

## INTRODUCCIÓN

La Orquesta Sinfónica de Guayaquil, es una de las entidades adscritas al Ministerio de Cultura del Ecuador, la misma que tomaremos como modelo de referencia para el desarrollo de esta investigación. La Orquesta Sinfónica de Guayaquil, entidad de derecho público, de carácter cultural artístico, con la facultad de obrar o tienda al enriquecimiento de la cultura musical académica del Ecuador, tiene como objetivo fundamental desarrollar la Cultura Musical, en todos los sectores de la población produciendo un ambiente sensible a la música sinfónica, entre niños, adolescentes y público en general.

A fin de alcanzar sus objetivos, La Orquesta Sinfónica de Guayaquil, suscribe contratos con personal para las diferentes áreas, como son: Músicos (Agregadores de valor), Administrativo Financiero y legal (Habilitantes de Apoyo administrativo), Técnicos del Teatro (Apoyo técnico), Personal de servicio, (Apoyo logístico y de servicio), los tres últimos son el personal que vuelven operativa la actividad del cuerpo artístico.

Las contrataciones de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, son un elemento vital en el desarrollo cultural del país, es una constante generadora de empleos y es una de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura encargada de a conocer el arte musical sinfónico. Para que la tarea artística fluya con agilidad, eficacia y pertinencia, tanto la gestión interna en la contratación de personal de las orquestas cuanto la gestión externa de las mismas por parte de las instituciones de las cuales dependen requiere de una institucionalidad especial, distinta del esquema de organización que rige para el sector público, que dé cuenta de la

especificidad de su función y *no tratar de encasillarla* dentro de los parámetros de la institucionalidad pública regular.

Las contrataciones que realizan la Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, son de vital importancia para obtener mejores resultados.

Estos procesos de contratación dentro de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, toman bastante tiempo, en algunos casos hasta tres meses, trayendo como consecuencia la desmotivación del desarrollo personal y profesional de los servidores.

Se debe tener presente que *el recurso humano es el activo más importante, la herramienta más valiosa con que cuentan las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura que quieren alcanzar sus objetivos.* Por lo tanto, es imprescindible la aplicación de innovación en cuanto a procesos se refiere, para obtener un continuo desarrollo de estas entidades, cuyas actividades propenden al enriquecimiento de la cultura musical académica del Ecuador.

En base a lo anteriormente expuesto, se hace la propuesta de un nuevo modelo de gestión en procesos de contratación, de las Orquestas Sinfónicas adscritas al Ministerio de Cultura del Ecuador.

## CAPÍTULO I

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1. Diseño de la Investigación

##### 1.1. Antecedentes de la investigación

La aplicación de un nuevo modelo en la gestión de los procesos de contratación en las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, basados en herramientas tecnológicas, tales como programas informáticos que permitan la creación de los Bancos de Datos a través de redes de computadoras, que faciliten la interconexión entre las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura y las instituciones de las cuales depende el proceso de las contrataciones, eliminando barreras espaciales y temporales. Las TICs, son la tecnología digital necesaria para una muy ágil tramitación de la documentación, puesto que convierten la información, tradicionalmente sujeta a un medio físico, en inmaterial (Documentación digitalizada).

La gestión de los procesos de contratación basada en documentación digitalizada, permitirá que las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura brinden un mejor servicio a través de una ágil y eficiente contratación del recurso humano requerido para sus diferentes áreas (Músicos, Administrativos, Técnicos, Logísticos y personal de servicio) cuyo perfil de competencia se ajuste a las exigencias institucionales y que el resultado esperado de este proceso de contratación, culmine en el buen servicio que brindan estas entidades, cuya misión es asegurar que la interpretación del programa de conciertos, alcance los efectos sonoros y armonía requeridos y exigidos en las obras musicales.

