres fases principales del mejoramiento de procesos y sus objetivos:

**1.4.5.1 Fase de diseño.-** Mejorar el esfuerzo que se enfoca en

1. Información acerca de las necesidades del cliente
2. Pasos de diseño en la transformación de procesos
3. Especificación de requerimientos de las entradas
4. Planeación de desarrollo
5. Información de la capacidad de los proveedores.

---

<sup>9</sup> HARRINGTON, H, James. Mejoramiento de Procesos de la Empresa. McGraw Hill. 1993

**1.4.5.2 Fase de producción.-** Mejorar los esfuerzos que se enfocan en las entradas para producir los productos y/o servicios deseados. Esto incluye temas relacionados con:

- Conformidad para diseñar especificaciones
- Efectividad y eficiencia por ejemplo errores, fracasos y trabajos dobles
- Producir en un tiempo oportuno
- Costos
- Conocer las necesidades de recursos de los empleados

**1.4.5.3 Sistema de retroalimentación.-** Mejorar los esfuerzos que se enfocan en expandir la información recibida desde dos sistemas de retroalimentación:

1. Información del ambiente interno en la eficiencia de la fase de diseño.
2. Información desde el ambiente externo, o los clientes, basándose en si el servicio cumple con sus especificaciones de calidad.

#### **1.4.6 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

Los procesos se clasifican de la siguiente manera:

**1.4.6.1 Estratégicos.-** Procesos destinados a definir y controlar las metas de las empresas, sus políticas y estrategias. Son gestionados directamente por la alta dirección.

**1.4.6.2 Operativos.-** Son destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa. Se encargan las direcciones funcionales, en cooperación con otros directores y de sus equipos de trabajo.

**1.4.6.3 De Apoyo.-** Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

#### **1.4.7 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO.**

Describe entradas y salidas.

Cruzan vertical y horizontalmente la organización.

Se habla de metas y fines en lugar de acciones y medios. Responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".

Debe ser de fácil comprensión.

Hay un responsable

Límites definidos ( alcance del proceso)

Interacciones y responsabilidades

Tiene procedimiento documentados (que, como, para que) .

Tiene controles de evaluación y retroalimentación. Tiene estándares de desempeño

Tiene tiempos del ciclo

Busca la calidad.

#### **1.4.8 UNA DECISIÓN CLAVE PARA LA EMPRESA**

MEJORAMIENTO DE PROCESOS, cuando la necesidad de cambio es gradual.

REINGENIERÍA DE PROCESOS, cuando la empresa ha perdido competitividad y necesita mejoras espectaculares en tiempos cortos.

##### **1.4.8.1 El mejoramiento de procesos**

Es una metodología sistemática con el propósito de ayudar a la organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

Entre los objetivos principales se plantean:

1. Ser capaces de adaptarse a los cambios y necesidades de la empresa
2. Mejorar niveles de:
  - EFICIENCIA: Optimización de recursos
  - EFICACIA: Logro de objetivos / desempeño
  - EFFECTIVIDAD: Resultados
3. Eliminar errores
4. Maximizar el uso de recursos
5. Procesos fáciles de emplear

6. Sean amistosos con el cliente
7. Adaptables a las necesidades de los clientes
8. Mejorar la competitividad de la empresa

#### **1.4.8.2 Reingeniería de procesos**

- Cambio radical en la forma de operar la empresa.
  - Conseguir mejoras espectaculares, relacionados con costos, calidad, servicio y rapidez.
  - Olvidar el pasado, para pensar en una situación que aspiramos-implica un cambio de mentalidad, por cuanto se cambian bloques enteros de procesos básicos o claves de la empresa.
  - Provocar ventajas sustanciales, a través de cambios rápidos y dramáticos.
- Algunas consideraciones básicas a tomar en cuenta para el inicio de un proceso de esta naturaleza:
1. Explorar lo que demandan los clientes.
  2. Explicar qué se va a intentar y qué se pretende lograr.
  3. Formar y adiestrar al grupo al que se va a encargar del proyecto.
  4. Explicar al grupo de proyecto el resultado final que se desea.
1. Colaborar con el grupo de proyecto, durante las fases de innovación de ideas.

## **CAPITULO 2 : ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El presente estudio se lo inicia haciendo un enfoque en forma global a la Casa de la Cultura Ecuatoriana, para posteriormente centrar la atención específicamente en la Dirección de Teatros.

Se analiza la forma en que actualmente se brinda la Atención y Servicio al Cliente en los Teatros y Salas de la CCE, por lo que, se ha considerado importante conocer a más de la estructura de la Dirección de Teatros, los Puestos de Trabajo con que cuenta y los principales tramites que se desarrollan.

La Descripción de los Puestos de Trabajo, permitirá determinar los Puestos de Trabajo que tiene la Dirección, las responsabilidades, funciones, nivel de formación profesional y capacitación de sus titulares; y, los trámites que se efectúan en la Dirección nos permitirá establecer con cuanta eficiencia se atienden los tramites administrativos. Estos dos parámetros de análisis son determinantes para conocer la Calidad en la Atención y Servicio al Cliente.

### **2.1 CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA**

El 9 de agosto de 1944, el Presidente de la República del Ecuador, Doctor José María Velasco Ibarra, suscribe el decreto ejecutivo N° 707, mediante el cual se crea la Casa de la Cultura Ecuatoriana; institución orientada a fortalecer el devenir histórico de la patria, como una respuesta cultural al desastre político y militar que sufrió el Ecuador en 1941 cuando sucumbió ante la invasión de las poderosas huestes militares del Perú.

Esta institución lleva el nombre de su creador, Benjamín Carrión, uno de los valores más altos de las letras nacionales, cifra fundamental de nuestra literatura, creador, fomentador y orientador del desarrollo de una auténtica cultura nacional, decía: “Si no podemos ser una potencia militar y



económica, podemos ser, en cambio, una potencia cultural nutrida de nuestras más ricas tradiciones.”<sup>10</sup>

El propósito de La Casa no es competir sino sembrar ardua, intensa y puntualmente, repensando las líneas editoriales, las de museos, las de biblioteca, las salas de arte contemporáneo, las campañas masivas, la música, las artes escénicas, respetando la inteligencia popular, desdeñando la burocracia cultural y tomando como eje la verdad hasta ser el espejo en donde el Ecuador se mitre con orgullo.

“El Gobierno de la Casa de la Cultura Ecuatoriana se ejerce por los siguientes organismos y autoridades:

- a) Junta Plenaria
- b) Consejo Ejecutivo
- c) Presidente
- d) Asamblea de cada Núcleo Provincial
- e) Directorio de los Núcleos Provinciales
- f) Presidentes de los Núcleos Provinciales”<sup>11</sup>

### **2.1.1 BASE LEGAL**

El Cuerpo Normativo que constituye la Base Legal en la que la institución sustenta sus actividades:

- La Constitución Política, en su Art. 65, establece: 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.
- La Ley Reformatoria a la Ley de la Cultura, Ley 113 publicada en Registro Oficial 612 del 28 de enero de 1991.

---

<sup>10</sup> Revista la Casa. 60 Años de Vida Institucional. Agosto, 2004

<sup>11</sup> Estatuto Orgánico de la Casa de la Cultura, aprobado por la Junta Plenaria en Octubre de 1991

- Las Reformas al Reglamento de la Ley de la Cultura, según Decreto Ejecutivo N 2357, Registro Oficial 808 de noviembre de 1991.
- Estatuto Orgánico, aprobado por la Junta Plenaria en sesión de julio 8 y octubre 16 de 1991.
- Reglamento Interno, aprobado por la Junta Plenaria, en sesión de octubre 16 de 1991.

### **2.1.2 MISIÓN**

“Dirigir la cultura ecuatoriana, con espíritu esencialmente nacional, en todos los aspectos posibles a fin de crear y robustecer el pensamiento científico, económico, jurídico y la sensibilidad artística de la colectividad ecuatoriana”<sup>12</sup>

### **2.1.3 VALORES CORPORATIVOS**

Los valores que se promulgan e inculcan a su cumplimiento son:

- 1 Sabiduría.- La habilidad de discernir cualidades y relaciones internas, previsión, buen sentido y buen juicio.
- 2 Moralidad.- El creer y mantener las normas éticas.
- 3 Honestidad.- Justicia o conducta abierta, integridad, rectitud de carácter o acción.
- 4 Lealtad.- Mantener una alianza con una persona, grupo, institución o entidad.
- 5 Justicia.- La cualidad de ser imparcial o justo, rectitud de conformidad de la verdad, hechos o la razón; tratar a los demás justa o adecuadamente.
- 6 Responsabilidad.- Obligación moral que resulta para uno del posible yerro en cosa o asunto determinado.
- 7 Compromiso.-

---

<sup>12</sup> CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA. Revista Letras del Ecuador N° 1. Año 1944.

#### 2.1.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN <sup>13</sup>

- a) Fomentar y orientar el desarrollo de la cultura nacional y difundir los valores de la cultura universal;
- b) Extender los beneficios de la cultura hacia las clases populares;
- c) Difundir los valores de la cultura ecuatoriana en el ámbito internacional;
- d) Crear centros especializados de educación artística, procurando que su beneficio se extienda principalmente a los sectores populares;
- e) Estimular la difusión del conocimiento científico y tecnológico, con el fin de promover el desarrollo y crecimiento de nuestro potencial económico para el mejoramiento de las condiciones de vida del pueblo ecuatoriano;
- f) Organizar certámenes e instituir estímulos y distinciones, a fin de fomentar la creación artística y la investigación científica y tecnológica en todos sus ámbitos;
- g) Precautelar la identidad cultural ecuatoriana, supervisando los programas y espectáculos culturales y artísticos, así como la publicidad utilizada en nuestro medio.
- h) Los demás asignados por la Ley y los reglamentos.

#### 2.1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Casa de la Ecuatoriana tiene la siguiente estructura:

Nivel Legislativo	:	Junta Plenaria Consejo Ejecutivo
Nivel Ejecutivo	:	Presidente Presidente Subrogante
Nivel Asesor	:	Asesoría General Coordinación de Núcleos Sistemas e Informática

<sup>13</sup> Ley Reformatoria a la Ley de la Cultura. Ley N° 113 R O 612 de 28 de enero de 1991

Nivel Operativo	:	Dirección de Teatros Dirección de Museos Dirección de Publicaciones Dirección de Biblioteca Dirección de Cinemateca
Nivel de Apoyo	:	Secretaría General Dirección de Comunicación Dirección Financiera Dirección de Planificación Dirección de Recursos Humanos Dirección Jurídica <sup>14</sup>

### 2.1.6 INFRAESTRUCTURA

La Casa de la Cultura Ecuatoriana se encuentra ubicada en las avenidas 6 de Diciembre y Patria, en el Distrito Metropolitano de Quito.

Para el cumplimiento de sus finalidades, cuenta con dos edificios principales:

“La Administración Central de la Casa de la Cultura Ecuatoriana funciona en el Edificio de La Vieja Casona, construcción de los años 50, donde también se ubican las Salas Benjamín Carrión, Jorge Icaza y las Galerías de Arte. Junto a esta edificación esta el Área de la Mujer Nela Martínez y el Teatro Prometeo que es administrado por esta Área.

El Edificio de los Espejos contiene las áreas destinadas a los Teatros Nacional, Ágora, Demetrio Aguilera Malta, Museos, Biblioteca Nacional, Sala de Cine Alfredo Pareja y Radiodifusora. Este edificio tiene un diseño ovoidal, con tres niveles. Ocupa un área de 44.000 metros cuadrados y su fachada esta recubierta de espejos, que motivaron su nombre.”<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Casa de la Cultura. Dirección de Recursos Humanos

<sup>15</sup> [www.Cce.org.ec](http://www.Cce.org.ec) Pagina Web de la Casa de la Cultura

## **2.2 DIRECCIÓN GENERAL DE TEATROS**

La Dirección General de Teatros es una unidad operativa de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, y tiene a su responsabilidad la administración de los teatros: Nacional, Agora y las salas: Demetrio Aguilera Malta, Benjamín Carrión y Jorge Icaza, donde se desarrollan actos culturales de diverso tipo, cuidando siempre la imagen institucional para entregar espectáculos acordes con las necesidades culturales del pueblo ecuatoriano.

Esta unidad tiene la siguiente estructura:

Director General de Teatros

Coordinador

Personal Técnico

Personal Administrativo

Servicios

La Dirección de Teatros cuenta con una amplia infraestructura para sus teatros y salas, condiciones que les ha permitido ser considerados como los mejores espacios para la realización de eventos, en la ciudad y por ende en el país. Constituyéndose de esta manera en la principal fuente generadora de ingresos propios para la institución.

### **2.2.1 TRAMITES PRINCIPALES DE LA DIRECCIÓN**

Ante la inexistencia de Procedimientos Internos establecidos legalmente, la información de los tramites que se efectúan en la Dirección de Teatros, se obtuvo directamente de las Secretarias de la Dirección, que son las personas que atienden a los clientes, brindan el apoyo en los tramites administrativos y en varias ocasiones hacen conocer las teatros y salas a los clientes.

### 2.2.1.1 Alquiler de Teatros y Salas

1. El usuario solicita información para alquilar un Teatro o Sala.
2. Secretaría proporciona la Información al usuario acerca de:
  - Teatro Nacional: No hay servicio de amplificación. Hay iluminación básica, no para eventos internacionales. Capacidad 1820 personas.
  - Agora: No tiene servicios de iluminación ni amplificación. Capacidad para 4000 personas.
  - Prometeo: Si posee servicio de iluminación y amplificación. Capacidad para 270 personas.
  - Sala Demetrio Aguilera Malta: capacidad 300 personas, Sala Benjamín Carrión: capacidad 130 personas y Sala Jorge Icaza 118 personas. Estas salas si brindan el servicio de iluminación y amplificación.
  - En temporada de Teatro, en la Sala Demetrio y Teatro Prometeo, se cobra 30% de taquilla; y,
  - Información general sobre precios de Teatros y Salas.
3. Procedimiento para asignación de un Teatro o Sala.
  - Presentar una solicitud dirigida al señor Presidente, ingresándola por Secretaria General.
  - Presidencia, sumilla para el Director de Teatros.
  - Con el documento se procede a hacer la anotación en los registros del teatro o sala
  - El director dispone que se elabore un informe al señor Presidente, previa conversación con el usuario para saber el tipo de evento que van a presentar en las instalaciones a alquilar o auspiciar, y las condiciones económicas en las que se va a ceder.
  - Este informe se envía al señor Presidente para la autorización.

- Una vez que esta autorizado se le llama al usuario para comunicarle que esta cedido el teatro o la sala en las condiciones económicas que el ya tuvo conocimiento, luego de la conversación con el director de teatros.
- Al usuario se le indica que para la elaboración de los contratos para alquiler de teatro Ágora o Nacional, si es para una empresa se le solicita la copia del nombramiento de la función que desempeña en la misma, copia del RUC, copia de la cedula de identidad.
- En caso de que sean eventos con entradas pagadas se les indica que deben acercarse al Municipio para que efectúen los trámites que ahí solicitan, también se les indica que por lo menos con unos 15 días de anticipación al evento deberá llenar la Ficha Técnica, la misma que les sirve par coordinar la hora de ingreso al Teatro de las empresas que van a instalar la iluminación y amplificación.
- En esta ficha también se indica la hora que inicia y concluye el evento con el fin de cumplir las condiciones del contrato firmado.
- Además con esta ficha los técnicos informan las novedades para la devolución de la garantía.
- Una vez que el usuario entrega la documentación solicitada para la elaboración del contrato, se procede a elaborar un memorando para la Dirección Jurídica solicitando la elaboración del respectivo contrato en las condiciones y plazos convenidos previamente en la Dirección de Teatros.
- Mediante los pagos efectuados, los técnicos proceden a abrir las puertas de las salas o teatros par que el usuario realice instalaciones y ensayos, el día del evento.

#### **2.2.1.2 Pagos por alquiler de salas: arriendo, mantenimiento, garantía por el buen uso del teatro o sala.**

1. En base al informe que la Dirección de Teatros presenta a Presidencia, con todas las especificaciones técnicas, para el alquiler

de Teatro o Sala, y luego de la aprobación de la primera autoridad, la Dirección de Teatros comunica a la Dirección Financiera, con memorando en el caso de los Teatros Nacional y Ágora, y mediante el formulario de Prestación de Salas, acerca del alquiler del espacio, con todas las especificaciones acordadas, a efecto de que se recaude los valores por arriendo, mantenimiento y garantía por el buen uso del local.

2. La Dirección Financiera recibe el valor de arriendo y/o mantenimiento, y entrega una factura al usuario y la copia envía a la Dirección de Teatros.
3. La garantía se receipta en efectivo o con cheque certificado y entrega al cliente un formulario de póliza vigente.
4. Una vez finalizado el evento, los técnicos de Teatros o Salas, llenan la Ficha Técnica con las novedades existentes.
5. En el caso de existir novedades, la Dirección de Teatros señala los daños y hace conocer a la Dirección de Servicios Técnicos los valore.
6. Con estos datos, la Dirección de Teatros hace conocer a la Dirección Financiera para que retenga estos valores de la garantía.
7. En caso de no haber novedades, la Dirección de Teatros solicita, la devolución de la Garantía y la Dirección Financiera devuelve con el Formulario de Garantía Devuelta.

#### **2.2.1.3 Elaboración de contrato por alquiler de un Teatro**

1. En base al informe que la Dirección de Teatros presenta a Presidencia, con todas las especificaciones técnicas, para el alquiler de Teatros, y luego de la aprobación de la primera autoridad, la Dirección de Teatros comunica a la Dirección Jurídica, acerca del alquiler del espacio, con todas las especificaciones acordadas, a efecto de que proceda a elaborar el contrato.
2. Con los datos especificados en el informe de Teatros y aprobado por la Presidencia, la Dirección Jurídica, elabora el contrato y llama al cliente para la firma.



3. Estos contratos son remitidos a la Presidencia, para la legalización.
4. El contrato legalizado es distribuido de la siguiente manera, una copia a: cliente, Dirección Financiera y Dirección de Teatros.

#### **2.2.1.4 Realización de eventos**

1. El Director de Teatros autoriza que se abran los espacios para armar escenografías, instalar equipos y realizar los ensayos.
2. Se coordinan las actividades entre la Dirección, los técnicos y encargados de protocolo.
3. El técnico de teatros solicita al cliente que presente los documentos de pagos y garantías.
4. Los técnicos ofrecen el servicio de luces y sonido en los Teatros y Salas.
5. Cuando son eventos son grandes, todo el personal de Teatros se congrega a colaborar, recibiendo y acomodando al público, chequeando que no ingresen bebidas alcohólicas, etc.

#### **2.2.1.5 Solicitud de materiales**

1. La Sección que demanda de los materiales, hace el pedido al Director de Teatros.
2. El Director de Teatros, por medio de secretaria solicita con memorando, estos materiales a la Dirección de Planificación.
3. La Dirección de Planificación, realiza las cotizaciones en tres locales diferentes.
4. Del Cuadro de ofertas, selecciona la más favorable para la institución.
5. La Dirección de Planificación, como ordenadora del gasto, solicita a la Dirección Financiera, extienda la certificación de Disponibilidad Presupuestaria.
6. La Unidad de Presupuesto, certifica la disponibilidad o no de Partida Presupuestaria.

7. La Unidad de Tesorería, certificada la existencia o no de disponibilidad económica.
8. Si no hay disponibilidad, se devuelve el trámite a la Dirección de Teatros.
9. Si se cuenta con la disponibilidad, se continúa con el trámite financiero, hasta la elaboración del cheque.
10. La Dirección de Planificación, con este cheque realiza la adquisición de materiales y entrega a la Dirección de Teatros.

### **2.2.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA DIRECCION DE TEATROS**

La Casa de la Cultura Ecuatoriana cuenta con un Estatuto Orgánico en el cual se describen las responsabilidades de cada una de las Unidades Administrativas; más, no dispone de un Manual de Descripción de Puestos.

Para obtener la información que a continuación se describe, se mantuvo conversaciones directas con el titular de cada puesto de trabajo, con el aval del Jefe inmediato.

**PUESTO: DIRECTOR GENERAL DE TEATROS**

**RESPONDE A: PRESIDENTE DE LA CCE.**

**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Responsable de la gestión administrativa y técnica en la Dirección de Teatros

**FUNCIONES:**

1. Velar por que los espacios estén en las mejores condiciones posibles para su funcionamiento.
2. Mantener contacto con empresarios de espectáculos, en procura de que ocupen nuestros espacios.
3. Asesoramiento a los empresarios para buscar fechas, oportunidades y grupos artísticos, que tendrían mayor éxito en sus presentaciones.
4. Elaboración de las bases contractuales con cada uno de los usuarios de los teatros.
5. Elaborar convenios interinstitucionales de ayuda mutua, para desarrollar festivales especialmente de teatro, ofreciendo nuestras instalaciones y publicidad.
6. Planificar, organizar y dirigir los tramites administrativos inherentes a la Dirección de Teatros.

**REQUISITOS:**

Titulo : Ingeniero en Administración de Empresas

Experiencia : Cinco años en Gerencia de teatros

**PUESTO : SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN**

**RESPONDE A : DIRECTOR DE TEATROS**

**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Brindar el apoyo secretarial en la gestión administrativa del área

**FUNCIONES:**

1. Atención al público, informar condiciones para uso de Salas y Teatros.
2. Atención público vía telefónica acerca de los eventos que se realizan en cada una de las Salas o Teatros.
3. Realizar reservaciones de Salas o Teatros para diferentes eventos a cumplirse.
4. Comunicar al usuario la disponibilidad de Salas o Teatros, las condiciones en las que se las cedería de acuerdo al programa presentarse y de acuerdo a la empresa que la contrata.
5. Elaborar informes a Presidencia para la utilización de Salas o Teatros.
6. Elaboración de memorandos para Dirección Jurídica solicitando la elaboración de los contratos de alquiler.
7. Elaboración de memorandos u oficios para las distintas unidades de la institución y para los usuarios.
8. Llevar archivo de toda la documentación de la Dirección.
9. Elaboración calendario de actividades semanalmente.