Cuando las filas instrumentales requieren ser completadas con recursos humanos externos-extras (músicos que no son de planta, y refuerzos), cuyo perfil de competencia se asimila a las exigencias musicales institucionales, en ambos casos con efectos multiplicadores, convirtiendo su actuación y su función en una actividad cuyo desarrollo comprende: ejecutar las partes musicales del repertorio de concierto, logrando el equilibrio necesario y siendo además el complemento requerido que unido a las plantas orquestales de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, esta gestión de contratación de este personal también requiere de un proceso en el que no haya demoras, porque el personal de planta, recurso humano externos-extras, vuelven funcionales a las Orquestas en la actividad más importante que ellas realizan que es la musical, por medio de las cuales alcanzan las metas y objetivos.

El tema de investigación nace de una iniciativa hacia el mejoramiento del proceso de las contrataciones del personal, el recurso humano que es el activo más importante con que cuentan las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, debido a la demora que existe actualmente en el proceso de contratación. Las normas y procedimientos establecidos, por el gobierno a través de la LOSEP, y su Reglamento (Ley y Reglamento que rige a los servidores públicos), entre otros, y los instrumentos de carácter técnico y operativo, deberían permitir a los departamentos de Recursos Humanos, gestionar de manera eficiente el proceso de contratación para escoger a la persona más idónea entre los y las aspirantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil.

La aplicación de innovación en la gestión de los procesos de contratación a través de documentación digitalizada elimina las barreras espaciales y temporales en los

procesos haciendo que estos sean ágiles, eficientes, y más relevante aún es que el personal de contrato (recurso humano), se beneficie y logre un desarrollo personal y profesional.

## **1.2. Problema de investigación**

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

Los retrasos en la suscripción de los contratos, desmotivan al personal (recurso humano, el activo más importante) produciendo cambios de carácter por la demora en las aprobaciones (hasta tres meses), y generando deterioro en la situación económica y en el bienestar psicológico y mental tales como: en su autoestima, motivación y competencias laborales (destrezas, capacidades y preparación, así como actitud y motivación hacia el trabajo), a la espera y en incertidumbre de que se aprueben y se suscriban los contratos, cuyo proceso es lento, tortuoso y que va acompañado de pérdida de documentación que tiene que volver a ser ingresada para comenzar de nuevo el trámite.

Las Unidades de Talento Humano de las Orquestas adscritas a Ministerio de Cultura, bajo la dirección de los Directores Ejecutivos, realizan la planificación del personal a ser contratado para cada área que presenta el requerimiento justificado. La planificación es presentada en Ministerio de Cultura, el proceso de aprobación de esos contratos toma “algunos días” (mes y medio), porque muchas veces solo quieren dar paso a contratos para los agregadores de valor (músicos). Cabe recalcar que Ministerio de Cultura, tiene poco conocimiento de cómo se manejan las cosas dentro de las Orquestas, puesto que estas no están conformadas solo por músicos, sino también administrativos, técnicos del teatro,

logísticos y personal de servicio, quienes vuelven operativas a las orquestas, un conjunto de personal que trabaja en equipo para brindar un buen servicio.

Después de varias reuniones y viajes a la Ciudad de Quito, finalmente para la aprobación de los respectivos contratos, Ministerio de Cultura solicita a las orquestas la documentación de todo el personal a ser contratado, mucha de esta información es nuevamente solicitada, debido a que en las Unidades de Talento Humano, no se cuentan con información actualizada del personal a ser contratado (personal no toma conciencia de presentar documentación actualizada, clara y legible), se suma el hecho de no contar en los departamentos de las UATH, con los equipos adecuados para la documentar los archivos, y la falta de capacitación y motivación del personal que lleva el archivo de documentación.

Una vez que los contratos son aprobados por el Ministerio de Cultura, las Orquestas presentan la aprobación en el Ministerio de Relaciones Laborales, quienes verifican que el Ministerio de Finanzas, cuente con las respectivas partidas presupuestarias para la suscripción de los contratos, la verificación también toma como una semana más, debido a que Ministerio de Cultura, no ha comunicado de la aprobación de los contratos a Ministerio de Finanzas.