**REQUISITOS:**

Instrucción Formal: Bachiller

Experiencia: 5 años de servicio en la institución

**PUESTO : COORDINADOR DE TEATROS**  
**RESPONDE A: DIRECTOR DE TEATROS**

**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Ofrecer asistencia administrativa a las funciones de atención a los clientes

**FUNCIONES:**

1. Dar a conocer la los clientes, los Teatros y Salas solicitados.
2. Ponerle en contacto con el Técnico responsable de la Sala o Teatro.
3. Recolección de Fichas Técnicas, posterior al evento para detectar si existen novedades, si existen novedades comunicar al Director de Teatros.
4. Pasar a la Dirección de Servicios Técnicos la Ficha Técnica, de cada evento con el objeto de que de verifique y certifique el estado en que se reciben los Teatros o Salas.
5. Abrir las Salas para ensayos.
6. Otras que le asigne el Director.

**REQUISITOS:**

Instrucción Formal: Profesional en Administración de Empresas

Experiencia: 5 años en la institución

**PUESTO : ENCARGADA DE PROTOCOLO**

**RESPONDE A: DIRECTOR DE TEATROS**

**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Coordinar las actividades tendientes a atención al público que asiste a los eventos en los diferentes teatros y salas.

**FUNCIONES:**

1. Distribuir a los señores estudiantes universitarios que colaboran haciendo de Protocolo, en los sitios claves, como son puertas de ingreso general, puertas de salas y en los palcos.
2. Atención al público en el ingreso a la Sala o Teatro para la realización del evento, ubicándoles de acuerdo a la localidad que cada una tiene.
3. En eventos especiales, se atiende a autoridades del Gobierno Nacional, Embajadas e invitados especiales de las autoridades del CCE, como también al personal de la Institución o sus familiares, que asisten al evento.
4. Control del personal que atiende los baños del Teatro Nacional o Ágora, que son contratados para cada evento.
5. Control de que el público no ingrese con alimentos o bebidas alcohólicas.
6. Organizar la presentación de los palcos.
7. Controlar la recepción del boletaje de las entradas que son cortesías.
8. Información general al público por cualquier inquietud.

**REQUISITOS:**

Instrucción Formal: Título de Bachiller

Experiencia en cargos similares: Tres años.

**PUESTO : RESPONSABLE ADMINISTRATIVO DE TEATRO NACIONAL**

**RESPONDE A:** DIRECTOR DE TEATROS

**NATURALEZA DEL PUESTO**

Coordinar las actividades administrativas inherentes a la realización de los eventos.

**FUNCIONES:**

1. Coordinación de los espectáculos.
2. Mantener conversaciones con los empresarios a efecto de ordenar la provisión de muebles y demás implementos necesarios para el evento.
3. Supervisar y controlar el uso adecuado del Teatro, tanto en los ensayos como en el día del evento
4. Llenar la Ficha Técnica, en lo concerniente al área administrativa
5. Abrir las puertas para los eventos.
6. Atención al público
7. Controlar la recepción de boletaje de las entradas que son cortesías
8. Coordinar la atención del personal que hace de Protocolo
9. Información general al público por diferentes inquietudes
10. Atención a necesidades no previstas que se presentaren con los empresarios
11. Permanecer en el Teatro hasta que termine el espectáculo
12. Recibir la Sala y llenar la Ficha Técnica con o sin novedades
13. Informar a la Dirección de Teatros sobre el desarrollo del evento.

**REQUISITOS**

Instrucción : Profesional en Administración

Experiencia ; Cinco años en actividades similares

**PUESTO : TÉCNICO RESPONSABLE DE TEATRO O SALA**  
**RESPONDE A: DIRECTOR DE TEATROS**

### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Atender todas las actividades administrativas y técnicas concernientes al teatro y los eventos a realizarse en esta sala.

### **FUNCIONES:**

1. Informar aspectos técnicos al usuario.
2. Toma de información básica del usuario, referente al evento: tipo de coreografía, género, para establecer el diseño de iluminación y sonido.
3. Desarrollo de la ficha técnica.
4. Montaje de iluminación y sonido.
5. Guionización del evento.
6. Realizar ensayos : técnicos, generales y ensayos en frío
7. Constatación de pagos y garantías
8. Desarrollo del evento
9. Al finalizar el evento se recibe la sala en las condiciones en que fue entregada, caso contrario se hace constar en la ficha técnica y se entrega a la Dirección de Teatros.
10. Permanecer en la sala hasta la salida de todo los usuarios y artistas
11. Desmontaje de todos los equipos
12. Colaborar en montaje de las escenografías y también en desmontajes. Las obras teatrales que son temporada larga.

### **REQUISITOS**

Instrucción: Título de bachiller

Experiencia: Cinco años en actividades similares



**PUESTO :** **TÉCNICO DE TEATRO O SALA.**  
**RESPONDE A:** **DIRECTOR DE TEATROS**

### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Coordinar todas las actividades concernientes al Teatro o Sala, y los eventos a realizarse.

### **FUNCIONES:**

1. Hacer conocer a los clientes, el Teatro o Sala, camerinos, espacios, instalaciones, capacidad.
2. Llenar la Ficha Técnica para cada evento indicando las seguridades que se necesitan.
3. Exigir la presentación de los pagos en la Dirección Financiera, previo a abrir la sala para realizar los montajes, iluminación y sonido.
4. Día de la presentación entrega las Salas en correcto estado.
5. Hacer montaje de la escenografía que requieren los empresarios.
6. Supervisar que la seguridad en el ingreso de las personas, constatación de presencia de Policía, Defensa Civil, Cruz Roja.
7. En los eventos grandes, colaborar en el control de público en las Salas.
8. Estar atentos, como técnicos de teatros, para atender toda necesidad o emergencia que se presente.
9. Cuando se termina el evento, inmediatamente recibir las Salas, tal como se entrego, a fin de detectar cualquier novedad.
10. Luego de recibir la Sala se llena la Ficha Técnica con/sin las novedades correspondientes
11. Mientras hacen el desmontaje, se realiza la limpieza de la Sala, camerinos, todos los espacios.

### **REQUISITOS**

Instrucción: Título de bachiller

Experiencia: Cinco años en actividades similares

**PUESTO : AUXILIAR TÉCNICO DE TEATROS**

**RESPONDE A: RESPONSABLE DEL TEATRO**

### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Brindar soporte a las actividades del Técnico de Teatros.

### **FUNCIONES:**

1. Ofrecer apoyo en todo el trabajo, montajes, desmontajes
2. Estar al cuidado de los bienes del Teatro.
3. Ser soporte del Técnico.
4. Realizar la limpieza interna del teatro.

### **REQUISITOS:**

Instrucción: Bachiller

Experiencia: Un año

Capacitación: Conocimientos básicos en electricidad, carpintería.

**PUESTO:** AUXILIAR DE SERVICIOS (CONSERJE)

**RESPONDE A:** DIRECTOR DE TEATROS

**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Mantener limpios los espacios físicos de los Teatros y Salas

**FUNCIONES**

1. Hacer la limpieza de los Teatros y Salas.
2. Colaborar con el montaje de la escenografía.
3. Colaborar con el control del público durante los eventos.

**REQUISITOS**

Instrucción Formal: Bachiller

Experiencia: No se exige.

Capacitación: No se exige.

## **CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **3.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Para el estudio en referencia, los instrumentos utilizados fueron el sondeo, encuesta y observación directa, en razón de que los mismos son los que más se adaptan a la consecución de los objetivos definidos en el proyecto.

En la fase de investigación objeto del presente trabajo, se elaboro el cuestionario para practicar un sondeo a los sectores involucrados tales como: directores, empleados, empresarios y espectadores. Los resultados de este sondeo permitieron diseñar las preguntas para estructurar la encuesta.

Esta claro que la herramienta más productiva para el estudio de este caso fue la encuesta, ya que a través de ella se pudo detectar las deficiencias por las que atraviesa el sistema de atención al público en los Teatros y Salas, y por ende en general en la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

### **3.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

El análisis se sustenta en los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, dirigida a 10 Directores y 19 Empleados de la CCE, 11 empresarios y 37 espectadores. Para organizar el contenido se utilizó los conocimientos de Estadística, con el siguiente procedimiento:

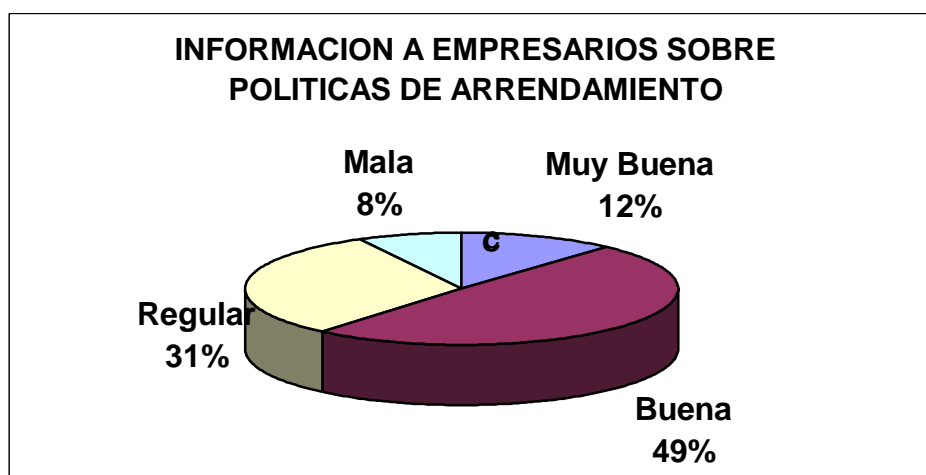
- Redacción del ítem
- Tabulación de datos y representación gráfica, ítem por ítem
- Análisis

1. La información al empresario sobre las políticas adoptadas para establecer el canon de arrendamiento, para los diferentes eventos, es: Muy Buena, Buena, Regular, Mala.

Tabla 1

Indicadores	F	%
Muy Buena	9	12
Buena	38	49
Regular	25	31
Mala	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 1



G

### Análisis

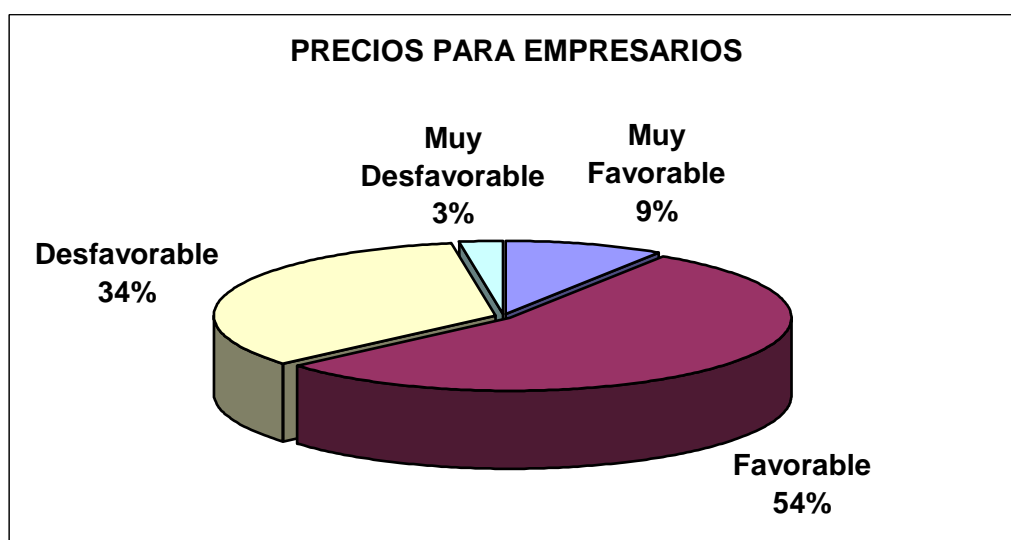
Sobre las políticas de arrendamiento, los encuestados opinan que son buenas en un 49%, evidenciando un buen porcentaje de aceptación por parte de los clientes. Sin embargo esto no implica que las políticas de arrendamiento son las más adecuadas, en atención a lo manifestado por el 31% que consideran que es regular.

2. Para los empresarios, los actuales precios de alquiler de los Teatros y Salas, es: Muy favorable, Favorable, Desfavorable, Muy Desfavorable

Tabla 2

Indicadores	F	%
Muy favorable	7	9
Favorable	43	54
Desfavorables	26	34
Muy desfavorable	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 2



### Análisis

En lo referente a precios de alquiler de Salas y Teatros, se puede observar que alrededor del 63% de encuestados, estiman que los precios son favorables. Cabe señalar que el 37% de usuarios piensan que los precios son desfavorables.

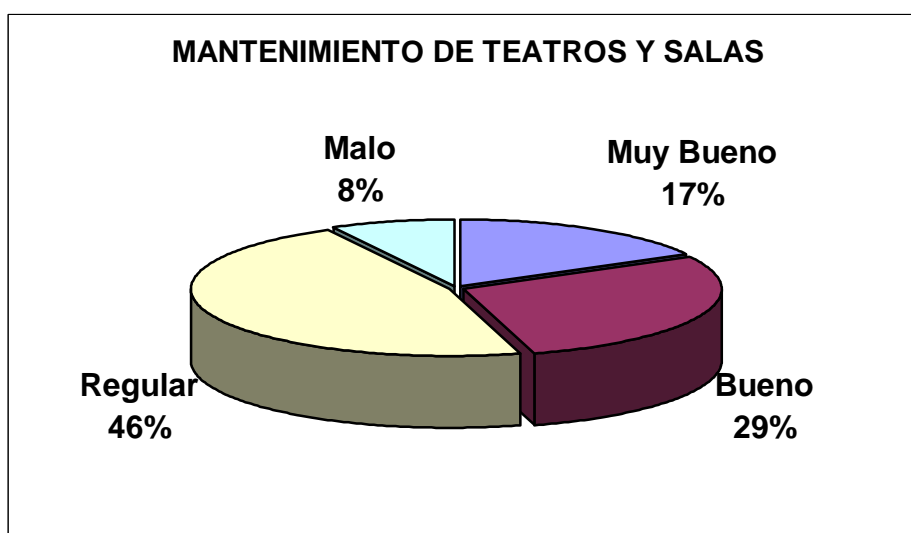
Es importante destacar que la institución en cumplimiento a su finalidad de servicio y apoyo al arte, y de acuerdo con los registros que mantienen la Dirección de Teatros, se observa que brinda un alto porcentaje de auspicios, con lo cual se ocupan los espacios sin costo para el usuario.

**3. El mantenimiento de los espacios físicos en los Teatros y Salas, es:  
Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo.**

**Tabla 3**

<b>Indicadores</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy Bueno	13	17
Bueno	22	29
Regular	36	46
Malo	6	8
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

**Gráfico 3**



**Análisis**

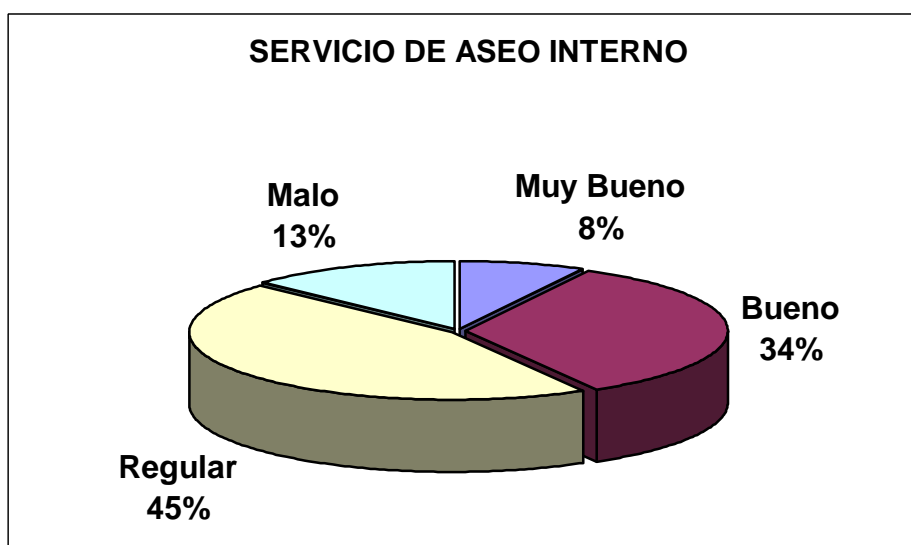
Un 46% considera que el mantenimiento de los espacios es regular, lo que implica la necesidad de atender este aspecto, a fin de que, sean atractivos desde la perspectiva del usuario para una nueva utilización.

**4. El servicio de aseo interno, externo, baños, de los Teatros y Salas, es: Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo.**

**Tabla 4**

<b>Indicadores</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy Bueno	6	8
Bueno	26	34
Regular	35	45
Malo	10	13
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

**Gráfico 4**



**Análisis**

Los porcentajes asignados a la calificación de regular (45%) y malo (13%) reflejan que el servicio de aseo de los espacios físicos internos y externos de los Teatro y Salas de la CCE, son considerados como no adecuados, en consecuencia se debe tomar las acciones correctivas inmediatas para el mejoramiento de dicho servicio.

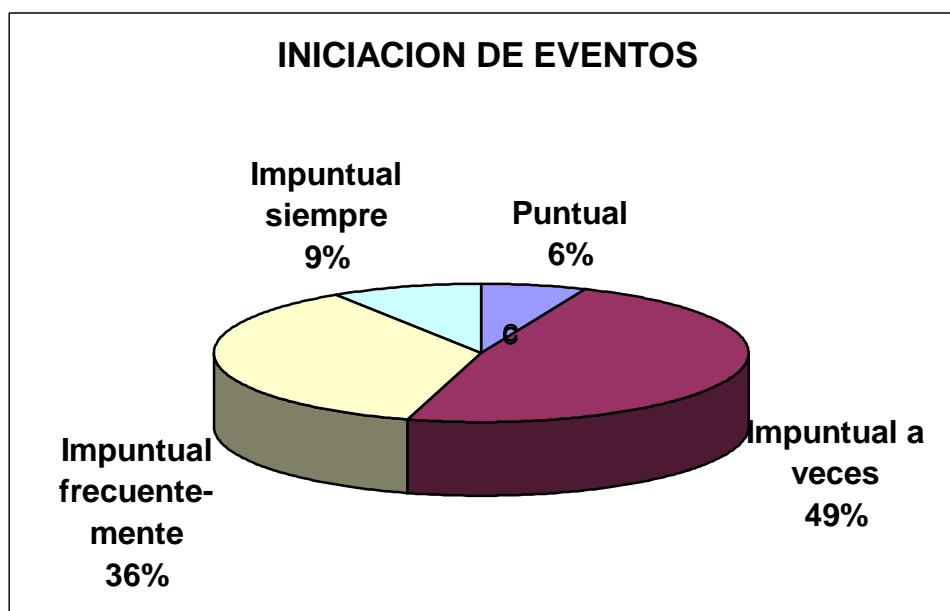


5. La iniciación de los eventos es: Puntual, Impuntual a Veces, Impuntual frecuentemente, Impuntual siempre.

Tabla 5

Indicadores	f	%
Puntual	5	6
Impuntual a veces	37	49
Impuntual frecuentemente	28	36
Impuntual siempre	7	9
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 5



### Análisis

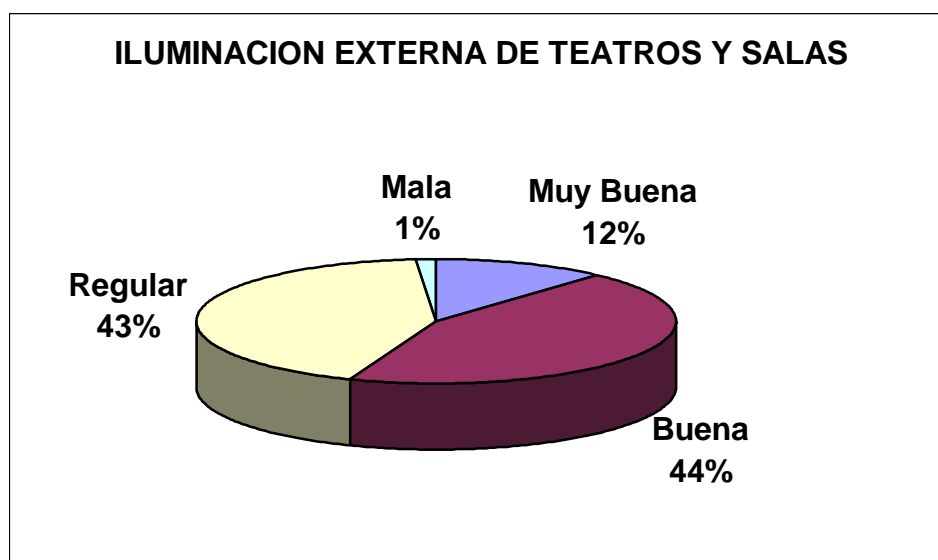
De la descripción estadística se observa que la impuntualidad en el inicio de los eventos es alta, lo cual crea un malestar al asistente al espectáculo, deteriorando la imagen del servicio que se brinda.

**6. La iluminación externa de los Teatros y Salas, es: Muy Buena, Buena, Regular, Mala.**

**Tabla 6**

<b>Indicadores</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy Buena	9	12
Buena	34	44
Regular	33	43
Mala	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

**Gráfico 6**



**Análisis**

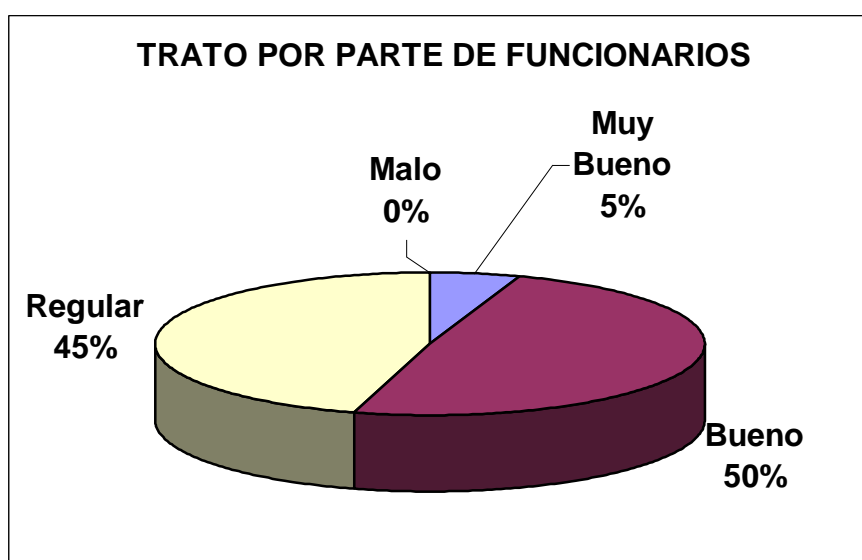
El 44% de la población encuestada opina que la iluminación es buena y un 43 % opina que es regular, lo que se deduce que el cliente considera que la iluminación se encuentra en un estatus adecuado.

7. El trato que usted recibe por parte de los funcionarios de las Direcciones de Teatros, Financiero y Jurídico, es: Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo

**Tabla 7**

Indicadores	F	%
Muy Bueno	4	5
Bueno	38	50
Regular	35	45
Malo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

**Gráfico 7**



### **Análisis**

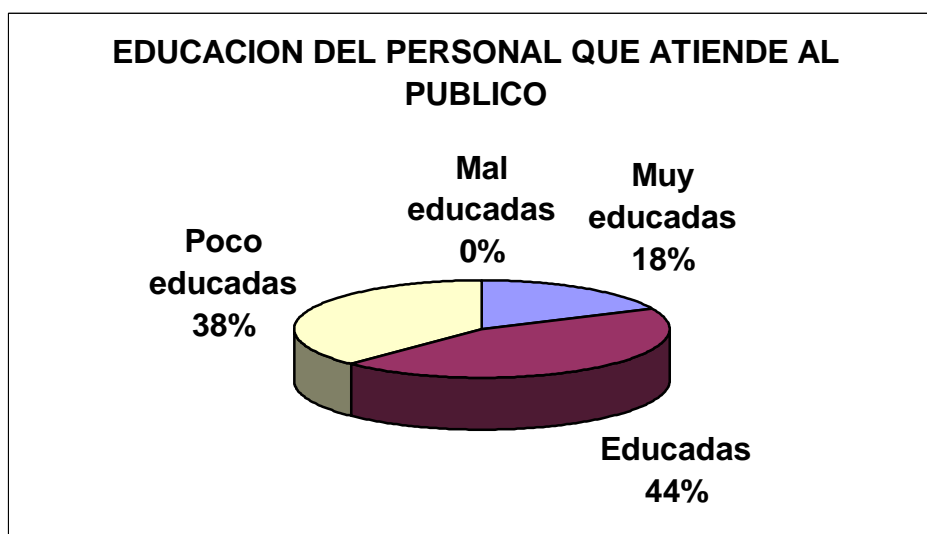
Los datos estadísticos señalan que el 55% de los encuestados definen como un trato racionalmente aceptable por parte de los personeros de las Direcciones de Teatros, Financiero y Jurídico. Sin embargo un buen porcentaje de encuestados (45%), manifiestan su inconformidad, por lo que se debe propender a mejorar el servicio ofrecido.

8. Las personas que atienden al público en los eventos, son: Muy Educadas, Educadas, Poco educadas, Mal Educadas.

Tabla 8

Indicadores	F	%
Muy educadas	14	18
Educadas	34	44
Poco educadas	29	38
Mal educadas	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 8



**Análisis**

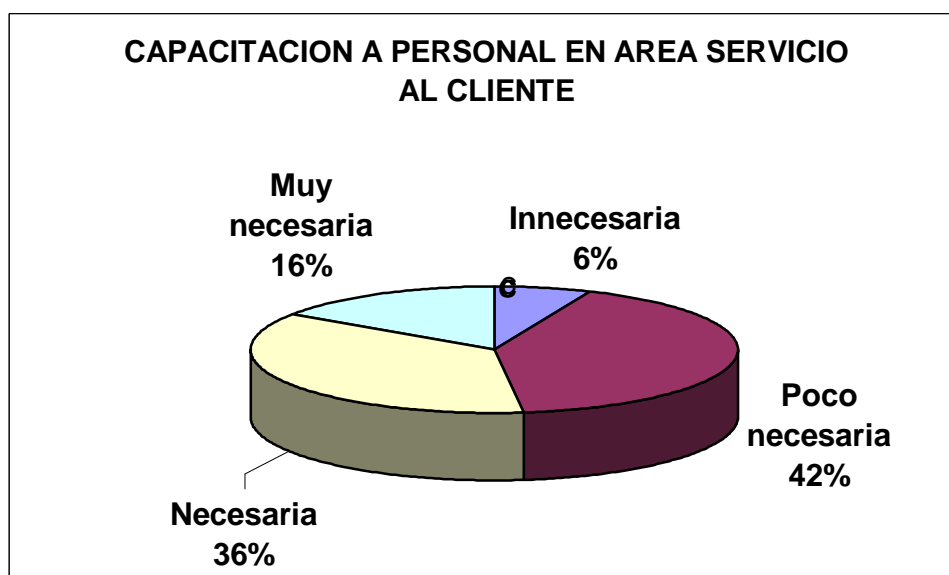
Los clientes consideran que el personal que atiende al público está en el orden del 62% que cumplen con el trato educado aceptable, lo que hace atractivo el servicio que se está prestando. En cambio también se determina la necesidad de que el 38% reciba un adiestramiento adecuado para la atención al público.

9. Considera que la capacitación al personal, en el área de atención y servicio al cliente, es: Innecesaria, Poco necesaria, Necesaria, Muy necesaria

Tabla 9

Indicadores	f	%
Innecesaria	4	6
Poco Necesaria	32	42
Necesaria	28	36
Muy necesaria	13	16
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 9



### Análisis

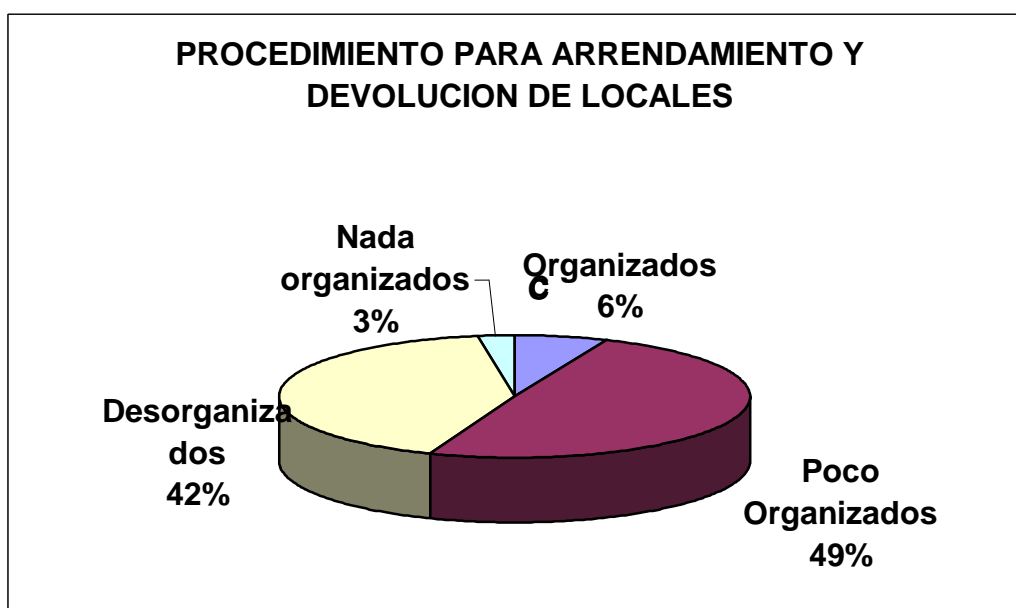
Del análisis de los resultados, los usuarios opinan en un 36% que es necesaria y un 16% que es muy necesaria la capacitación del personal en forma permanente, en cuanto a la atención al público se refiere.

10. Los procedimientos para acceder al arrendamiento de los Teatros, y Salas, luego la devolución de los mismos, son: Organizados, Poco organizados, Desorganizados, Nada organizados.

**Tabla 10**

<b>Indicadores</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Organizados	5	6
Poco Organizados	38	49
Desorganizados	32	42
Nada organizados	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

**Gráfico 10**



### **Análisis**

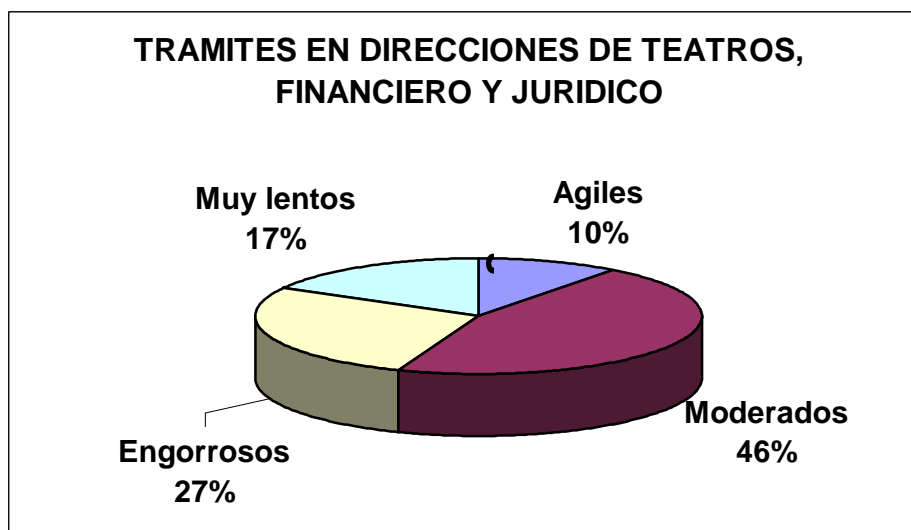
El 94% de las encuestas concuerdan en definitiva, la existencia de procedimientos no adecuados para acceder al arrendamiento de los Teatros y Salas, y únicamente el 6% consideran que son organizados. Por lo que ,merita una reorganización estructural de los procedimientos, de tal manera que agilicen esta atención.

11. Los tramites a realizarse en la dirección de Teatros, Financiero y Jurídico, en relación a la utilización de teatros y salas, son: Ágiles, Moderados, Engorrosos, Muy lentos.

**Tabla 11**

<b>Indicadores</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Ágiles	8	10
Moderados	35	46
Engorrosos	21	27
Muy Lentos	13	17
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



### **Análisis**

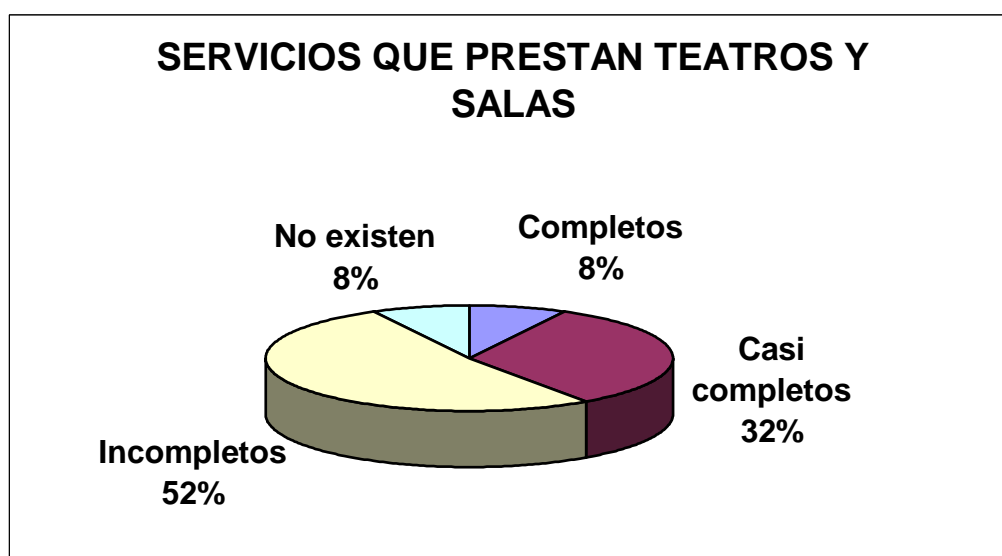
De las respuestas obtenidas el 90% de los encuestados consideran que los tramites en las direcciones de Teatros, Financiero y Jurídico, no son los más adecuados. Por lo que amerita una revisión emergente de los procedimientos que se efectúan.

12. Los servicios que prestan los Teatros y Salas, en cuanto a luces, sonido y escenografía, son: Completos, Casi completos, Incompletos, No existen.

Tabla 12

Indicadores	f	%
Completos	6	8
Casi completos	25	32
Incompletos	41	52
No existen	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 12



### Análisis

El 40% de los encuestados (Casi Completos 32% y Completos 8%), manifiestan su conformidad con los servicios que reciben y el 60% (Incompletos 52% y No existen 8%), opinan que la institución no brinda servicios completos en lo referente a luces, sonido y escenografía. Por lo que es necesario analizar la conveniencia de mejorar este tipo de servicio.

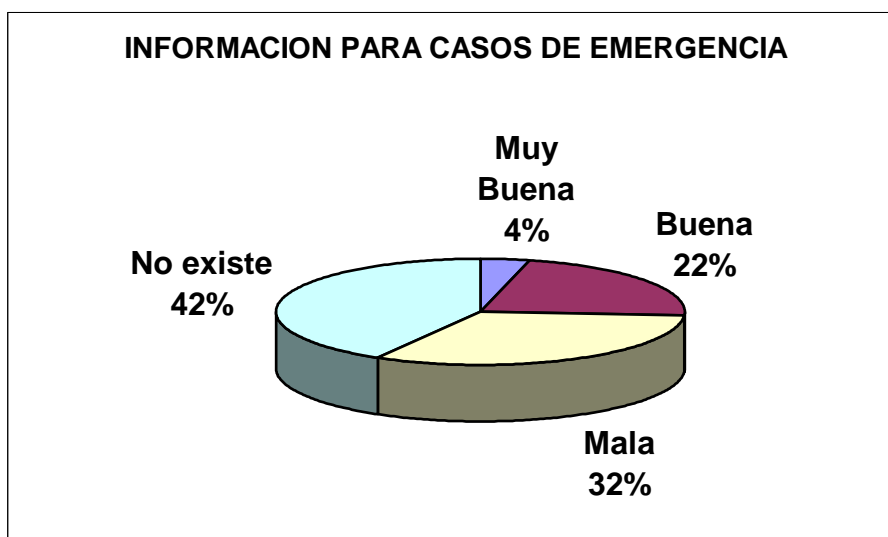


13. Para un caso de emergencia la información acerca de: planes de contingencia, señalizaciones, puertas de emergencia, alarmas, es: Muy Buena, Buena, Mala, No existe.

Tabla 13

Indicadores	f	%
Muy Buena	3	4
Buena	17	22
Mala	25	32
No existe	32	42
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 13



### Análisis

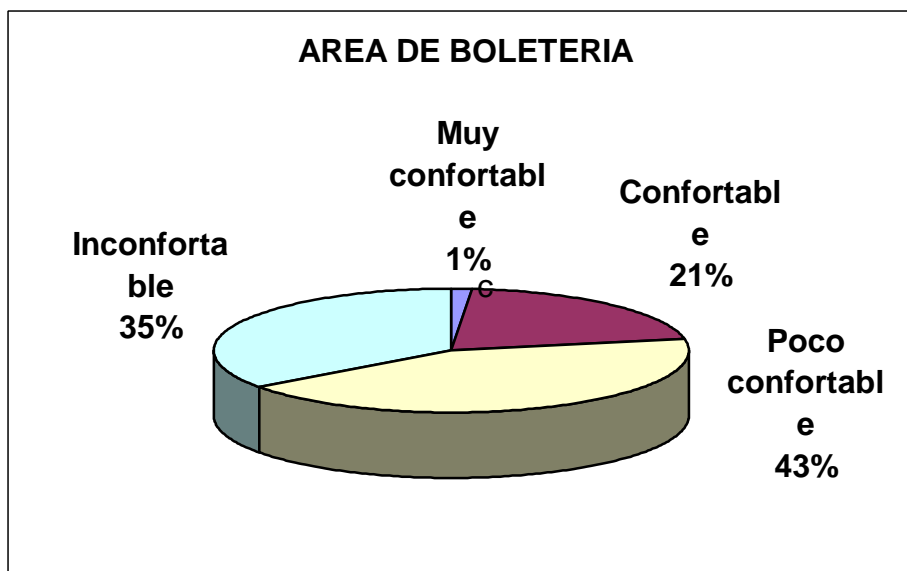
Consolidadas las respuestas de Mala y No Existe información para casos de emergencia suman el 74%, situación que resulta preocupante por tratarse de un asunto muy importante en materia de seguridad, para las personas que asisten a los diferentes eventos.

14. El área de boletería es: Muy confortable, Confortable, Poco confortable, Inconfortable.

Tabla 14

Indicadores	f	%
Muy confortable	1	1
Confortable	16	21
Poco confortable	33	43
Inconfortable	27	35
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 14



### Análisis

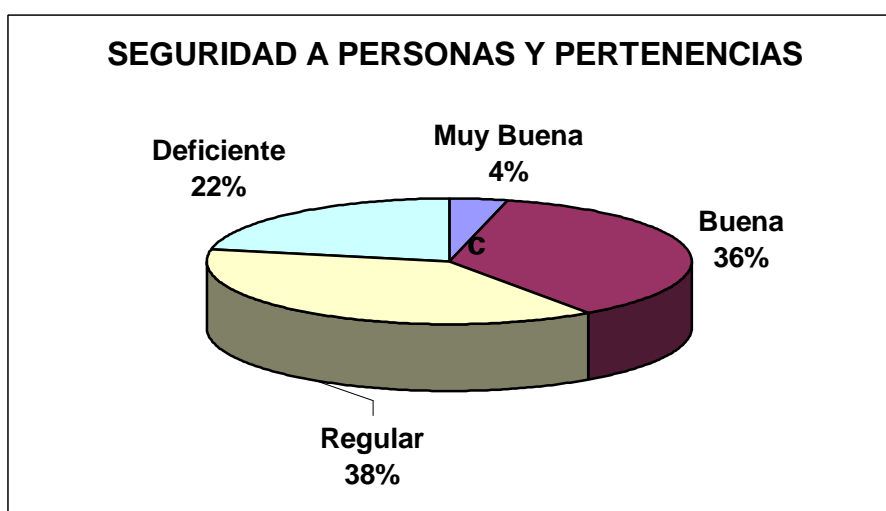
Un alto porcentaje de encuestados (Poco confortable 43% e Inconfortable 35%), manifiesta su inconformidad con la infraestructura del área de boletería., ya que no presta las comodidades que el usuario requiere.

15. La seguridad física y de las pertenencias de los artistas y los usuarios, que ofrece la institución, es: Muy Buena, Buena, Regular, Deficiente.

Tabla 15

Indicadores	f	%
Muy Buena	3	4
Buena	28	36
Regular	29	38
Deficiente	17	22
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 15



### Análisis

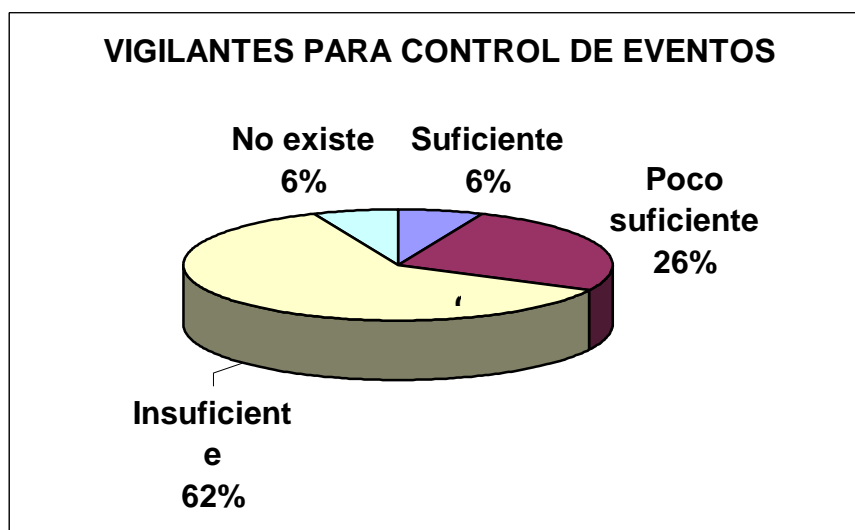
Las categorías de Muy Buena y Buena suman 40%, no obstante tenemos el 60% sumados los porcentajes de Regular y Deficiente, que expresan que la Institución no brinda una adecuada seguridad tanto a las personas como a las pertenencias,.

16. El número de vigilantes que ayudan en el control de los eventos, es:  
Suficiente, Poco suficiente, Insuficiente, No existe.