El Ministerio de Relaciones Laborales es la entidad también encargada de otorgar a los extranjeros el respectivo carnet para laborar, en el proceso del manejo de la documentación que es solicitada para la obtención del carnet, la documentación muchas veces se traspapela (se pierde), y la documentación es nuevamente solicitada por el Ministerio de Relaciones Laborales Guayaquil, para ser escaneada a Ministerio de Relaciones Laborales Quito, que son a quienes muchas veces, no les llega la información clara y legible, razón por la que vuelven a

solicitar que se les vuelva a enviar. Ineficiencia en procesos de manejo de documentación.

Matriz de consistencia

Síntomas

- Trámite tortuoso y lento en el manejo de la información que viaja desde OSG, hasta el Ministerio de Cultura, información que luego será remitida a Ministerio de Relaciones Laborales Guayaquil, para que esta a su vez sea enviada a Ministerio de Relaciones Laborales de Quito para su aprobación mediante el pronunciamiento de Ministerio de Cultura, y este de a conocer de la aprobación a Ministerio de Finanzas.
- La documentación (fotocopia) del personal, que reposan en los archivos no están claras, presentan pérdida de fidelidad.
- Pérdida de documentación en el Ministerio de Relaciones Laborales, debido a cambio de personal.
- Falta de agilidad en la transferencia de información y procesamiento de la misma en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Falta de política interna en la contrataciones que realiza la OSG, de acuerdo a la competencias de los aspirantes y posteriormente de los contratados.

Causas

- Centralización de las contrataciones por parte de Ministerio de Relaciones Laborales Quito.

- falta de competencia en las contrataciones de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura
- Ineficiencia en procesos de manejo de documentación
- Ministerio de Relaciones Laborales no aprueba los contratos si Ministerio de Cultura no se pronuncia al respecto y esto conlleva a que Ministerio de Finanzas no transfiera los fondos, para el respectivo pago de los contratados.
- Manejo inadecuado de las contrataciones sin atender a las competencias del contratante.

#### Pronóstico

- Con la absorción por parte del Ministerio de Cultura de las Orquestas, se crearían nuevos departamentos, y esto conllevaría a que las presentaciones de gran nivel técnico-artístico, requieran de la contratación de más personal para sus áreas.
- De no capacitar al personal de Recursos Humanos, los niveles de accesibilidad en la contratación se verían seriamente afectados.
- Disminución en el interés de los excelentes profesionales a contratarse por la incertidumbre generada en su contratación en la demora de la elaboración de sus contratos finales y sus respectivos pagos.
- Las contrataciones en todos sus ámbitos serían deficientes.
- El personal contratado pudiera ser no muy idóneo para desempeñar las labores requeridas de acuerdo al perfil de cada cargo, que incluso no tenga un compromiso de actualización de conocimientos de manera constante.

#### Control del Pronóstico

- Capacitación del Personal de Talento Humano, en cuanto a procesos para el manejo de la documentación.



- Tener un Plan de Talento Humano que mejore los procesos y logre un desarrollo personal y profesional de todo el personal.
- La información de la documentación que se genera en los departamentos de Talento Humano, para las contrataciones, también debería llevarse en documentación digitalizada que mejore los procesos y estos sean más eficientes.
- Garantizar una buena gestión en el proceso de contratación, a través de la innovación de documentación digitalizada, desde el momento de la contratación, y que esta gestión mejore las condiciones socioeconómicas que motiven el desarrollo personal y profesional de los contratados (transferencia en el cumplimiento de los pagos).
- Contratación de personal idóneo (en el momento oportuno) por medio de una buena gestión en el proceso, con compromiso de actualización de conocimientos de manera constante, para que la calidad en el servicio mejore constantemente.

#### 1.2.2. Formulación del problema de investigación

¿De qué manera afecta la demora en los procesos de las contrataciones de personal al servicio que brindan las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura?

El Sistema de contratación del personal de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, que se analizará, serán del personal de todas las áreas: tanto músicos, como también, administrativos, técnicos, logísticos y personal de servicio.

#### 1.2.3. Sistematización del problema de investigación

- ¿La contratación del personal incide en la eficiencia de todas las áreas administrativas?
- ¿La demora en la contratación del personal afecta al normal desarrollo de las actividades de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura?
- ¿La calidad de las presentaciones de los conciertos de la OSG se ve afectada por no contar con el personal requerido?
- ¿La consecución de los procesos en las Orquestas adscritas al Ministerio de cultura, afecta en gran manera la eficiencia en la contratación y por ende al servicio que brindan las Orquestas?
- ¿La utilización de medios de información digitalizada agiliza el trámite para la contratación del personal requerido para el servicio que brindan las Orquestas?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### 1.3.1. Objetivo general

- Proponer un nuevo modelo de gestión en el proceso de contratación del personal, innovando la contratación mediante procedimientos ágiles transparentes que mejore la eficiencia y la eficacia a través de tecnología actualizada, que implique ahorro de recursos y sobre todo que agregue valor para el cliente (interno y externo), facilitando la suscripción de los contratos.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el sistema de contratación actual del personal de una de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

- Determinar el impacto que tienen las contrataciones en el servicio que brindan las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, tomando como modelo de referencia a la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.
- Verificar si al ejecutar obras que requieren la participación de todo el personal necesario en cada una de las aéreas que vuelven operativas a las Orquestas, afecta al servicio que ellas brindan.
- Identificar en qué procesos la contratación del personal en las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, son deficientes.
- Verificar que el recurso humano, el activo más importante con que cuentan las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, se siente desmotivado por la lentitud en la Gestión de los procesos de contratación.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### **Justificación Teórica**

La presente propuesta de un nuevo modelo para mejorar la gestión en el proceso de contratación del personal (rr-hh, activo más importante de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura), utilizando la innovación de herramientas tecnológicas, en documentación digitalizada, resulta necesaria porque logrará la eficiencia, cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.), y beneficiará el desarrollo personal y profesional en los contratados.

Las TICs, resultan en una necesidad imperativa, se conciben como el conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que integrados e interconectados permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registros y presentación de informaciones.

En la práctica los archivos de imágenes ó documentación digitalizada en general, aprovechan estas ventajas (Facilidad y rapidez en la consulta, posibilidad de compartir la información)

Una de las formas más eficientes de transferencia de información para la contratación en la actualidad es través de medios digitales, que si se estableciera un formato único con las otras entidades involucradas en el proceso de contratación del personal de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, el flujo de información seria más eficiente.

### **Justificación Metodológica**

Para realizar este proyecto será necesario obtener en primer lugar una muestra aleatoria de personas contratadas en la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, a quienes se les realizará las encuestas, contando con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, y población infinita n.

La encuesta está dirigida a personas mayores de 18 años (según LOSEP), que laboran a través de contratos en la Orquesta Sinfónica de Guayaquil. La muestra determinará el grado de insatisfacción e ineficiencia en la gestión de las contrataciones.

### **Justificación Práctica**

Las ventajas esperadas, es que este soporte alternativo de documentación digitalizada, para las contrataciones, facilite la preservación y conservación de los documentos originales, en tanto garantiza el manejo eficaz y eficiente de la información por medio de Bancos de datos a través de redes de computadoras.

## **1.5. Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1. Marco Teórico**

La línea de pensamiento o teoría sobre el cual se ha realizado el presente análisis y la interpretación de la realidad del Proceso de las contrataciones en las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, es la corriente del Pensamiento Administrativo, Escuela de la Cultura organizacional, del Padre de la Calidad Total, Edward Deming<sup>1</sup>, Uno de los principios de la Gerencia Japonesa ha sido el control de Calidad Total (TQC) que, en su desarrollo inicial, hacía énfasis en el control de procesos de calidad. Esto ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia de calidad total (TQM).