Tabla 16

Indicadores	f	%
Suficiente	5	6
Poco suficiente	20	26
Insuficiente	47	62
No existe	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Grafico 16



### Análisis

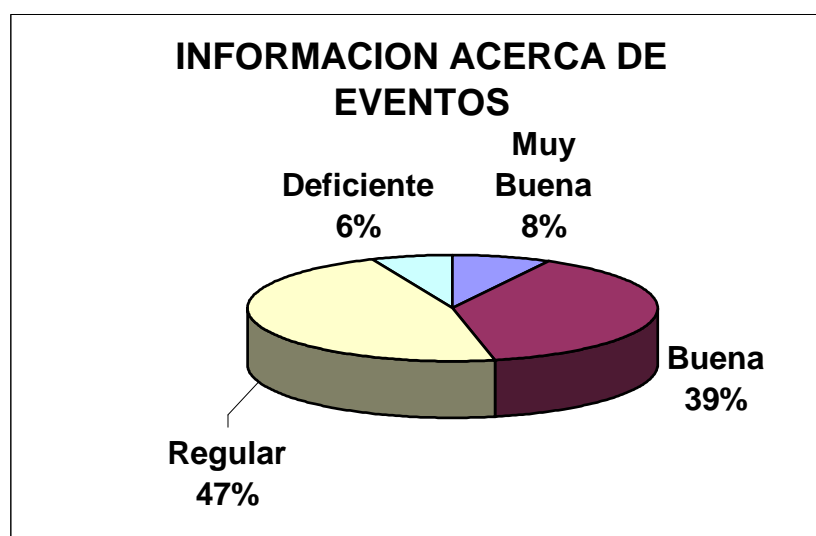
El 94% de los encuestados manifiestan su inconformidad con el servicio de vigilantes, lo cual no garantiza la seguridad en el control de los eventos. Parámetro demasiado alto que obliga a tomar medidas tendientes a solventar este problema.

17. La información que se da al público por parte de la entidad acerca de los eventos, es: Muy Buena, Buena, Regular, Deficiente.

Tabla 17

Indicadores	f	%
Muy Buena	6	8
Buena	30	39
Regular	36	47
Deficiente	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 17



### Análisis

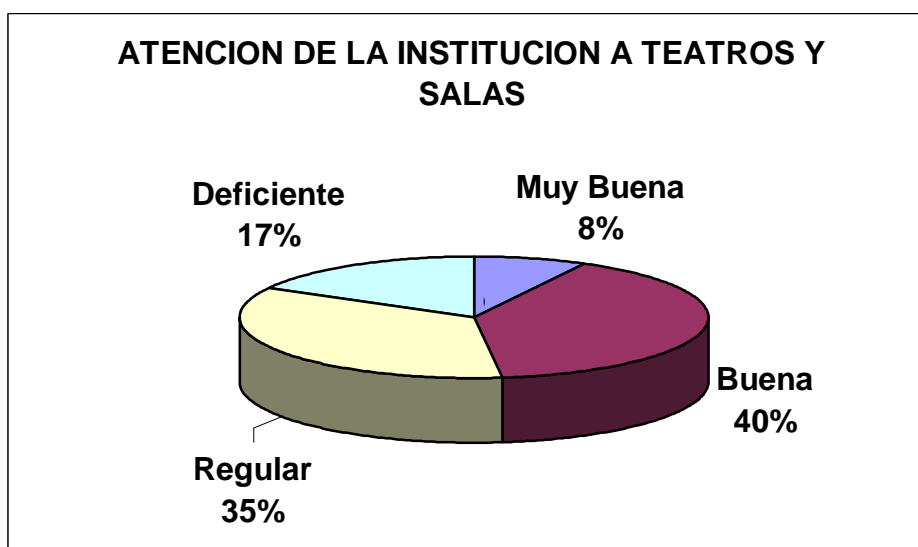
El 47% de los encuestados aprecian la información que reciben acerca de los programas que se organizan en la Institución, En cambio el 53% (categorías Regular y Deficiente), expresan su inconformidad por la escasa información sobre la promoción y difusión de dichos eventos.

18. Por la imagen que usted aprecia a través del servicio, considera que la atención que la institución da a los Teatros y Salas, es: Muy Buena, Buena, Regular, Deficiente.

Tabla 18

Indicadores	f	%
Muy Buena	6	8
Buena	31	40
Regular	27	35
Deficiente	13	17
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 18



### Análisis

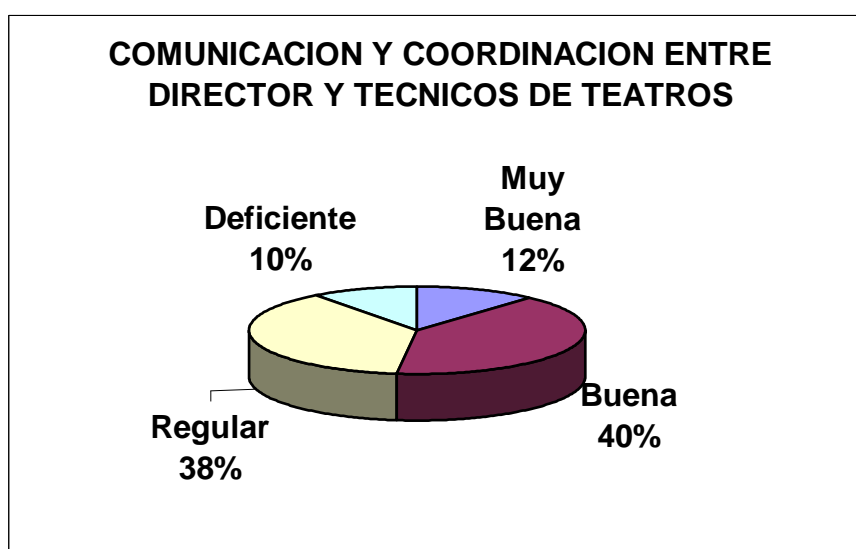
Según el 52% de los encuestados (Regular y Deficiente), la imagen que proyectan los servicios prestados es inadecuada, sin embargo hay un 48% que consideran que es aceptable.

19. La comunicación y coordinación de actividades entre el Director y los Técnicos de Teatros según su apreciación, esta es: Muy Buena, Buena, Regular, Deficiente.

Tabla 19

Indicadores	f	%
Muy Buena	9	12
Buena	31	40
Regular	29	38
Deficiente	8	10
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 19



## ANÁLISIS

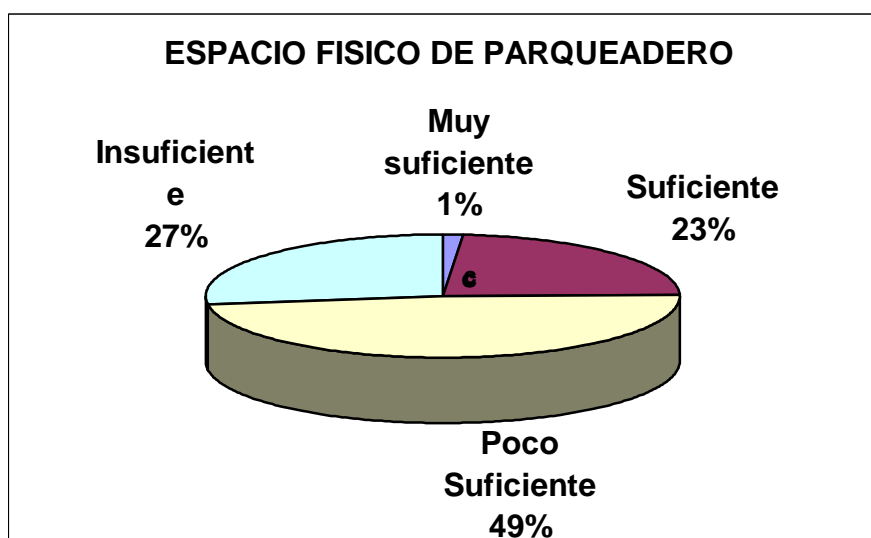
El 52% (Muy Buena y Buena) de los encuestados considera que la coordinación interna, entre el Director y los Técnicos de Teatros es adecuada. Sin embargo, se debe atender al 48% (Regular y Deficiente) que manifiesta su descontento con la coordinación.

20. El espacio físico para servicio de parqueadero, es: Muy suficiente, Suficiente, Poco suficiente, Insuficiente.

Tabla 20

Indicadores	F	%
Muy suficiente	1	1
Suficiente	19	23
Poco suficiente	37	49
Insuficiente	20	27
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Gráfico 20



### Análisis

Del resultado obtenido en la encuesta se puede apreciar claramente que el 76% (Poco Suficiente e Insuficiente) estiman que el servicio de parqueadero que brinda la Institución no cubre con las necesidades básicas necesarias para eventos de asistencia masiva.



**CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**  
**CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

PREGUNTA	RESPUESTAS				TOTAL	PORCENTAJES				TOTAL
	A	B	C	D		A	B	C	D	
Información sobre políticas de arrendamiento	9	38	25	5	77	12	39	41	8	100
Precios de alquiler de Teatros o Salas	7	43	26	1	77	9	54	34	3	100
Mantenimiento de los espacios físicos	13	22	36	6	77	17	29	46	8	100
Servicio de aseo interno y externo	6	26	35	10	77	8	34	45	13	100
Puntualidad en iniciación de eventos	5	37	28	7	77	6	49	36	9	100
Iluminación externa de Teatros	9	34	33	1	77	12	44	43	1	100
Trato por parte de funcionarios	4	38	35	0	77	5	50	45	0	100
Educación de personas que atienden al Público	14	34	29	0	77	18	44	38	0	100
Necesidad de capacitación al personal	4	32	28	13	77	6	42	36	16	100
Tramites en la Dirección de Teatros	5	38	32	2	77	6	49	42	3	100
Tramites en otras direcciones de la CCE	8	35	21	13	77	10	46	27	17	100
Servicios que prestan los Teatros en cuanto a luces, sonido y escenografía	6	25	41	5	77	8	32	52	8	100
Información general al cliente	3	17	25	32	77	4	22	32	42	100
Áreas de boneterías	1	16	33	27	77	1	21	33	45	100
Seguridad para las personas y sus pertenencias	3	28	29	17	77	4	36	38	22	100
Personal de seguridad que apoya en control de eventos	5	20	47	5	77	6	26	62	6	100
Información al público sobre eventos	6	30	36	5	77	8	39	47	6	100
Atención de la institución a Teatros	6	31	27	13	77	8	40	35	17	100
Comunicación y coordinación entre Director y Técnicos de Teatros	9	31	29	8	77	12	40	38	10	100
Espacio para parqueadero	1	19	37	20	77	1	23	49	27	100
<b>TOTALES:</b>	<b>124</b>	<b>532</b>	<b>731</b>	<b>153</b>	<b>1540</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

COMENTARIO: Se puede observar en la fila de totales, que el mayor porcentaje de respuestas corresponde a la categoría C, que tiene una tendencia hacia abajo. Lo que implica que los servicios prestados son catalogados como regulares.

### 3.3 DIAGNOSTICO

Con los resultados obtenidos se organiza la información, considerando tres pilares fundamentales como: Descripción de Puestos, trámites principales de la Dirección de Teatros, y encuesta aplicada.

- 1 La Descripción de Puestos refleja en cierta forma la manera de trabajar de los servidores de la Dirección de Teatros, la misma que esta condicionada al acontecer de las necesidades diarias, cada persona ordena sus actividades como cree que es mejor según su opinión, ajustándose a las Normas Generales establecidas en la LOAFYC y en la LOSCCA. No existe un Manual de Descripción de Puestos.
- 2 Los trámites que se efectúan en y desde la Dirección General de Teatros, reflejan que se atiende las necesidades de los clientes sin un verdadero conocimiento de la cultura de servicio, generándose en varias ocasiones serios conflictos o desavenencias con los usuarios. Se evidencia que no se dispone de Procedimientos Internos legalmente establecidos que viabilicen la Atención al Cliente, ratificando lo observado en los resultados consolidados.
- 3 Luego de aplicar la encuesta y realizado el procesamiento y análisis de los resultados, es importante resaltar que los clientes son fieles a la institución demostrando su preferencia por los teatros y salas de la CCE; no obstante, se enfrentan con la realidad de que la atención y servicio al cliente que la institución ofrece está por debajo de sus niveles de expectativa. Cada una de las novedades encontradas en esta encuesta se explican a continuación:
  - 3.1 Se evidencia la ausencia de políticas de administración de los Teatros y Salas, que normen precios, otorgamiento de auspicios, puntualidad en el inicio de eventos, provisión de personal calificado para funciones

de Protocolo y de suficientes agentes de seguridad para los espectáculos.

- 3.2 Hace falta un Servicio de Información efectivo para hacer conocer tanto al cliente interno como externo, acerca de los eventos que se realizan en la CCE, así como también informar a los asistentes a los eventos sobre los sistemas de seguridad, puertas de emergencia, alarmas, etc.
- 3.3 No existe un Plan de Capacitación en el área de Atención y Servicio al Cliente, lo cual ha impedido que se establezca una Cultura de Servicio al cliente.
- 3.4 Se observa que las instalaciones carecen de un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo, que permita conservar en buen estado las salas, escenarios, la iluminación interna y externa, presentación óptima de camerinos, halls, baños etc.
- 3.5 Las boleterías carecen de condiciones necesarias de infraestructura, equipamiento y confort, tanto para los empleados como para los clientes. Así como también que el servicio de parqueadero es insuficiente.

## **CAPITULO 4 : PROPUESTA**

Con el estudio realizado a la Dirección General de Teatros y ante los resultados obtenidos, se pone a consideración de las autoridades de la institución, la siguiente propuesta metodológica que servirá para implementar un Sistema de Atención y Servicio al Cliente en los Teatros y Salas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Matriz.

### **4.1 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA**

La infraestructura con la que cuentan los Teatros y Salas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, son instalaciones amplias y modernas, condiciones por las que se han hecho merecedoras a la preferencia del público, y ser considerados los mejores espacios para la realización de eventos. Esta bonanza histórica esta siendo amenazada por la alta competencia que se presenta en la actualidad.

Frente a esta realidad, es indispensable dar la debida importancia a la Calidad de Atención y Servicio al Cliente que se ofrece en los Teatros y Salas de la Casa de la Cultura. Este aspecto es el valor agregado que permite a toda organización estar adelante de la competencia.

En base al diagnóstico realizado en el capítulo 3, numeral 3.3, la presente propuesta contiene los siguientes elementos: Organización de la Dirección de Teatros, Políticas de Administración, Sistema de Información, Plan de Capacitación, Plan de Mantenimiento e Infraestructura física.

#### **4.1.1 ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TEATROS**

En cuanto a la organización se refiere, se propone los parámetros básicos que debe tener la estructura de esta Unidad; el Manual de Descripción de Puestos, herramienta indispensable para el buen funcionamiento de toda

unidad administrativa ; y, la creación del Centro de Atención y Servicio al Cliente, los cuales se detallan a continuación:

#### **4.1.1.1 Misión**

La Dirección General de Teatros tiene la responsabilidad de administrar, precautelar, promover y optimizar el servicio que prestan los Teatros y Salas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, encaminada a buscar, fomentar y difundir la diversidad cultural nacional e internacional.

#### **4.1.1.2 Visión**

La Dirección General de Teatros será la unidad administrativa de la CCE, líder en la implementación y fomento de la Cultura de Servicio, promoviendo los principios de ética, profesionalismo y transparencia.

#### **4.1.1.3 Objetivos**

- Ofertar la infraestructura física a personas naturales o jurídicas para el desarrollo de actividades artísticas, culturales e investigación científica.
- Proporcionar servicios de calidad a los usuarios del Área de Teatros.
- Generar recursos suficientes para el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura instalada

#### **4.1.1.4 Políticas de Servicio**

- La CCE, a través de la Dirección de Teatros impulsará la sistematización de los procesos fin de agilizar la atención al usuario
- La Dirección de Teatros de la CCE, considerará a la capacitación de su personal como estratégica que genere valor agregado, orientado fundamentalmente a la Atención y Servicio al Cliente.

- El sistema de servicio al cliente de la Dirección de Teatros se sustentará en la aplicación de criterios o parámetros relacionados con las personas y procedimientos
- El proceso de mejoramiento continuo constituirá la base fundamental para el mantenimiento de un servicio de calidad efectivo.

#### **4.1.1.5 Ubicación**

Las oficinas administrativas de la Dirección General de Teatros se encuentran ubicadas en el Edificio de los Espejos, segundo piso. Para el cumplimiento de sus finalidades, su campo de acción se despliega a los diferentes Teatros y Salas ubicados en distintos espacios de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

#### **4.1.1.6 Estructura Orgánica de la Dirección de Teatros**

Nivel Ejecutivo:	Director General de Teatros
Nivel Operativo:	Técnicos de Teatros y Salas
Nivel Apoyo:	Apoyo Administrativo
Nivel Auxiliar:	Personal de Servicio

El organigrama estructural se adjunta en el Anexo 4.

#### **4.1.1.7 Manual de Descripción de los Puestos.**

En el Diagnóstico realizado en el capítulo 3, numeral 3.1, punto 1, se habla sobre la inexistencia de un Manual de Descripción de Puestos en la institución y específicamente para la Dirección General de Teatros de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Matriz. Siendo esta una herramienta indispensable para el buen manejo de toda Unidad Administrativa, se propone el siguiente instrumento que para el efecto se ha diseñado.

El formato utilizado presentado a continuación, contiene la información necesaria para conocer las características del puesto, contemplando las siguientes partes:

- “IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: Conjunto de datos que permiten situar al puesto en la organización.
- MISIÓN: Es la razón de ser del puesto en la organización. Indica para qué está el puesto y lo que se espera de éste.
- PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO: Son los conocimientos, experiencia, capacitación, paquetes informáticos, idiomas y las competencias requeridas para ocupar un determinado puesto. El perfil también se utiliza al momento de realizar el proceso de selección de candidatos para llenar una vacante; es la información básica que deberá contener toda convocatoria.
- FUNCIONES: Es el conjunto de actividades críticas o relevante que el ocupante deberá realizar en el desempeño del cargo y los resultados esperados de ellas.
- RELACIONES DEL PUESTO: Son las relaciones que el puesto debe mantener dentro y fuera de la organización para un adecuado desempeño de sus actividades. Se divide en:
  - Relaciones Internas.- Son los contactos mas significativos que debe mantener el titular del puesto dentro de la organización, excluyendo al superior y a los subordinados.
  - Relaciones Externas.- Son las relaciones que el ocupante debe mantener con personas u otras organizaciones.

Tanto en las relaciones internas como externas se indica con quién y para qué.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> CABEZAS, Oswaldo. Módulo “Análisis, Descripción y Valoración de Puestos” EPCAE, 2003.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Director General de Teatros
<b>LUGAR DE TRABAJO HABITUAL:</b> Casa de la Cultura Matriz – Edificio de los Espejos
<b>REPORTA A:</b> Presidente de la Casa de la Cultura
<b>SUPERVISA A:</b> Personal Técnico Personal Administrativo Personal de Servicios
<b>C. PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Ingeniero en Administración de Empresas
<b>EXPERIENCIA:</b> Cinco años en Gerencia de Teatros
<b>CAPACITACIÓN:</b> Administración por Procesos Planificación Estratégica Proyectos a nivel avanzado Técnicas de Negociación
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Power Point, Internet, Proyect a nivel medio, Excel a nivel avanzado.
<b>IDIOMAS:</b> Ingles a nivel avanzado
<b>COMPETENCIAS:</b> Trabajo en equipo Servicio al cliente y responsabilidad Comunicación efectiva Calidad, mejoramiento y liderazgo Iniciativa y creatividad



**D. FUNCIONES – ACCIONES PRINCIPALES (Qué hace):**

1. Velar por que los espacios estén en las mejores condiciones posibles para su funcionamiento.
2. Mantener contacto con empresarios de espectáculos, en procura de que ocupen nuestros espacios.
3. Asesoramiento a los empresarios para buscar fechas, oportunidades y grupos artísticos, que tendrían mayor éxito en sus presentaciones.
4. Elaboración de las bases contractuales con cada uno de los usuarios de los teatros.
5. Elaborar convenios interinstitucionales de ayuda mutua, para desarrollar festivales especialmente de teatro, ofreciendo nuestras instalaciones y publicidad.
6. Planificar, organizar y dirigir los trámites administrativos inherentes a la Dirección de Teatros.

**PARA QUE LO HACE – RESULTADO FINAL ESPERADO:**

Controlar al ejecución de las actividades  
 Satisfacer las expectativas de los clientes  
 Incrementar el numero de clientes  
 Minimizar esfuerzos y optimizar recursos

**E. RELACIONES INTERNAS:**

El puesto se relaciona con Presidencia, Direcciones de Planificación, Jurídica, Financiera, Comunicación Social y con Recursos Humanos .

**D. RELACIONES EXTERNAS:**

Se relaciona con representantes de Embajadas, Ministerios, Instituciones publicas y privadas, empresarios, artistas y espectadores

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Secretaria de la Dirección
<b>LUGAR DE TRABAJO HABITUAL:</b> Dirección de Teatros- Edificio de los Espejos
<b>REPORTA A:</b> Director de Teatros
<b>SUPERVISA A:</b> Auxiliar de Servicios
<b>B. MISIÓN DEL PUESTO</b> Brindar el apoyo secretarial en la gestión administrativa del área
<b>C. PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Secretaria Ejecutiva
<b>EXPERIENCIA:</b> Tres años en actividades similares y manejo de caja chica
<b>CAPACITACIÓN:</b> Técnicas de archivo a nivel avanzado Redacción Comercial Relaciones interpersonales
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS:</b> Word, Excel, Acces nivel intermedio, Power Point nivel básico.
<b>IDIOMAS:</b> Ingles intermedio
<b>COMPETENCIAS:</b> Trabajo en equipo Calidad y mejoramiento Responsabilidad Servicio al Cliente Flexibilidad

**E. FUNCIONES – ACCIONES PRINCIPALES (Qué hace?):**

1. Atención al público, informar condiciones para uso de Salas y Teatros.
2. Atención público vía telefónica acerca de los eventos que se realizan en cada una de las Salas o Teatros.
3. Realizar reservaciones de Salas o Teatros para diferentes eventos a cumplirse.
4. Comunicar al usuario la disponibilidad de Salas o Teatros, las condiciones en las que se las cedería de acuerdo al programa presentarse y de acuerdo a la empresa que la contrata.
5. Elaborar informes a Presidencia para la utilización de Salas o Teatros.
6. Elaboración de memorandos para Dirección Jurídica solicitando la elaboración de los contratos de alquiler.
7. Elaboración de memorandos u oficios para las distintas unidades de la institución y para los usuarios.
8. Llevar archivo de toda la documentación de la Dirección.
9. Manejo de Caja Chica
10. Elaboración calendario de actividades semanalmente.