Kaoru Ishikawa<sup>2</sup>, profesor japonés de la administración de empresas, experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor del proceso en la empresa, se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos. Puso especial atención en el desarrollo del uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. Desarrollo el primer diagrama para asesorar a un grupo de ingenieros de una industria japonesa. El Diagrama de Causa-Efecto, que se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas. Quizá la más trascendente de las herramientas sea la idea de los círculos de control de calidad (CCC). Su éxito le sorprendió incluso a él mismo, especialmente cuando la idea se exportó del Japón. Este aspecto esencial de la gestión de calidad ha sido responsable de gran parte del mejoramiento de la

---

<sup>1</sup> Díaz de S. (1989), *Gestión de calidad*, Madrid.

<sup>2</sup> Kaoru I. (1986) *¿Qué es el Control total de calidad La modalidad japonesa*, Editorial Norma.

calidad de los productos japoneses en las últimas décadas. Ishikawa considera que los CCC son más importantes para el sector de servicios que para la industria fabril, ya que los primeros trabajan en contacto más directo con el consumidor.

Gary Miller<sup>3</sup> provee una integración sólida de estos conceptos. Tras hacer una presentación exhaustiva de diversos “dilemas gerenciales”, aplica métodos analíticos de la economía y la teoría de los juegos para estudiar la cultura y el liderazgo. Los enfoques organizativos tradicionales, basados en la psicología, sociología y ciencia política difieren de los utilizados por la economía organizacional. Esta última hace hincapié en los sistemas de incentivos que inducen a la eficiencia y la rentabilidad apelando al egoísmo de los trabajadores, mientras que los primeros destacan el papel del liderazgo y la cooperación. (*El coaching o liderazgo, es un proceso bajo un sistema donde coexisten varios elementos indispensables para que el acto de liderar ocurra como tal y funcione en sus objetivos empresariales, produciendo el desempeño extraordinario que se reflejará en el aumento de ventas, motivación del personal, desarrollo de habilidades directivas, y un etcétera de beneficios que el coaching o líder puede otorgar a las empresas*).

El presente análisis y la interpretación de la realidad del Proceso de las contrataciones en las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, se basarán en esta línea de pensamiento (control de procesos de calidad), para alcanzar la meta, proponer procesos que mejoren la contratación del personal, para lo cual es indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles,

---

<sup>3</sup> Morgenster O. & Neumann J.V. (1944) *Teoría de los juegos y comportamiento Económico*, Princeton University Press.

transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos, y que faciliten la suscripción de los contratos.

La Agenda Económica para el Buen Vivir 2011- 2013 debe constituirse en uno de los ejes de consolidación de un sistema económico social y solidario, que permita elevar el nivel de vida de todos los habitantes. *Entre los objetivos esenciales: abordar y superar desequilibrios en la gestión de los procesos en el que los seres humanos son el fin de la política*, tomando en consideración que el recurso humano es uno de los activos más importantes con los que cuentan las Orquestas Sinfónicas adscritas al Ministerio de Cultura, y quienes son los directamente afectados en la gestión del proceso de contratación ineficiente.

Las Orquestas Sinfónicas adscritas al Ministerio de Cultura, forman parte del Sector público, Sin embargo el trabajo de sus integrantes es totalmente distinto de los servidores públicos promedio en cuanto a la actividad que realizan o deben realizar: interpretación especializada, documentación visual, audio, audiovisual y difusión de música sinfónica académica ecuatoriana e internacional mediante encargos de obras académicas a compositores ecuatorianos, todo lo cual implica ciertas particularidades únicas de esta práctica musical, la misma que no sería posible sin el personal de apoyo (administrativo financiero, recursos humanos, técnicos del teatro, logístico y de servicio) quienes vuelven operativas a las Orquestas. Por la especificidad de la función de las Orquestas, no se las debe encasillar dentro de los parámetros de la institucionalidad pública regular.

El cuadro de asignaciones de personal necesita la incorporación de otros cargos que respondan a la demanda que actualmente tienen las unidades. Se requiere mejorar el desarrollo de los procesos técnicos y administrativos, a efecto de cumplir con los parámetros establecidos en las normas técnicas respectivas. En el

avance de la administración pública actual, existen innumerables evidencias para la implementación de Tecnologías y para la estandarización del desarrollo de procedimientos y competencias, que mejoren sustantivamente la gestión de la contratación, pero aún la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, no ha podido incorporarlas en forma suficiente.