**PARA QUE LO HACE – RESULTADO FINAL ESPERADO:**

Planificar el despacho de la documentación y garantizar que llegue al destinatario.

Proporcionar la información requerida

Permitir el flujo de información y la consolidación de la misma cuando se solicite.

**F. RELACIONES INTERNAS:**

El puesto se relaciona con Contabilidad para solicitar reposición de caja chica, Tesorería para efecto de tramites por pagos de alquiler de locales y Jurídico para solicitar elaboración de contrato.

**G. RELACIONES EXTERNAS:**

Se relaciona con los clientes para proporcionar y solicitar información.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Jefe del Centro de Atención y Servicio al Cliente
<b>LUGAR DE TRABAJO HABITUAL:</b> Dirección de Teatros – Edificio de los Espejos
<b>REPORTA A:</b> Director de Teatros
<b>SUPERVISA A:</b>
<b>B. MISIÓN DEL PUESTO</b> Desarrollar estrategias de Atención y Servicio al Cliente , para fortalecer la imagen de la institución, optimizando los servicios de los Teatros y Salas de la CCE, para capturar un mayor numero de clientes, a través de la satisfacción de sus necesidades.
<b>C. PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Titulo Profesional en Administración de Empresas.
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años en cargo similar.
<b>CAPACITACIÓN:</b> Estrategias de Atención y Servicio al Cliente Técnicas de Negociación
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS :</b> Word, Excel, Power Point, Internet.
<b>IDIOMAS:</b> Ingles nivel medio.
<b>COMPETENCIAS:</b> Atención y Servicio al Cliente Trabajo en Equipo Responsabilidad Comunicación efectiva

**H. FUNCIONES – ACCIONES PRINCIPALES (Qué hace?):**

1. Proveer la información completa, a ser proyectada en la página web de la institución, en la cual se haría conocer al cliente las características, requisitos y procedimientos, para acceder al alquiler de los Teatros y Salas.
2. Recibir al cliente y hacerle conocer las instalaciones.
3. Receptar todos los documentos necesarios, tanto para los trámites en la Dirección de Teatros, Financiero y Jurídico.
4. Llenar la Ficha Técnica con el cliente, como se entrega el local.
5. Realizar el seguimiento del trámite, de tal forma que al cliente únicamente le corresponda hacer los pagos y firmar el contrato, previo a la realización del evento.
6. Luego del evento, llenar la Ficha Técnica, en que condiciones se recibe el local.
7. Hacer el trámite para devolución de garantía.

**PARA QUE LO HACE – RESULTADO FINAL ESPERADO:**

Conseguir que el Cliente tenga una excelente imagen de la Atención  
 Conseguir un mayor numero de clientes  
 Lograr los objetivos institucionales y de la Dirección de Teatros

**I. RELACIONES INTERNAS:**

El puesto se relaciona con Directores para definir objetivos; con los colaboradores para conocer las opiniones de los clientes

**J. RELACIONES EXTERNAS:**

Se relaciona con empresarios, artistas y espectadores, para conocer sus necesidades y para feed back.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Jefe de Protocolo
<b>LUGAR DE TRABAJO HABITUAL:</b> Dirección de Teatros, Teatros y Salas.
<b>REPORTA A:</b> Director de Teatros
<b>SUPERVISA A:</b>
<b>B. MISIÓN DEL PUESTO</b> Coordinar las actividades tendientes a atención al público que asiste a los eventos en los diferentes teatros y salas.
<b>C. PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Titulo Profesional en Administración Turística y de Eventos
<b>EXPERIENCIA:</b> Tres años en actividades similares
<b>CAPACITACIÓN:</b> Atención y Servicio al cliente Relaciones Humanas Etiqueta y Protocolo
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS:</b> Excel nivel intermedio Word nivel básico
<b>IDIOMAS:</b> Ingles nivel intermedio
<b>COMPETENCIAS:</b> Servicio al Cliente y responsabilidad Calidad y mejoramiento Comunicación Efectiva Orientación por el logro

**D. FUNCIONES – ACCIONES PRINCIPALES (Qué hace?):**

1. Distribuir a los señores estudiantes de universidades, que apoyan en la atención de Protocolo, en los sitios claves, como son puertas de ingreso general, puertas de salas y en los palcos.
2. En eventos especiales, se atiende a autoridades del Gobierno Nacional, Embajadas e invitados especiales de las autoridades del CCE, como también al personal de la Institución o sus familiares, que asisten al evento.
3. Control de que el público no ingrese con alimentos o bebidas alcohólicas.
4. Organizar la presentación de los palcos.
5. Controlar la recepción del boletaje de las entradas que son cortesías.
6. Información general al público por cualquier inquietud.

**PARA QUE LO HACE – RESULTADO FINAL ESPERADO:**

Conseguir un trabajo efectivo en beneficio de la buena imagen de la institución

Contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos en cuanto a la Atención y Servicio al Cliente.

**E. RELACIONES INTERNAS:**

Se relaciona con Dirección de Teatros y Responsable Administrativo de Teatros, para solicitar información sobre procedimientos.

**F. RELACIONES EXTERNAS:**

Se relaciona con los clientes que asisten a los eventos, para atender y solucionar sus requerimientos.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Jefe Administrativo de Teatros
<b>LUGAR DE TRABAJO HABITUAL:</b> Dirección de Teatros, y Teatros y Salas
<b>REPORTA A:</b> Director de Teatros
<b>SUPERVISA A:</b> Personal de Aseo de Teatros
<b>B. MISIÓN DEL PUESTO</b> Coordinar las actividades administrativas inherentes a la realización de los eventos.
<b>C. PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Titulo Profesional en Administración de Empresas
<b>EXPERIENCIA:</b> Cinco años en actividades similares
<b>CAPACITACIÓN:</b> Calidad y mejoramiento continuo Técnicas de Negociación Estrategias de comunicación
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS:</b> Word, Ecxel, Internet.
<b>IDIOMAS:</b> Ingles nivel intermedio
<b>COMPETENCIAS:</b> Trabajo en equipo y servicio al cliente Liderazgo, Calidad y mejoramiento Trabajo a presión



**D. FUNCIONES – ACCIONES PRINCIPALES (Qué hace?):**

1. Contactarse con las autoridades de las Escuelas de Turismo de las Universidades con las que se tiene convenio. Universidad Central y UTE, solicitando el apoyo de los estudiantes par realizar protocolo en los eventos que organiza la Institución.
2. Coordinación de los espectáculos.
3. Mantener conversaciones con los empresarios a efecto de ordenar la provisión de muebles y demás implementos necesarios para el evento.
4. Supervisar y controlar el uso adecuado del Teatro, tanto en los ensayos como en el día del evento
5. Llenar la Ficha Técnica, en lo concerniente al área administrativa
6. Controlar la recepción de boletaje de las entradas que son cortesías
7. Información general al publico por diferentes inquietudes
8. Atención a necesidades no previstas que se presentaren con los empresarios
9. Recibir la Sala y llenar la Ficha Técnica con o sin novedades
10. Informar a la Dirección de Teatros sobre el desarrollo del evento.

**PARA QUE LO HACE – RESULTADO FINAL ESPERADO:**

Proyectar una imagen efectiva de organización  
 Conseguir en el cliente una percepción favorable  
 Lograr los objetivos estratégicos

**E. RELACIONES INTERNAS:**

Se relaciona con Director de Teatros y Técnicos de los Teatros, para definir estrategias para los eventos y establecer consensos.

**F. RELACIONES EXTERNAS:**

Se relaciona con empresarios y espectadores para conocer sus necesidades, dar atención y trabajar en la retroalimentación de procesos.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Técnico responsable de Teatro o Sala
<b>LUGAR DE TRABAJO HABITUAL:</b> Dirección de Teatros - Teatro o Sala
<b>REPORTA A:</b> Director de Teatros
<b>SUPERVISA A:</b> Técnicos, Asistentes y Auxiliares
<b>B. MISIÓN DEL PUESTO</b> Atender todas las actividades técnicas concernientes al teatro o sala y los eventos a realizarse en este local.
<b>C. PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Titulo de Nivel Superior en Artes Escénicas.
<b>EXPERIENCIA:</b> Cinco años en actividades similares
<b>CAPACITACIÓN:</b> <b>Escenografía y tramoya</b> <b>Luces y sonido</b> <b>Electricidad, cableado, plomería, etc.</b>
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS:</b> Word, Excel, Internet
<b>IDIOMAS:</b> Ingles nivel medio
<b>COMPETENCIAS:</b> Trabajo en Equipo Liderazgo Trabajo a presión

**D. FUNCIONES – ACCIONES PRINCIPALES (Qué hace?):**

1. Informar aspectos técnicos al usuario.
2. Toma de información básica del usuario, referente al evento: tipo de coreografía, género, para establecer el diseño de iluminación y sonido.
3. Desarrollo de la ficha técnica, como se entrega el local
4. Montaje de iluminación y sonido.
5. Guionización del evento.
6. Realizar ensayos : técnicos, generales y ensayos en frío
7. Al finalizar el evento se recibe la sala en las condiciones en que fue entregada, caso contrario se hace constar en la ficha técnica y se entrega a la Dirección de Teatros.
8. Desmontaje de todos los equipos
9. Colaborar en montaje de las escenografías y también en desmontajes. Las obras teatrales que son temporada larga.

**PARA QUE LO HACE – RESULTADO FINAL ESPERADO:**

Asegurar una atención eficiente, eficaz y efectiva para el cliente  
 A través del servicio atraer nuevos clientes  
 Cumplir los objetivos institucionales y de la Dirección de Teatros

**E. RELACIONES INTERNAS:**

Con el Director de Teatros, Jefe Administrativo de Teatros

**F. RELACIONES EXTERNAS:**

Con los empresarios y técnicos que trae el empresario, para coordinar las estrategias para realización del evento.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Técnico de Teatro o Sala
<b>LUGAR DE TRABAJO HABITUAL:</b> Dirección de Teatros, Teatro o Sala que le corresponda.
<b>REPORTA A:</b> Técnico responsable del Teatro o Sala
<b>SUPERVISA A:</b> Asistentes y Auxiliares
<b>B. MISIÓN DEL PUESTO</b> Apoyar en la Coordinación de todas las actividades concernientes al Teatro o Sala, y los eventos a realizarse.
<b>C. PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Tecnología en artes o administración de empresas
<b>EXPERIENCIA:</b> Tres años en actividades similares
<b>CAPACITACIÓN:</b> Luces, sonido, coreografía
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS:</b> Word, Excel, Internet, nivel básico.
<b>IDIOMAS:</b> Ingles nivel básico
<b>COMPETENCIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Trabajo sin limite de horario</li> </ul>

**E. FUNCIONES – ACCIONES PRINCIPALES (Qué hace?):**

1. Hacer conocer a los clientes, el Teatro o Sala, camerinos, espacios, instalaciones, capacidad.
2. Hacer montaje de la escenografía que requieren los empresarios.
3. Día de la presentación entrega las Salas en correcto estado.
4. Supervisar que la seguridad en el ingreso de las personas, constatación de presencia de Policía, Defensa Civil, Cruz Roja.
5. En los eventos grandes, colaborar en el control de público en las Salas.
6. Estar atentos, como técnicos de teatros, para atender toda necesidad o emergencia que se presente.
7. Cuando se termina el evento, inmediatamente recibir las Salas, tal como se entrego, a fin de detectar cualquier novedad.
8. Luego de recibir la Sala se llena la Ficha Técnica con/sin las novedades correspondientes
9. Mientras hacen el desmontaje, se realiza la limpieza de la Sala, camerinos, todos los espacios.

**PARA QUE LO HACE – RESULTADO FINAL ESPERADO:**

Contribuir a conseguir un trabajo efectivo en beneficio de la Institución  
 Cumplir las disposiciones tendientes a mantener la calidad del servicio  
 Colaborar en la consecución de los objetivos estratégicos

**K. RELACIONES INTERNAS:**

Con el Director de Teatros, Jefe Administrativo y Técnico responsable de Teatro o Sala.

**L. RELACIONES EXTERNAS:**

Con los técnicos que traen los empresarios.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Asistente Técnico de Teatros
<b>LUGAR DE TRABAJO HABITUAL:</b> Dirección de Teatros- Teatro al que pertenezca
<b>REPORTA A:</b> Reporta a Director, Técnico responsable o Técnico de Teatros.
<b>SUPERVISA A:</b> Auxiliar de Servicios Generales
<b>B. MISIÓN DEL PUESTO</b> Brindar soporte a las actividades del Técnico de Teatros.
<b>C. PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Bachiller
<b>EXPERIENCIA:</b> Un año en actividades similares
<b>CAPACITACIÓN:</b> Electricidad, carpintería, gasfitería.
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS:</b> No se exige
<b>IDIOMAS:</b> No se exige
<b>COMPETENCIAS:</b> Trabajo en equipo Capacidad de servicio y apoyo Flexibilidad

**D. FUNCIONES – ACCIONES PRINCIPALES (Qué hace?):**

5. Ofrecer apoyo en todo el trabajo, montajes, desmontajes
6. Estar al cuidado de los bienes del Teatro.
7. Ser soporte del Técnico.
8. Realizar la limpieza interna del teatro.

**PARA QUE LO HACE – RESULTADO FINAL ESPERADO:**

Proporcionar el apoyo requerido por los técnicos

**E. RELACIONES INTERNAS:**

Con el Director y Técnicos de Teatros

**F. RELACIONES EXTERNAS:**

Con los técnicos que vienen con los empresarios

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Auxiliar de Servicios Generales
<b>LUGAR DE TRABAJO HABITUAL:</b> <b>Dirección de Teatros, Teatros y Salas</b>
<b>REPORTA A:</b> Director de Teatros
<b>SUPERVISA A:</b>
<b>B. MISIÓN DEL PUESTO</b> Mantener limpios los espacio físicos de los Teatros y Salas , brindando confort para el desarrollo normal de las actividades
<b>C. PERFIL EXIGIDO O REQUERIDO</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL:</b> Educación Básica
<b>EXPERIENCIA:</b> <b>No se exige</b>
<b>CAPACITACIÓN:</b> Relaciones interpersonales Limpieza de instalaciones a nivel básico
<b>PAQUETES INFORMÁTICOS:</b>
<b>IDIOMAS:</b>
<b>COMPETENCIAS:</b> <b>Servicio al Cliente</b> <b>Responsabilidad</b> <b>Buena comunicación</b>



**D. FUNCIONES – ACCIONES PRINCIPALES (Qué hace?):**

4. Hacer la limpieza de los Teatros y Salas.
5. Colaborar con el montaje de la escenografía.
6. Colaborar con el control del público durante los eventos.

**PARA QUE LO HACE – RESULTADO FINAL ESPERADO:**

Contar con áreas físicas en las mejores condiciones de limpieza  
Solucionar los problemas y permitir el desarrollo de actividades

**E. RELACIONES INTERNAS:**

El puesto se relaciona con todos los colaboradores de la Dirección de Teatros, para atender requerimientos relacionados con la limpieza y reparación menor.

**F. RELACIONES EXTERNAS:**

Con las demás Direcciones cuando son solicitados sus servicios.

#### 4.1.1.8 Centro de Atención y Servicio al Cliente

Como efecto del diagnóstico indicado en el capítulo 3, numeral 3.3, punto 2, el proceso de modernización de Atención y Servicio al Cliente, a lo interno de la Dirección de Teatros, se lo realizará en dos fases distintas:

La **primera** será a través de la creación del Centro de Atención al Cliente, que generará una mejora sustancial de la administración de los teatros, logrando que el cliente se sienta satisfecho y beneficiado de los servicios recibidos, liberándole del sistema burocrático existente, a través de actividades que las realice el responsable del Centro.

Esta unidad se encargará de cambiar en la forma y en el fondo, el servicio que presta la Dirección de Teatros en lo relativo a los pasos administrativos que se generan en su entorno, para el alquiler de Teatros o Salas.

Para el efecto, en el siguiente flujograma (Figura N° 1), se explican las actividades que permitirán mejorar en forma ágil y efectiva la atención al Cliente, y por ende la imagen institucional.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

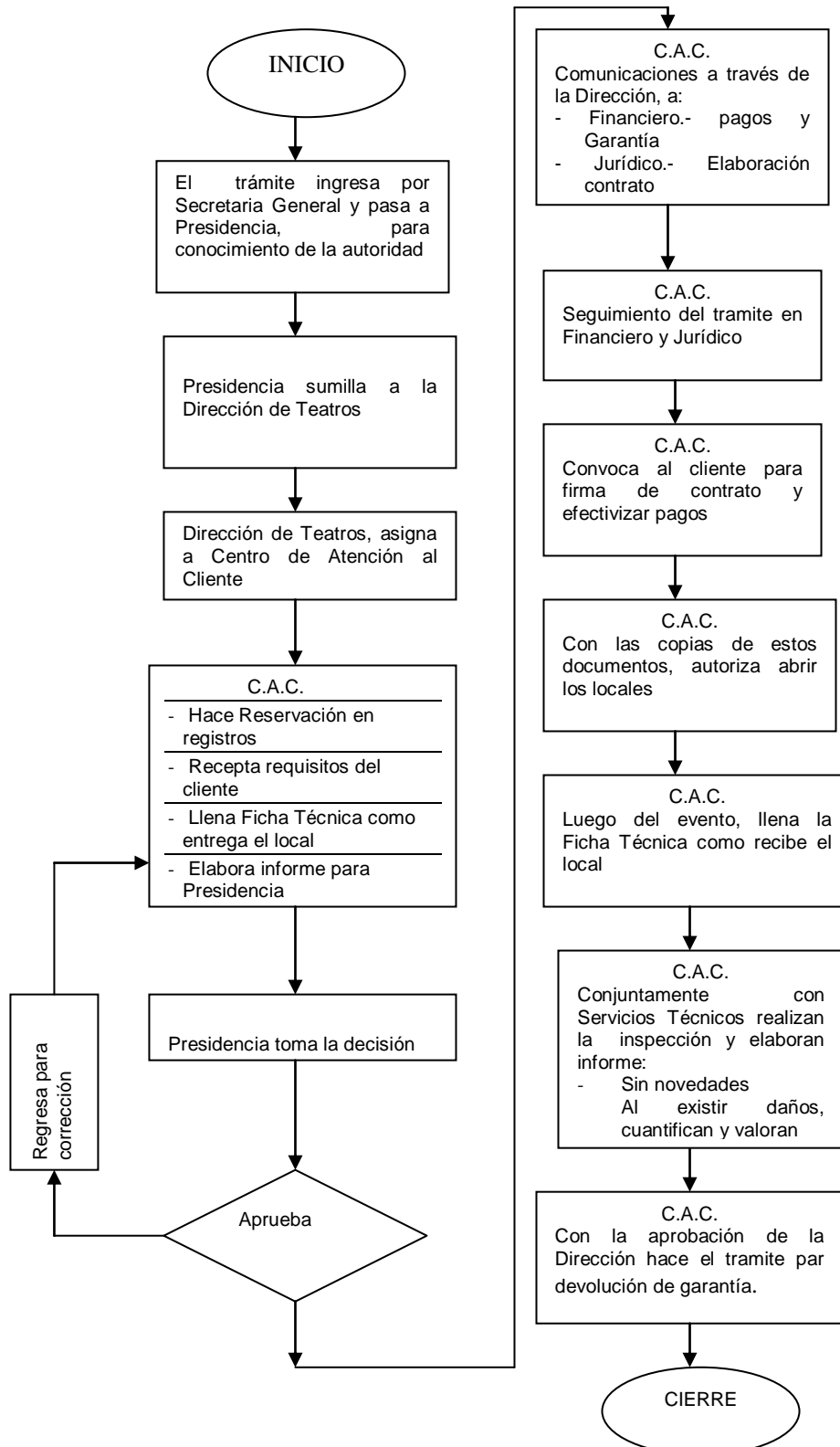


Fig. 1

Como **segunda** fase será la utilización del desarrollo tecnológico que se encuentra al alcance, principalmente en lo relacionado a la página Web, ya que a través de ella se generará un sistema de información capaz de solventar todas las inquietudes del cliente, brindando facilidades de tal forma que todos los trámites que anteriormente tenía que realizarlos en forma personal, ahora los tendrá a su alcance y con la debida transparencia de su gestión y de los resultados esperados para conseguir los servicios, acorde con lo estipulado en la Ley de correo electrónico.

El sistema de información que se implementará en esta segunda fase, estará encaminado a presentar al Cliente una atención de calidad, efectiva y oportuna, para lo cual se insertará en la página Web toda la información pertinente de cada una de sus áreas en forma literal y gráfica, de tal manera que el usuario pueda escoger con exactitud las dependencias que realmente requiere. Aun más, los espectadores estarán en condiciones de reservar vía Internet y desde la comodidad de su casa, y con la debida anticipación sus entradas a los distintos eventos inclusive definiendo los sitios de su preferencia para espectar el evento , donde el sistema le generará su entrada en forma particularizada, con lo que se garantizara al cliente comodidad y confort , retribuyendo para la institución una imagen de calidad en el servicio, y por supuesto garantizando la atraktividad al cliente para ocupar nuestros servicios.

La implementación de esta segunda fase esta sujeta a crear y adquirir la infraestructura técnica necesaria para su puesta en funcionamiento, actividades que las unidades responsables deberán preverlo con la debida anticipación, para insertarse en la utilización de estas nuevas facilidades tecnológicas, muy utilizadas en la actualidad con excelentes resultados tanto para el cliente interno como externo.

La adquisición de las entradas, se deben fundamentar en un sistema de pagos basado en una transacción electrónica segura, que para el caso del proyecto se podría visualizar en el siguiente diagrama (Figura N° 2) :

## DIAGRAMA DE TRANSACCIÓN ELECTRÓNICA

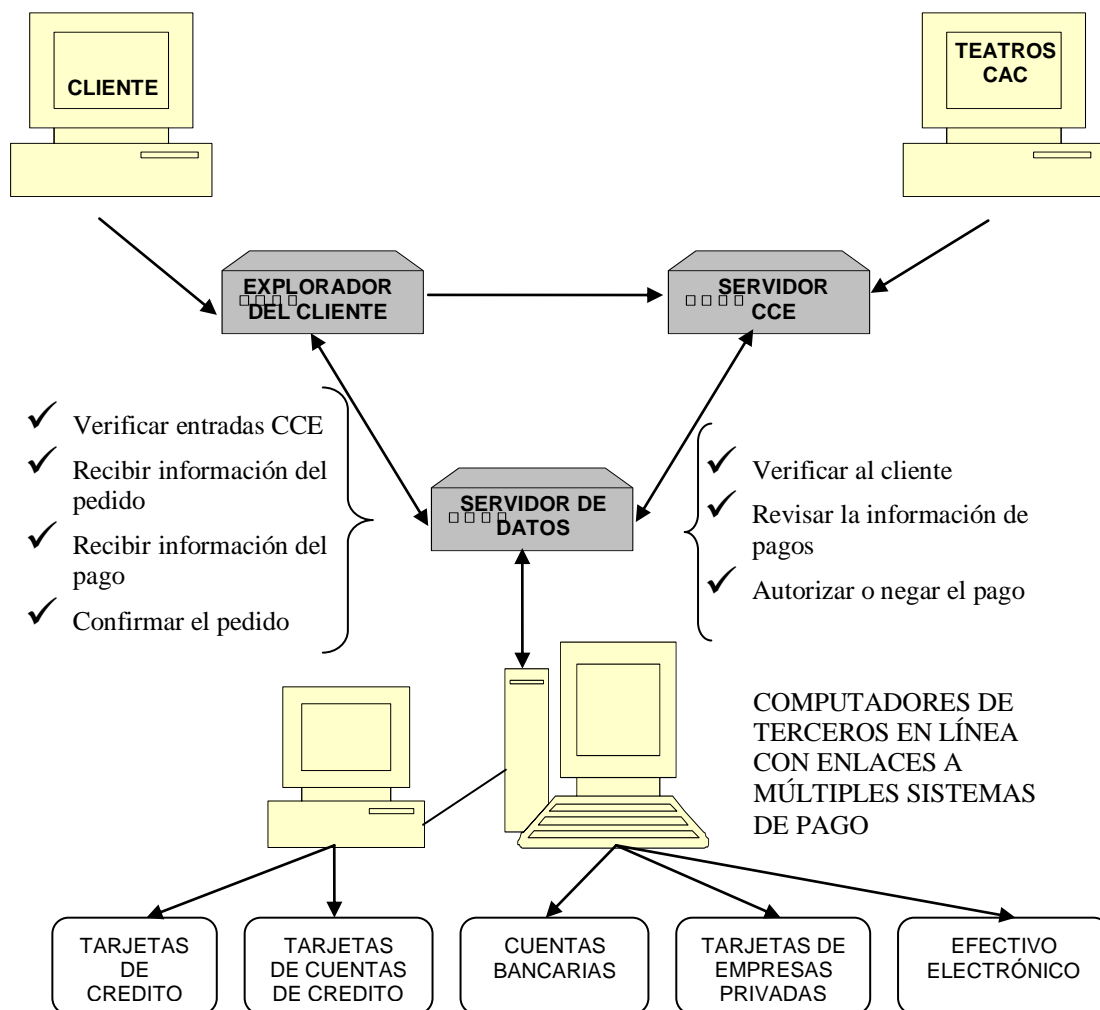


Fig. 2

### 4.1.2 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN

En el diagnóstico efectuado en el capítulo 3, numeral 3.3 de este documento se determinó la ausencia de Políticas de Administración de los Teatros y Salas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, que se normen precios, otorgamiento de auspicios, puntualidad en el inicio de eventos, provisión de personal calificado para funciones de Protocolo y de suficientes agentes de seguridad para los espectáculos. Por consiguiente se deben implementar las siguientes Políticas de Administración:

1. Toda comunicación que llegue a Secretaria General, encaminada a que se asigne un local para eventos, sea en alquiler o auspicio, el Secretario se encargará de ejecutar en forma directa e inmediata la petición al Presidente, para que determine su viabilidad.
2. En la Dirección General de Teatros , se considera que con el 20% de los montos a pagar se estaría cubriendo los gastos de mantenimiento. Por lo que ningún beneficiario, estará exento de pagar el 20% del costo total, rubro que estará destinado a la creación del fondo de mantenimiento de teatros y salas, el cual estará administrado bajo responsabilidad de la Dirección Financiera de la Institución, quien deberá garantizar el buen uso del mismo
3. Establecer un Régimen de Tasas y Tarifas para los diferentes eventos, el mismo que deberá ser aprobado por la Junta Plenaria, logrando de esta manera equidad en el pago.
4. Los eventos encaminados a desarrollar la Cultura artística y la creatividad del individuo serán objeto del auspicio del 80% de su valor, es decir, deberán cancelar el 20% obligatorio.
5. Los eventos patrocinados por la Casa de la Cultura Ecuatoriana, deberán cancelar el 20% del total de la utilidad líquida, debidamente certificada por el recaudador del teatro.
6. Los Núcleos Provinciales podrán utilizar las dependencias de la Casa de la Cultura, con la misma política establecida para la Matriz.
7. Las Fundaciones u otros organismos de servicio social sin fines de lucro encaminados a desarrollar la cultura en general también serán objeto del auspicio del 80% del costo establecido en el Régimen de Tasas y Tarifas.

8. Con los montos recaudados por el arrendamiento de sus Teatros y Salas, la Dirección de Teatros en coordinación con la Dirección de Servicios Técnicos estarán obligados a realizar una programación permanente de mantenimiento a fin de conservar en óptimas condiciones sus instalaciones.
9. La puntualidad en el inicio de los eventos debe ser una característica planteada en el contenido de los respectivos contratos debidamente estipulados, a fin de que su incumplimiento determine la sanción respectiva.
10. Una particularidad propia de los Teatros y Salas de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, es que el personal que atiende estos eventos, cuente con la capacitación respectiva en Atención y Servicio al Cliente.
11. En todo evento que se organice en las instalaciones de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, debe contar con suficiente personal de seguridad a fin de ofrecer tanto al evento como a los espectadores las garantías necesarias, para el desarrollo de los mismos.

#### **4.1.3 SERVICIOS DE INFORMACIÓN.**

Uno de los elementos que logra mayor satisfacción en el cliente es la buena información que recibe por parte de la empresa, lo que le permitirá conocer las generalidades de la empresa y crear expectativas con respecto a un evento a realizarse.

Los Servicios de Información deben lograr una Administración de Calidad, que solucione el factor crítico señalado en el capítulo 3, numeral 3.3, para lo cual debería seguir el ciclo Interactivo (Figura N° 3), que de indica a continuación:

### CICLO DE LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN

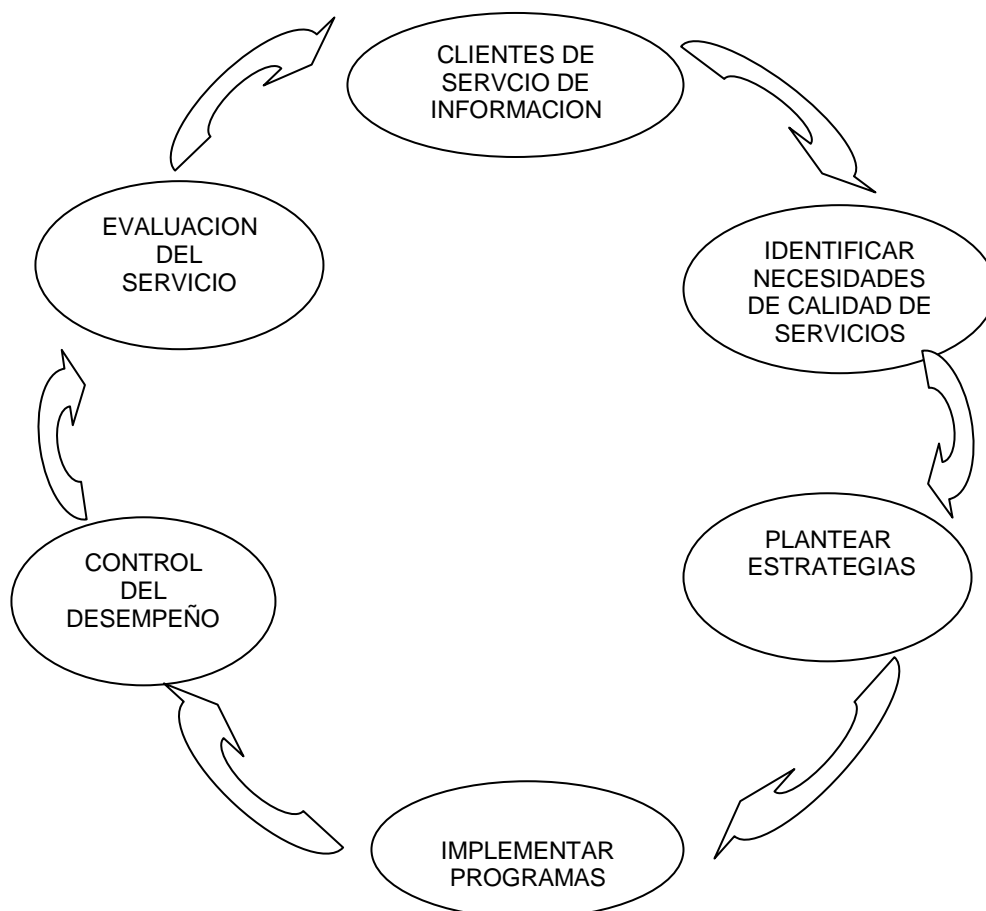


Fig. 3

La Dirección de Teatros conoce quienes son sus clientes, por lo que esta en capacidad de evaluar las solicitudes de apoyo de información, es decir sabe, lo que el cliente busca y espera de los servicios que brinda la CCE.

Aun si parte del conocimiento de quienes son los clientes y qué información necesitan, será importante definir las necesidades de calidad del servicio que dichos usuarios consideran importante. Entre las necesidades más relevantes de calidad de los servicios, se incluirán las siguientes: exactitud, amabilidad, respuestas rápidas, satisfacer todos los requerimientos y entrega oportuna.



Las estrategias de calidad de los servicios de información son básicamente el reclutamiento y la capacitación.

En el reclutamiento las competencias básicas deben ser las siguientes: preocupación por la eficacia, iniciativa, entusiasmo por el trabajo, confianza en si mismo, preocupación por el impacto, astucia interpersonal, razonamiento conceptual, razonamiento analítico, comunicación eficaz, flexibilidad, etc.

La capacitación del personal, debe estar orientada hacia la atención al cliente, razón por la cual el personal que labora en el Centro de Atención al Cliente, cuenta con las competencias señaladas anteriormente.

Los programas de calidad de los servicios de información, deben estar respaldados en el profesionalismo del personal que satisfaga con efectividad las necesidades del cliente.

En forma permanente se efectuará controles aleatorios sobre el desempeño y actividad que cumple cada uno de los servidores encargados de realizar una determinada función hacia el suministro de información.

La evaluación de la calidad de servicio de información, es tan importante que de ahí radicara el éxito que se espera alcanzar, para ello se deberá solicitar comentarios a los usuarios y generar información internamente, de tal manera que se logre una Cultura de Calidad Corporativa.

Siempre se debe recordar que en el mundo actual de los negocios, es demasiado lo que esta en juego como para dejar la calidad al azar.

#### **4.1.4 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SERVICIO AL CLIENTE**

“La Capacitación es el motor que impulsa el desarrollo de la Organización”  
Centro de Estudios para la Comunidad (CEC) de la Escuela Politécnica Nacional.

Al amparo del artículo 59 del Reglamento de la Ley de la Cultura que establece: "Obligatoriamente se asignara una suma equivalente al dos por ciento del Presupuesto General de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, para gastos de capacitación del Personal..." y en atención a la falencia detectada en el Capítulo 2, numeral 2.2 Descripción de Puestos y en el Capítulo 3, numeral 3.3. Resultados de la Encuesta, en los que se evidencia la inexistencia de un Plan de Capacitación en el Área de Atención y Servicio al Cliente, lo cual ha impedido que se establezca una Cultura de Servicio al Cliente, se considera necesario y oportuno realizar el siguiente planteamiento de capacitación.

### **PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE**

El Programa de Capacitación se lo ejecutará en los tres niveles jerárquicos de la institución, es decir a nivel Directivo, Ejecutivo y Operativo, encuadrando la temática que se propone a continuación, con los módulos 1, 2 Y 3, en los niveles apropiados y adecuados para cada uno de ellos.

## MODULO 1

### SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

#### 1. OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el módulo los participantes estarán en condiciones de desarrollar habilidades, destrezas relacionadas con servicio al cliente sobre la base de parámetros orientados a las personas y a la administración de procesos.

#### 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer parámetros de calidad propios del servicio que se brinda
- Establecer el perfil de las personas que atienden al público
- Reconocer los parámetros en los que se sustentará un servicio al cliente
- Adoptar los hábitos relacionados con el trato al cliente

#### 3. CONTENIDOS

- La unidad de Teatros
- Análisis transaccional ¿quién soy yo?
- Fundamentos del servicio y calidad al cliente
- Parámetros de los servicios de calidad
- El triangulo del servicio
- Que se debe hacer y que no se debe hacer en el servicio al cliente
- La atención telefónica

4. REQUISITOS.- Desempeñar funciones relacionadas con el servicio al cliente en la Institución

5. METODOLOGÍA.- El programa se desarrollará a través de una metodología participativa fundamentada en trabajos de grupo, plenarios y exposiciones.

- |                  |   |                                |
|------------------|---|--------------------------------|
| 6. DURACIÓN      | : | 30 horas                       |
| 7. FECHAS        | : | A definir                      |
| 8. HORARIO       | : | 4 horas diarias                |
| 9. LUGAR         | : | Aula de capacitación de la CCE |
| 10.COORDINACIÓN  | : | Dirección de Teatros           |
| 11.INSTRUCTOR    | : | Contratado                     |
| 12.PARTICIPANTES | : | (Nómina)                       |

## MODULO 2

### **POR QUE SE PIERDEN LOS CLIENTES?**

#### 1. OBJETIVO GENERAL:

Contribuir positivamente con la creación, estructuración e implementación de una eficiente gerencia de servicio, que estimule el desarrollo de una identidad y cultura de servicio dirigida al cliente.

#### 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr que la organización llegue a entender cabalmente, que la atención y el servicio al cliente interno/externo son insumos productivos determinantes en la consecución de la eficacia y eficiencia de la función, gestiones y actividades del liderazgo y la gerencia de hoy.
- Aceptar como postulado básico, que si el Cliente Interno NO RECIBE una excelente atención y un servicio eficiente y eficaz, será imposible que éste pueda y desee dar lo mismo al Cliente Externo.

#### 3. CONTENIDO:

Atención y Servicio al Cliente interno y externo  
 Rol de la Atención y Servicio en la estructura organizacional  
 Satisfacción del cliente interno y externo

4. REQUISITOS.- Desempeñar funciones relacionadas con el servicio al cliente en la institución
5. METODOLOGÍA.- El programa se desarrollará a través de una metodología participativa fundamentada en trabajos en grupo, plenarios, exposiciones
6. DURACIÓN : 20 horas
7. FECHAS : A definir
8. HORARIO : 4 horas diarias
9. LUGAR : Aula de capacitación de la CCE
10. COORDINACIÓN : Dirección de Teatros
11. INSTRUCTOR : Funcionarios de la CCE
12. PARTICIPANTES : (Nómina)

## MODULO 3

### COMO GANAR NUEVOS CLIENTES

#### 1. OBJETIVO GENERAL

Ampliar los conceptos y mejorar los conocimientos, con el propósito de alcanzar una formación integral en Gerencia y Cultura de Servicio.

#### 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Equipar al participante con nuevos conceptos, propuestas e instrumentos que apoyen la función, gestiones y actividades al momento de abordar la definición y formulación de estrategias de servicio.

#### 3. CONTENIDOS

- Cultura de Servicio
- Estrategias de Servicio
- Triangulo del Servicio
- Formación de personal de contacto
- Desarrollo y fijación de aptitudes y actitudes
- mejoramiento continuo de las destrezas, conocimientos, predisposición positiva y habilidades del personal en las áreas de atención y servicio

#### 4. REQUISITOS

Desempeñar funciones relacionadas con el servicio al cliente en la Institución

#### 5. METODOLOGIA

El programa se desarrollará a través de una metodología participativa fundamentada en trabajos de grupo, plenarios y exposiciones.

- |                   |   |                                |
|-------------------|---|--------------------------------|
| 6. DURACIÓN       | : | 20 horas                       |
| 7. FECHAS         | : | A definir                      |
| 8. HORARIO        | : | 4 horas diarias                |
| 9. LUGAR          | : | Aula de capacitación de la CCE |
| 10. COORDINACIÓN  | : | Dirección de Teatros           |
| 11. INSTRUCTOR    | : | Funcionarios de la CCE         |
| 12. PARTICIPANTES | : | (Nómina)                       |

#### 4.1.5 PLAN DE MANTENIMIENTO

En la actualidad es indispensable estar preparados para trabajar con la competencia, para ello se necesita atender todos los parámetros que permitan ofrecer un excelente servicio, siendo el óptimo mantenimiento de la infraestructura física un aspecto de vital importancia para la buena imagen que los clientes puedan formarse de la institución.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana Matriz, para el cumplimiento de su compromiso social, cuenta con amplias instalaciones para los Teatros Nacional y Agora; Salas, Demetrio Aguilera Malta, Benjamín Carrión y Jorge Icaza.

No obstante, en el diagnóstico, capítulo 3, numeral 3.3 de este documento, se estableció que la Dirección General de Teatros de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, carece de un Plan de Mantenimiento para los Teatros y Salas, razón por la cual se plantea que se recreen las Políticas Económicas Institucionales, a efecto de que, para este propósito, se revierta mínimo el 20% de los ingresos generados a través de los Teatros y Salas, y que correspondería a gastos de operación.

Dentro del Plan de Mantenimiento se debe hacer constar los trabajos de salubridad, tanto en los Teatros y Salas, así como también en las áreas de servicios higiénicos. Además contemplar la limpieza interna y externa de los diferentes espacios donde se realizan los eventos, instalando estratégicamente, carteles que motiven la buena conducta de los usuarios.

La iluminación y el sonido en las diferentes áreas, debe ser el más adecuado a fin de mantener y garantizar la calidad de los diferentes eventos.

La decoración de los diferentes teatros y salas debe ser renovada en forma periódica y estar acorde con cada uno de los eventos que se realiza, de tal

manera que armonice y embellezca en cierta forma sus instalaciones, creando un ambiente de satisfacción al usuario.

El Plan de Mantenimiento Emergente que se propone, tiene un costo aproximado de \$ 56.720 monto que se distribuye de conformidad como se explica en el cronograma de ejecución trimestral (Tabla N° 21), que se indica a continuación.

### CRONOGRAMA DEL PLAN DE MANTENIMIENTO

ACTIVIDADES	MONTO \$	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN TRIMESTRAL			
		I	II	III	IV
Detección de necesidades emergentes:					
• Teatro Nacional	2.150	=====			
• Teatro Ágora	42.060	=====			
• Sala Demetrio Aguilera Malta	7.320	=====			
• Sala Benjamín Carrión	3.770	=====			
• Sala Jorge Icaza	1.420	=====			
Realizar las gestiones para conseguir el presupuesto.			=====		
Realizar las mingas para reparar los Teatros y Salas				=====	=====
<b>TOTAL</b>	<b>56.720</b>				

Tabla N° 21

El monto antes indicado es elevado, en virtud del descuido de los mantenimientos preventivos y correctivos que se debieron haber hecho en su oportunidad, lo cual ha generado un desgaste y deterioro superior al previsto.

Es importante destacar que existe la predisposición de los Directores de las Direcciones de Teatros y Servicios Técnicos, y sus colaboradores, para realizar mingas y efectuar los trabajos de reparación y mantenimiento emergentes, con la finalidad de evitarle a la institución los pagos extras por mano de obra.

En el Anexo N° 5 se establece el respectivo detalle de la detección de necesidades mas urgentes, para cada uno de los Teatros y Salas.

#### **4.1.6 INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

En cuanto a la infraestructura física se refiere es necesario realizar un análisis de posición estratégica de los lugares que servirán de Centros de Comercialización de los tickets de entrada para los diferentes eventos (boleterías), ya que los actuales están físicamente desligados de los lugares propios donde se realizará dicho evento.

En los Centros de Comercialización se debe prever el confort y comodidad de los clientes que se acercan a la adquisición de sus respectivos tickets de entrada, ya que representa el preámbulo a la calidad de servicio que se pretende brindar.

Así mismo se considera pertinente y necesaria la ampliación de los parqueaderos, ya que los existentes no cubren con las necesidades de los usuarios. La inversión a realizarse es de pronta recuperación ya que cada usuario pagará este servicio complementario.

La ampliación de los parqueaderos se lo debe efectuar en base al proyecto ya definido por la Dirección de Planificación de nuestra institución.