El desarrollo de los conciertos y demás actividades que forman parte de la Temporada de conciertos (abril – diciembre), incrementa el volumen de trabajo en la Unidad de Recursos humanos, por ello se requiere que la gestión en la contratación, viabilice con su accionar la ejecución de las directrices emitidas por el responsable del área artística, por lo que se plantea la aplicación de nuevas tecnologías a través de la utilización de archivos en sistema digital y la cooperación entre las entidades involucradas en el proceso de contratación para obtener eficiencia y eficacia.

Si se determina el impacto que tienen las contrataciones, incidirá en el desarrollo normal de las actividades de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil. Es muy importante que para la ejecución del plan de conciertos, la planta orquestal esté conformada en todas sus filas con un número de integrantes que de acuerdo a los estándares internacionales, debe ser por lo menos de 90 músicos, lo que hace imprescindible la contratación de personal bajo la modalidad de contratos de servicios ocasionales de músicos para la planta orquestal y contratos de servicios ocasionales de personal habilitante de apoyo (administrativos financieros, recursos humanos, técnicos del teatro, logísticos y de servicio) que son quienes vuelven operativa a la planta orquestal.

Si se contara con el personal requerido, mejorará la calidad interpretativa de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil. Porque al ejecutar obras que requieren la participación de un mínimo de artistas hacen que las Orquestas se conviertan en



un grupo de cámara. Al ejecutar obras con un mínimo de artistas, no se estaría cumpliendo con los estándares internacionales para las orquestas, y la calidad interpretativa no alcanzaría a cumplir un servicio de calidad, esto conllevaría a que no estuviera justificado el hecho de contar con la responsabilidad de haber asumido la dirección y administración del Teatro Centro Cívico Eloy Alfaro, ya que la labor que se desarrolla en la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, debe contar con un reforzamiento de personal especializado en funciones que soporten y apoyen las actividades, tanto administrativas, como estratégicas y logísticas, para mejorar la calidad interpretativa.

Si se identifican los procesos (Gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y de apoyo) deficientes de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, mejorará la contratación. Identificar en que procesos la contratación es deficiente. Los procesos en las contrataciones de servicios ocasionales, al menos en el área artística, de los 29 contratados 14 son extranjeros, y se torna deficiente el proceso al tener que esperar hasta (03) tres meses por la aprobación de los contratos por parte del Ministerio de Relaciones laborales, al emitir las autorizaciones de los respectivos carnet de los extranjeros para poder ejercer cargo público, solicitudes de autorizaciones que son remitidas desde Ministerio de Relaciones Laborales Guayaquil hacia el Ministerio de Relaciones Laborales de la ciudad de Quito, para su aprobación y autorización.

En la actualidad la administración pública se maneja a través de lo que establece el Gobierno por Resultados<sup>4</sup> – llamado GPR, siguiendo los lineamientos establecidos por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo –

---

<sup>4</sup> Alvarado V. & Falconi Fander (2011). *Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional*. Presidencia de la República. Quito.

SENPLADES , conjuntamente con la Presidencia de la República del Ecuador, sirviendo de apoyo para cumplir con los procesos de planificación, en la creación de sistema de indicadores de gestión pública por resultados, para medir la eficiencia y la efectividad de las funciones, orientando la gestión del sector público a resultados positivos para alcanzar los objetivos y las metas establecidas en todo el sector público, inclusive en lo que es materia cultural; y para mejorar en la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público.

El Gobierno por Resultados permite una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, en los distintos niveles organizacionales y en el presente marco teórico de la tesis (control de procesos de calidad), para alcanzar la meta, proponer procesos que mejoren la contratación del personal, para lo cual es indispensable innovar la contratación.

Los principios que se deben fundamentar son la eficiencia, eficacia, calidad, coordinación, transparencia, responsabilidad social.