## **CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Del análisis de la fundamentación teórica, de la aplicación de instrumentos, recolección, organización, tabulación e interpretación de datos; se ha llegado a establecer las conclusiones y recomendaciones siguientes:

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. La Atención y Servicio al Cliente, constituye un aspecto determinante para que una empresa no solo asegure el cliente sino su propio desarrollo y rentabilidad.
2. La base del éxito en el proceso de mejoramiento de Atención y Servicio al Cliente radica en la aplicación de los enunciados de Calidad Total, Gestión por Procesos y Gestión de Recursos Humano referente al aspecto organizacional, gerencial; donde cada servidor se comprometa con los objetivos de la empresa.
3. Las políticas adoptadas para establecer el canon de arrendamiento no son muy buenas.
4. El mantenimiento de los espacios de Teatros y Salas es considerado como regular y malo.
5. Falta de planes adecuados para la selección de personal, en lo referente al de atención al cliente.
6. En la Dirección General de Teatros el sistema de trabajo es circunstancial, basado en la solución de necesidades inmediatas según los criterios personales de cada servidor.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. La Dirección General de Teatros y Salas de la Casa de la Cultura “Benjamín Carrión, debe implementar un Sistema de Atención y Servicio al Cliente que permita crear y desarrollar la cultura de Servicio.
2. Es necesario que los directivos de la Dirección General de Teatros y Salas en el proceso administrativo apliquen los enunciados de Calidad Total, Gestión por Procesos y Gestión de Recursos Humanos; sustentos teóricos para ejecutar una Atención y Servicio al Cliente de calidad.
3. Es fundamental que los responsables de la administración de Teatros y Salas establezcan políticas para mejorar el sistema de arrendamiento de las respectivas instalaciones.
4. Se deben implementar estrategias tendientes a mejorar el mantenimiento de de los espacios físicos de Teatros y Salas.
5. La Dirección de Recursos Humanos, por la naturaleza de su gestión debe establecer planes para seleccionar e integrar personal capacitado a la institución de acuerdo al perfil establecido en ellos.
6. El trabajo en la Dirección General de Teatros y Salas debe realizarse de acuerdo a las estrategias, líneas de acción y procedimientos establecidos por la Dirección.
7. Viabilizar la socialización y aplicación de la propuesta metodológica para implementar un sistema de Atención y Servicio al Cliente, en los teatros y Salas de la Casa de la Cultura Matriz.

:

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1 BISHOP, Bill. Marketing Estratégico para la era digital. México, México: Compañía Editorial Continental, 2000.
- 2 BRADFORD, Laurence. La Excelencia en el Servicio. Legis Editores S.A. 1994
- 3 CABEZAS, Oswaldo. Modulo Análisis, Descripción y Valoración de Puestos. EPCAE, 2003.
- 4 CANTON IBARRA, Félix. El Factor Humano en la Organización . Intermedio Editores. Bogotá , Co. 2002.
- 5 CARLSON, Jan. Atención y Servicio al Cliente
- 6 CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA, Revista Letras del Ecuador Nº 1. Año 1944
- 7 CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA, 60 años de Vida Institucional, Revista La Casa.
- 8 CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA, Estatuto Orgánico de la Casa de la Cultura, Junta Plenaria, Octubre 1991
- 9 CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA, Dirección de Recursos Humanos. Archivos de la Dirección.
- 10 CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL, Apuntes Taller Capacitación al Talento Humano, 2003.

- 11 COLEGIO DE ADMINISTRADORES PROFESIONALES DE PICHINCHA, Seminario Taller Gestión del Talento Humano – Capacitación. 2004
- 12 CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR, Ley Reformativa a la Ley de la Cultura, Registro Oficial 612, enero 1991.
- 13 DELOITTE & TOUCH, Informativo Gerencial, Octubre, 2003
- 14 ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL, Capacitación CEC, 2004.
- 15 ESTRADA, Ignacio Ing. Sistema de Información Gerencial, Escuela Politécnica Nacional, 2005.
- 16 GRAVES, R. / CAMPBELL, A. La Creacion de Clientes. Madrid, España: Ediciones Pirámide, 1974
- 17 HACKET, Thomas J. El Verdadero Papel de los Gerentes de Personal. Personal Journal, Marzo, 1988.
- 18 HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Mc Graw Hill.
- 19 KAISEN, Seis Sigma, Just in Time y Planificación Estratégica, 2003.
- 20 KARL, Alberth / RON, Zemke. Momentos de la Verdad. Service America
- 21 LOMBARDI, Vince. La Ventaja Competitiva. Bogota Colombia: Mc Graw Hill, 2000

- 22 LYTLE, Joha. Sabe usted lo que realmente quieren sus Clientes. Bogota, Colombia. Legis Editores S.A. 1993
- 23 PEIRO, José M. Psicología de la Organización. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- 24 PEREDA, Santiago & Berrocal, Francisca. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Colección de Psicología . Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid, Es., 2001.
- 25 RODRÍGUEZ, Marco Antonio Dr. Discurso de Posesión de Presidencia, 2004.
- 26 SALAZAR, Roberto. Modulo “Planificación de Recursos Humanos y Control” Escuela de Postgrado en ciencias Administrativas y Económicas. EPCAE. Octubre 2003.
- 27 VOEHL, El propósito de la Administración de Procesos. Mc Graw Hill, 2000. Décima Edición
- 28 WILLIAM B, Martin Ph D. Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente. Legis Editores S. A. 1996

### **Paginas Web**

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.cce.org.com](http://www.cce.org.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

# **ANEXOS**

## **ANEXO No 1**

**INSTRUMENTOS QUE VIABILIZAN LA APLICACIÓN  
DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS,  
ENFOCADOS A LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL  
CLIENTE**

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### CALIDAD EN EL DISEÑO DE LOS PUESTOS DE SERVICIOS AL CLIENTE

Se puede diseñar la calidad en las labores de los servicios al cliente:

1. Estableciendo la finalidad del trabajo
  - . Cuál es el servicio que se desea?
  - . Cuál es el resultado final que se desea del servicio?
2. Explicando qué es lo que el personal hace actualmente en su trabajo
  - . Cuáles son sus deberes más importantes?
  - . Cuáles son sus deberes secundarios?
  - . Con cuánta frecuencia se ejecutan esos deberes?
  - . Cuál es la naturaleza y alcance al tomar decisiones?
3. Especificando cómo el personal ejecuta actualmente su trabajo
  - . Qué métodos, destrezas y/o tecnologías se utilizan?
  - . Cuáles son las condiciones de trabajo generales (por ejemplo: Lugar, horas, riesgos, ventajas, compañeros de trabajo, etc.)
4. Recalcando los criterios de excelencia para ese trabajo
  - . Qué criterios de servicios de procedimientos son aplicables a este trabajo?
  - . Qué criterios de servicios personales son aplicables a este trabajo?
  - . Cómo se mide la calidad de la labor?
5. Describiendo cómo esta labor se relaciona con las demás
  - . Qué contactos internos y externos comprende esta labor?
  - . Cuáles son las relaciones para Informes?



## ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN TÉRMINOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

A la descripción de las calificaciones de las personas requeridas para ocupar un trabajo determinado, se le llama especificaciones del puesto.

Incorporar los criterios de los servicios de calidad al cliente, en la Especificación del Puesto.

1. Haga una lista de todo el conocimiento esencial necesario, para ejecutar la labor.

- . Qué necesita saber una persona sobre la labor, sus métodos, el producto, los servicios y, los clientes?
- . Qué nivel de educación se desea o requiere?
- . Qué adiestramiento se necesita, incluyendo el adiestramiento en los servicios al cliente?

2. Bosqueje todas las destrezas vitales necesarias, para ejecutar esta labor.

- . Qué tendrá que hacer la persona que realice esta labor?
- . Qué destrezas de trabajo están involucradas?
- . Qué destrezas personales son parte del trabajo?

3. Revise otros rasgos de conducta necesarios.

- . Además de las destrezas específicas del trabajo, qué otras conductas más generales, relacionadas con el trabajo, son necesarias para ejecutar este trabajo a un nivel de calidad? (Por ejemplo: habilidad para solucionar problemas, paciencia, agresividad, etc.).

4. Especifique los criterios de las destrezas.

- . Cuál es el nivel de excelencia definido, para la labor y habilidades personales?
- . Cuáles son los indicadores visibles o conmensurables de estos criterios?

5. Describa los resultados esperados.

- . Cuál es el resultado que se espera de este trabajo?
- Cómo se medirá su ejecución final?

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### SELECCIÓN DE PERSONAL

#### GUÍA DE ENTREVISTA PARA VERIFICACIÓN DE SUS HABILIDADES EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

Es necesario que la entrevista de un trabajo determine cómo un candidato trabajará en las actividades diarias de su labor.

Los métodos para recoger esta información deben centrarse sobre el trabajo de los servicios al cliente, y puestos en práctica sin discriminación

Las preguntas deben estimular al solicitante, para que responda naturalmente. Las formas de lograrlo incluyen lo siguiente:

1. Haga preguntas generales, abiertas, que no sugieran una respuesta determinada. He aquí algunos ejemplos:
  - Cuáles responsabilidades de su último trabajo le gustaban más?
  - Qué es lo que usted considera cómo más importante al trabajar con los clientes?
  - Describa usted cómo trataría usted a un cliente enojado o difícil?
    - Describa lo que usted hace y cómo se siente al entrar en una habitación llena de personas extrañas?
  - Qué ha hecho usted en el pasado que refleje su gozo de estar con otras personas?
  - Dígame algo realmente gracioso, que le haya pasado últimamente.
  - De qué logros en su trabajo se siente particularmente orgulloso?
2. Escuche con cuidado cada respuesta; luego decida su próxima pregunta.
 

Un buen entrevistador pasa el 80% de su tiempo escuchando. Muchos entrevistadores sin experiencia, están tan apurados por hacer la siguiente pregunta, que no escuchan las respuestas del solicitante. Escuche atentamente cada respuesta. Con frecuencia, una respuesta determinada servirá de base para la siguiente pregunta. Si la respuesta no da suficiente información, diga, *dígame más o, puede ser más específico?*
3. Estimule la opinión sobre los valores.
 

Pregúntele a un candidato cómo se siente acerca de clientes difíciles, su compromiso personal, para trabajar con los clientes, con compañeros de trabajo, etc.
4. Indague sobre los puntos de elección.
 

Los puntos de elección son situaciones que requieren que el solicitante explique por qué hizo una elección. Por ejemplo, algunos puntos de elección pudieran ser: Por qué eligió determinada carrera o estudios?

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SELECCIÓN DE PERSONAL

### PERFIL DEL CANDIDATO IDEAL PARA LOS SERVICIOS AL CLIENTE

Use este perfil como una lista de comprobación que refleje las respuestas del candidato a sus preguntas

Reflejó el candidato las siguientes predisposiciones hacia el éxito en el servicio al cliente, en sus respuestas a las preguntas formuladas?

SI	NO	<u>PARÁMETROS DE VERIFICACIÓN</u>
		Agrado verdadero hacia las otras personas
		Placer al trabajar para los demás y servirlos
		Una fuerte necesidad social
		Habilidad de sentirse cómo entre extraños
		Sentido de pertenecer a un grupo o lugar
		Habilidad para controlar sus sentimientos
		Sensibilidad hacia otras personas y habilidad para mostrar compasión y simpatía
		Sensación de comenzar a controlar su vida y lo que ocurre con usted
		Un sentido general de confiar en los demás
		Un alto nivel de estima personal
		Una trayectoria de competencial

Trate de hacer preguntas que le den al candidato la oportunidad de reflejar su predisposición a tener éxito en los servicios al cliente

Mientras más renglones haya con un SI, después de la entrevista de trabajo, mayor será el grado de confianza que se puede depositar en el potencial del solicitante y podrá esperarse que ejecute un buen trabajo en los servicios al cliente

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CAPACITACIÓN DE PERSONAL

### ADiestRAMIENTO DEL PERSONAL EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

Los servicios de calidad al cliente nunca tendrán lugar a menos que la organización adiestre a su personal , elaborando un programa que persiga la excelencia en el servicio.

#### PROGRAMA DE ADiestRAMIENTO DE SERVICIOS AL CLIENTE

El Programa de Adiestramiento para ofrecer Servicios al Cliente, debe contemplar los siguientes parámetros:

NUMERO	PARÁMETROS
1	Las habilidades en los servicios que el adiestrado podrá ejecutar al final del entrenamiento estarán claramente delineadas.
2	El conocimiento que el adiestrado debe poseer sobre los servicios al cliente, al final del programa de entrenamiento, estará claramente delineado.
3	El conocimiento y las habilidades aprendidos en el adiestramiento sobre los servicios al cliente, serán comparables a los requeridos por el trabajo.
4	El programa de adiestramiento en los servicios al cliente se presentaran en una forma organizada y sistemática.
5	El adiestramiento en los servicios al cliente estará dividido en una serie de lecciones y unidades.
6	El criterio de terminación para cada unidad de aprendizaje estará claro.
7	El programa de tiempo para practicar las habilidades en los servicios al cliente, fuera del trabajo mismo.
8	Al adiestrado se le suministrara una copia impresa del programa de entrenamiento.

9	Al adiestrador se le suministrara una copia impresa del programa de entrenamiento.
10	Cada habilidad que se aprenda en el programa estará bosquejado en pasos, explicando como hacerla.
11	Alrededor de cada adiestrado se establecerá una atmósfera de atención y Atención y respaldo.
12	El criterio de lo que constituye una labor excelente estará bien e para cada una de las labores o habilidades que se van a aprend el servicio al cliente.
13	Se harán exámenes a los adiestrados sobre el conocimiento re para el trabajo.
14	Se harán exámenes a los adiestrados sobre la conducta a segu Trabajo
15	Al adiestrado se le ofrecerá una corriente continua de retroalimentación sobre el progreso realizado.
16	Los logros alcanzados por el adiestrado se reconocerán al terminar algún Paso critico en el aprendizaje.
17	Se utilizara un sistema de registro y seguimiento de los progresos del adiestrado.
18	Los Directores y Jefes de Area, estarán involucrados en el proceso de Adiestramiento en los servicios al cliente.
19	Los adiestrados en los servicios al cliente serán entrenados a su vez, Para guiar.
20	El adiestrador tiene disponibles ayudas y/o manuales especiales para guiar en los servicios al cliente.

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### ESCALA DE EFECTIVIDAD EN LA ACTITUD DE LIDERAZGO EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

Nombre:	Unidad:	Fecha:
---------	---------	--------

#### INSTRUCCIÓN

Este instrumento describe treinta (30) prácticas demostradas comúnmente por líderes reconocidos. Por favor, lea cada declaración cuidadosamente y, luego, decida hasta que punto usted utiliza dicha práctica. Indique su decisión poniendo un círculo alrededor del código apropiado a la derecha de cada práctica.

N-	LA PERSONA CALIFICADA	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	OCASIONAL MENTE	RARA VEZ
1	Mantiene informados a los miembros del grupo.				
3	Habla bien desde un estrado				
4	No sabe escuchar.				
5	Atrae a los demás para que deseen escuchar lo que tiene que decir				
7	Alienta la comunicación proveniente de seguidores				
8	Demuestra poca compasión hacia los demás				
9	Ofrece recompensas que son importantes para sus seguidores				
10	Es insensible a las necesidades de los demás				
11	Atrae a los demás que deseen unirse a su grupo				
12	Tiene el respaldo total de todos aquellos que trabajan bajo las ordenes de el o de ella				
13	Proporciona suficiente estructura para crear una sensación de adhesión entre sus colaboradores				
14	Establece una línea de autoridad que es clara , consistente y apropiada				

	para su situación.				
15	Se esfuerza por ganar a expensas de sus colaboradores.				
16	Sabe ser duro cuando es necesario				
17	Pierde el respeto de sus subordinados cuando usa su autoridad				
18	Usa el poder que posee con firmeza, pero también con sensibilidad				
19	Consulta con los demás antes de tomar decisiones importantes				
20	Tiene establecida una firme trayectoria de sólidas decisiones				
21	No sigue un patrón lógico al tomar decisiones				
22	Comunica sus decisiones con orgullo y firmeza				
23	Encuentra difícil admitir sus errores cuando los comete				
24	Enfrenta y toma decisiones difíciles				
25	Involucra a los demás en su propia fuerza positiva.				
26	Crea un paso activo que otros imitan				
27	Comunica una actitud negativa en tiempos difíciles o duros.				
28	Siempre trata de hacer lo mejor que puede hacer				
29	Articula una misión inspirada en el grupo				
30	Crea una sensación de orgullo y logro en sus seguidores.				

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### ESCALA DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE

Nombre	Unidad	Fecha
--------	--------	-------

Califique el ambiente organizacional en el que usted trabaja para ver cuánto respalda los esfuerzos por proveer servicios de calidad al cliente. Ponga un círculo alrededor de su respuesta a cada pregunta.

#	PREGUNTA	BAJO		ALTO		
		1	2	3	4	5
2	Cuánta cohesión e Interacción existe entre los					
3	Hasta qué punto se respaldan y ayudan voluntariamente los empleados unos a otros?	1	2	3	4	5
4	Cuántas oportunidades hay disponibles para que los empleados desarrollen nuevas habilidades y conocimientos?	1	2	3	4	5
5	Cuánto se Involucran los empleados e Influyen en las decisiones que afectan sus trabajos?	1	2	3	4	5
6	Hasta qué punto se recompensa a los empleados y se les sube de categoría, basándose en sus habilidades, rendimiento y experiencia?	1	2	3	4	5
7	Hasta dónde pueden progresar los empleados	1	2	3	4	5
8	Cuál es el nivel de las relaciones positivas entre empleados y supervisores, según se refleja en la Equidad honestidad. y respeto mutuos.	1	2	3	4	5
9	Hasta qué punto la organización trata a los Individuos como personas adultas, con respeto y dignidad.	1	2	3	4	5
10	Cuánto confían los empleados en la gerencia?	1	2	3	4	5
11	Hasta qué punto las condiciones físicas del trabajo proporcionan un buen ambiente de trabajo?	1	2	3	4	5
12	Cuál es el nivel de bienestar económico entre los empleados?	1	2	3	4	5
13	Que tan positivas son las actitudes de los empleados hacia sus trabajos?	1	2	3	4	5
14	Hasta qué punto las condiciones positivas de trabajo reducen las tensiones en su medio de trabajo?	1	2	3	4	5
15	Hasta que punto la gerencia y los empleados reconocen metas mutuas y trabajan juntos?	1	2	3	4	5



## **ANEXO No 2**

- **MODELO DE CUESTIONARIO PARA SONDEO**
- **MODELO DE LA ENCUESTA APLICADA**

## ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

### ESCUELA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

##### SECTORES INVOLUCRADOS

DIRECTIVOS ..... USUARIOS .....

EMPLEADOS ..... EMPRESARIOS .....

LUGAR DE TRABAJO .....

CARGO QUE OCUPA .....

El presente sondeo tiene como finalidad obtener información que nos permita determinar los aspectos que requieren de mayor atención y proponer un Proyecto de Desarrollo Institucional, para la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Por lo tanto, le solicitamos con el mayor comedimiento, se sirva contestar la siguiente pregunta.

**Que opina sobre la Atención y Servicio al cliente que ofrece la Casa de la Cultura? Si usted considera que existen problemas, explíquelos por favor.**

1.- .....

.....

2.- .....

.....

3.- .....

.....

Por su gentil colaboración, gracias.

## ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

### ESCUELA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

Junio de 2005

SECTORES INVOLUCRADOS:

DIRECTIVOS: -----

USUARIOS: -----

--

EMPLEADOS: -----

COMUNIDAD: -----

--

La presente encuesta tiene como finalidad determinar la calidad de Atención y Servicio al Cliente, que ofrece la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Por lo tanto, le solicitamos con el mayor comedimiento, se sirva seleccionar con una X en el recuadro de la letra cuya respuesta se ajuste a su criterio, en cada uno de los aspectos.

ASPECTOS A CONSIDERAR	RESPUESTAS			
	a)	b)	c)	d)
1.- La información al empresario, sobre las políticas adoptadas para establecer el canon de arrendamiento, para los diferentes eventos, es:				
a) Muy Buena				
b) Buena				
c) Regular				
d) Mala				
2.- Para los empresarios, los actuales precios de alquiler de los Teatros y Salas, es:				
a) Muy favorable				
b) Favorable				
c) Desfavorable				
d) Muy desfavorable				
3.- El mantenimiento de los espacios físicos en los Teatros y Salas, usted considera que es:				
a) Muy Bueno				
b) Bueno				
c) Regular				
d) Malo				

ASPECTOS A CONSIDERAR	RESPUESTAS			
	a)	b)	c)	d)
4.- El servicio de aseo interno, externo, baños, de los Teatros y Salas, es:				
a) Muy bueno				
b) Bueno				
c) Regular				
d) Malo				
5.- La iniciación de los eventos, es:				
a) Puntual				
b) Impuntual a veces				
c) Impuntual frecuentemente				
d) impuntual siempre				
6.- La iluminación externa de los Teatros y Salas, es:				
a) Muy Buena				
b) Buena				
c) Regular				
d) Mala				
7.- El trato que usted recibe por parte de los funcionarios de las Direcciones de Teatros, Financiero y Jurídico, es:				
a) Muy Bueno				
b) Bueno				
c) Regular				
d) Malo				
8.- Las personas que atienden al público en los eventos, son:				
a) Muy educadas				
b) Educadas				
c) Poco educadas				
d) Mal educadas				
9.- Considera que la capacitación al personal, en el Área de Atención y Servicio al Cliente, es:				
a) Innecesaria				
b) Poco necesaria				
c) Necesaria				
d) Muy necesaria				

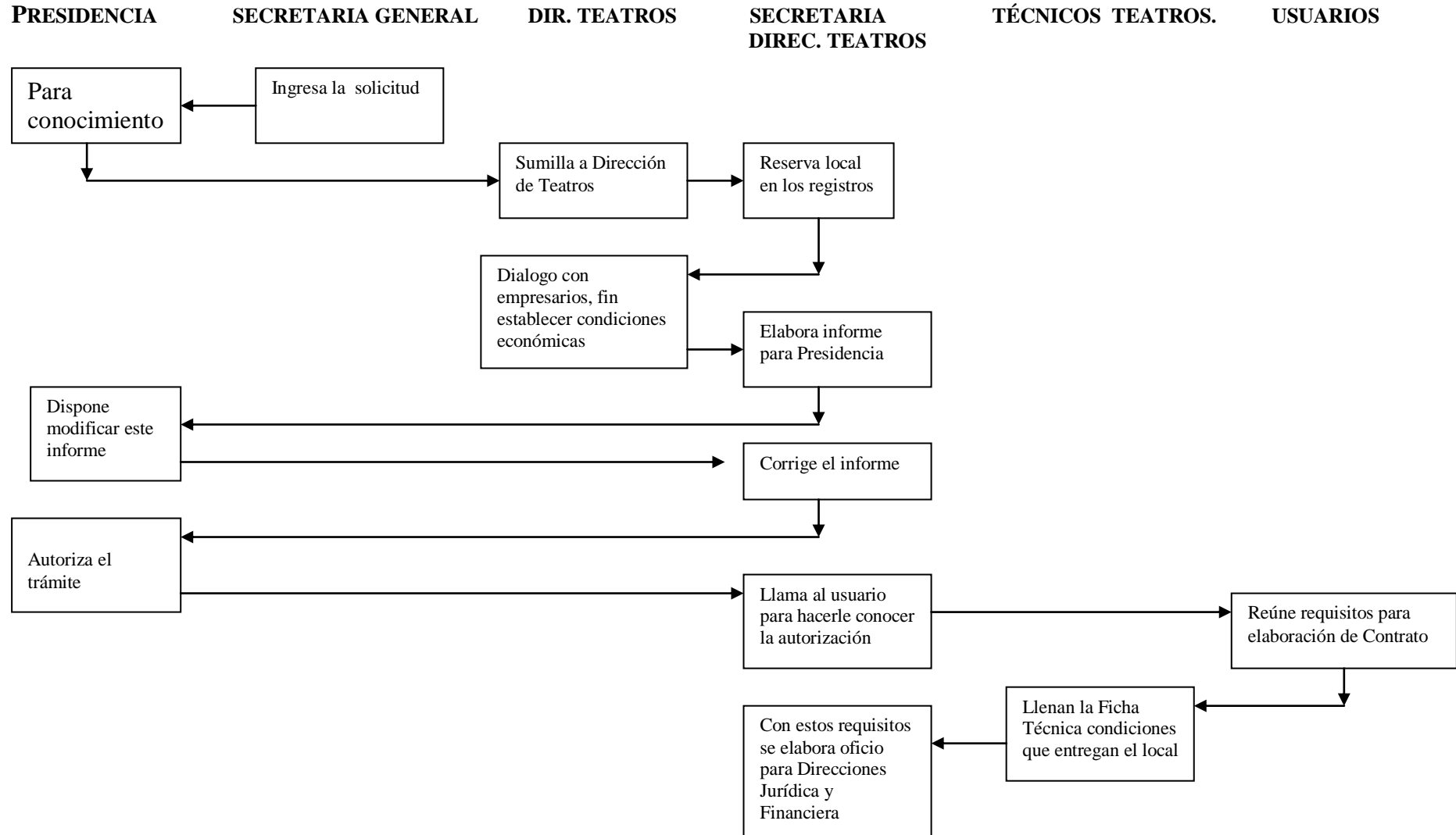
ASPECTOS A CONSIDERAR	RESPUESTAS			
	a)	b)	c)	d)
10.- Los procedimientos para acceder al arrendamiento de los Teatros y Salas, luego la devolución de los mismos, son:				
a) Organizados				
b) Poco organizados				
c) Desorganizados				
d) Nada organizados				
11.- Los trámites a realizarse en la direcciones de Teatros, Financiero y Jurídico, en relación a la utilización de los Teatros Y Salas, son:				
a) Ágiles				
b) Moderados				
c) Engorrosos				
d) Muy lentos				
12.- Los servicios que prestan los Teatros y Salas, en cuanto a luces, sonido y escenografía, son:				
a) Completos				
b) Casi completos				
c) Incompletos				
d) No existen				
13.- Para un caso de emergencia, esta usted informado, acerca de: planes de contingencia, señalizaciones, puertas de emergencia.				
a) Muy buena				
b) Buena				
c) Mala				
d) No existe				
14.- El área de boletería es:				
a) Muy Confortable				
b) Confortable				
c) Poco confortable				
d) Inconfortable				
15.- La seguridad física y de las pertenencias de los artistas y los usuarios, que ofrece la institución, es:				
a) Muy Buena				
b) Buena				
c) Regular				
d) Deficiente				

ASPECTOS A CONSIDERAR	RESPUESTAS			
	a)	b)	c)	d)
16.- El número de vigilantes que ayudan en el control de los eventos , es:				
a) Suficiente				
b) Poco suficiente				
c) Insuficiente				
d) No existe				
17.- La información que se da al público, por parte de la entidad acerca de los eventos, es:				
a) Muy Buena				
b) Buena				
c) Regular				
d) Deficiente				
18.- Por la imagen que usted aprecia a través del servicio , considera que la atención que la institución da a los Teatros Y Salas, es:				
a) Muy Buena				
b) Buena				
c) Regular				
d) Deficiente				
19.- La comunicación y coordinación de actividades entre el Director y los Técnicos de Teatros, según su apreciación, esta es:				
a) Muy Buena				
b) Buena				
c) Regular				
d) Deficiente				
20.- El espacio físico, para servicio de parqueadero, es:				
a) Muy Suficiente				
b) Suficiente				
c) Poco suficiente				
d) Insuficiente				
Por su gentil colaboración, gracias.				

## **ANEXO No 3**

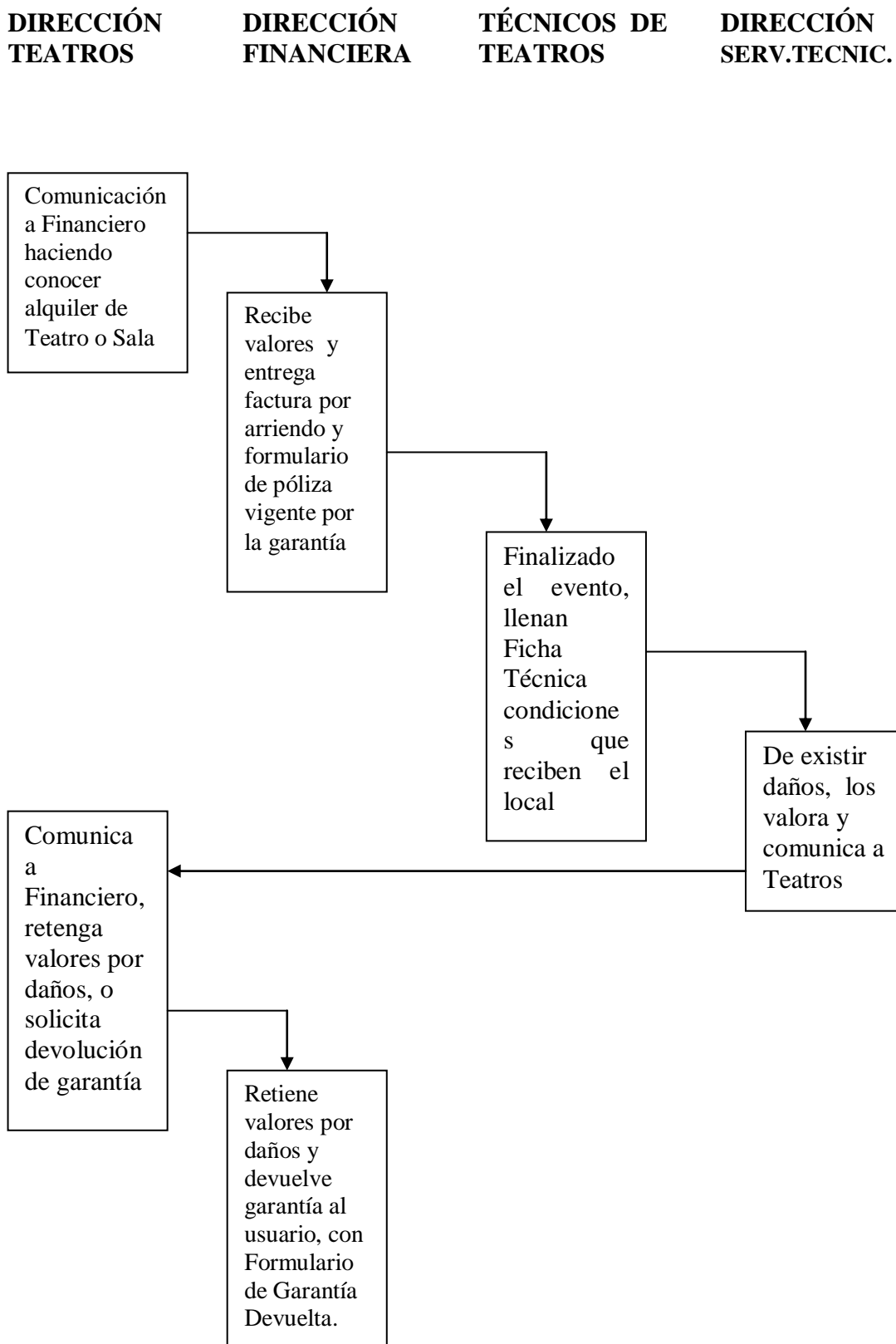
### **DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS TRÁMITES ACTUALES EN LA DIRECCIÓN DE TEATROS**

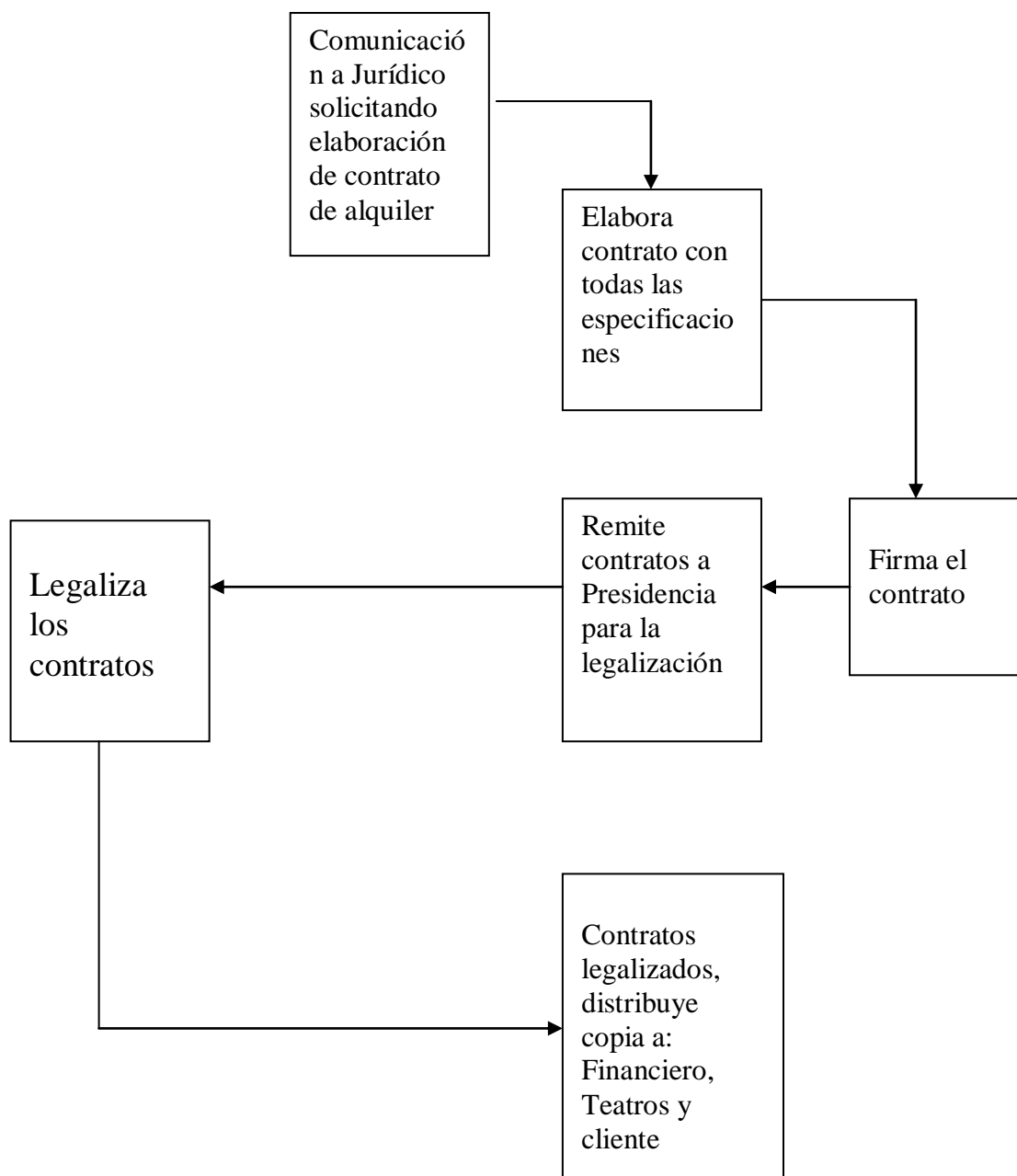
## TRAMITE PARA ALQUILER DE TEATRO O SALA





## PAGOS POR ALQUILER TEATRO O SALA



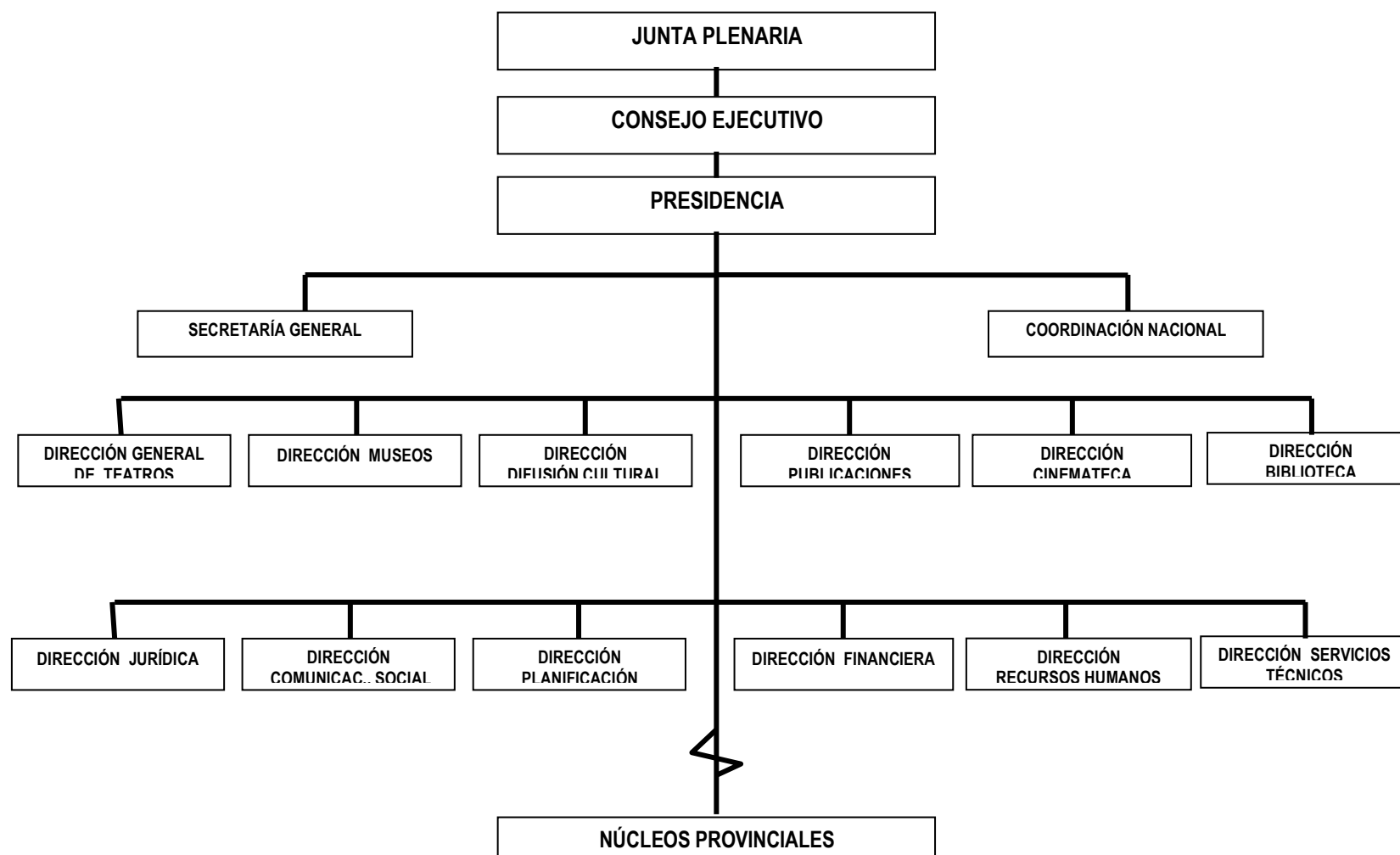
**CONTRATO PARA ALQUILER DE TEATRO O SALA****PRESIDENCIA****DIRECCIÓN  
TEATROS****DIRECCIÓN  
JURÍDICA****USUARIO**

## **ANEXO N° 4**

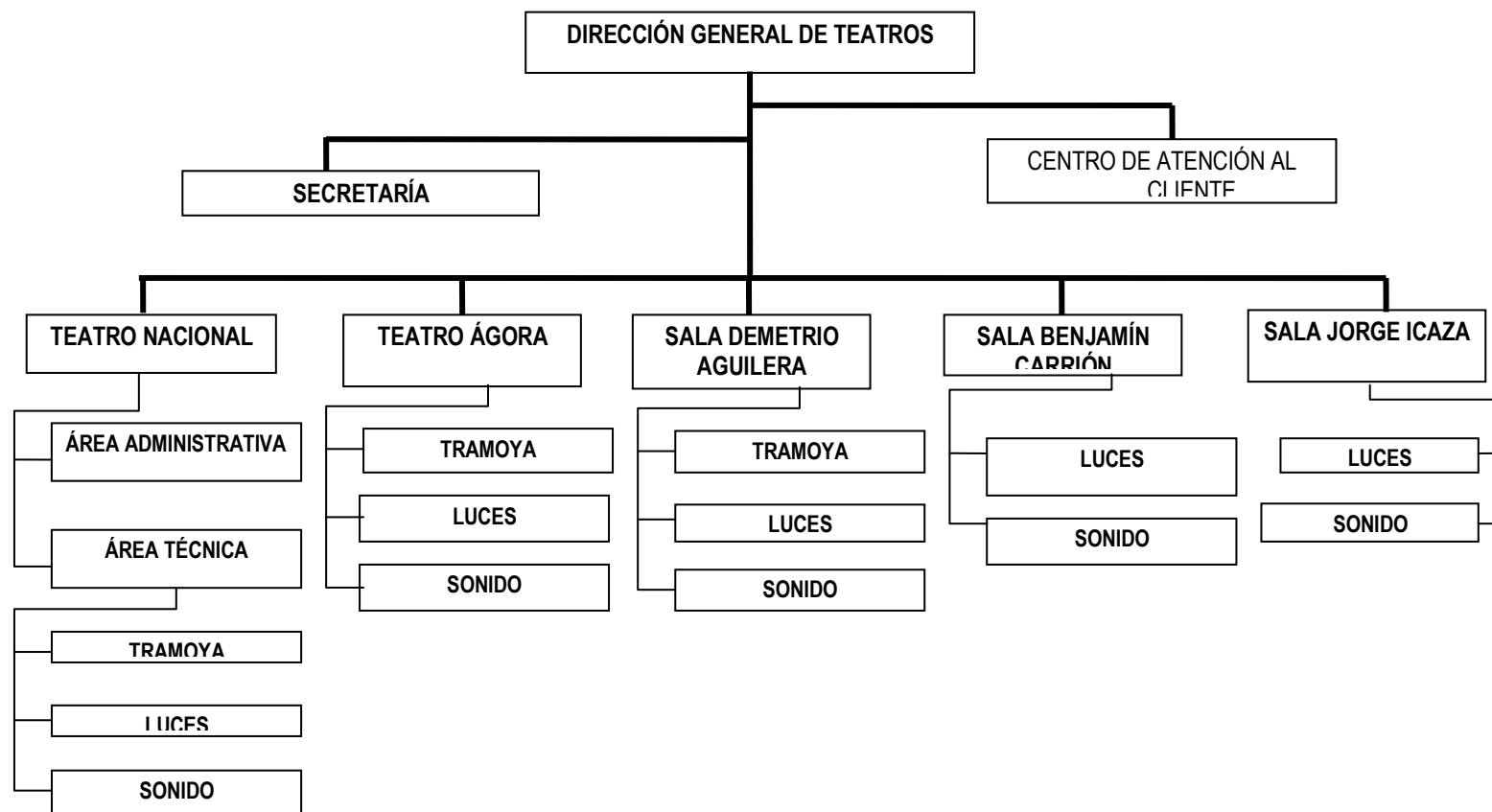
### **ORGANIGRAMAS PROPUESTOS:**

- **CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA**
- **DIRECCIÓN GENERAL DE TEATROS**

## CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA



DIRECCIÓN GENERAL DE  
TEATROS  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## **ANEXO No 5**

### **PLAN DE MANTENIMIENTO DETECCIÓN DE NECESIDADES URGENTES**

- **TEATRO NACIONAL**
- **TEATRO ÁGORA**
- **SALA DEMETRIO AGUILERA**
- **SALA BENJAMÍN CARRIÓN**
- **SALA JORGE ICAZA**