#### 1.5.2. Marco conceptual (Glosario de términos)

**Procesos:** Reflejan nuestro hacer organizado que debemos mejorar día a día.

**Gestión:** Es una palabra rica en significado, insta a dirigir nuestra mirada a lo óptimo, en la dirección de los ideales, de los grandes desafíos.

**CCC:** Circulos de Control de Calidad.

**Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función. Es alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados.

**Eficacia:** Que tiene la virtud de producir el efecto deseado.

**Información digitalizada:** Tipo de soporte de almacenamiento de información que permite grabar datos.

**Desconcentración:** Consiste en transferir algunas funciones administrativas y/o técnicas a niveles más bajos de administración (regional, provincial o local), pero manteniendo el poder de decisión a nivel central.

**Descentralizar:** Consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración central una relación que no es la de jerarquía

**Inputs:** (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de **outputs:** (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.).

**Metodología IDEF0:** La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones). IDEF consiste en

una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas. Metodología para representar de manera estructurada y jerarquizada las actividades que conforman un sistema y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades. Se lo utiliza para facilitar el análisis e identificación de áreas a mejorar.

**GPR:** Gobierno por Resultados – Sirve de apoyo para cumplir con los procesos de planificación, en la creación de sistema de indicadores de gestión pública por resultados, para medir la eficiencia y la efectividad de las funciones, orientando la gestión del sector público a resultados positivos para alcanzar los objetivos y las metas establecidas en todo el sector público.

**COACHING:** Procede del verbo inglés to coach, “entrenar” es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

## **1.6. Formulación de la Hipótesis y variables**

### **1.6.1. Hipótesis general**

- Si se mejoran el modelo de contratación del personal (activo más importante de las Orquestas – recurso humano) definiendo los procesos de valor, incidirá en la motivación del desarrollo personal y profesional de los servidores, haciendo que estos generen resultados de calidad del servicio.

### 1.6.2. Hipótesis particulares

- Si se analiza la contratación actual incidirá en la contratación eficiente de todas las áreas administrativas.
- Si se determina el impacto que tienen las contrataciones, incidirá en el normal desarrollo de las actividades de la Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura.
- Si se contara con el personal requerido, mejorará la calidad interpretativa de las Orquestas.
- Si se identifican los procesos deficientes, las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura mejorarán en la contratación.
- Si se utiliza la información digitalizada (tecnología) de forma que resulte más beneficioso para todos, mejorará el proceso de contratación.

### 1.6.3. Variables (Independientes y dependientes)

#### Variables Dependientes

El proceso administrativo en los Departamentos de Recursos humanos de las Orquestas, son una herramienta de gestión que vincula la planificación, con la organización y el proceso de contratación del personal.

#### Variables Empíricas

- Incidirá en el posicionamiento de las Orquestas, en el mercado.
- Mejora el nivel de servicio de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura.
- Incrementa el servicio que brindan las Orquestas tanto a nivel nacional como internacional.

### Indicadores

- Porcentaje de participación del servicio que brindan en el mercado a nivel nacional orquestas adscritas al Ministerio de Cultura.
- Porcentaje de usuarios satisfechos con el servicio que brindan las Orquestas.
- Porcentaje de incremento (por el número de presentaciones) del servicio que brindan las Orquestas.

### Items Para Proveer de Datos

1. Cuál es la diferencia de participación de este año, en relación con el año anterior.
2. Los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio que brindan las Orquestas.
3. Cuál es la diferencia de servicio de las Orquestas con respecto al año anterior.

### Fuentes de Obtención de Datos

1. Informe de actividades por año.
2. Usuarios, personal de las Orquestas.
3. Cronograma de Eventos.

### Técnicas de Obtención de Datos

- Encuesta
- Entrevista
- Encuestas

### Variables Independientes

- Lograr que la estructura administrativa de Recursos Humanos, sea eficiente en la gestión de los procesos de contratación, que se realizan en las Orquestas.

#### Variables Empíricas

- La eficiencia del servicio a los usuarios.
- La eficiencia en el cumplimiento de las actividades.
- El cumplimiento de las normativas establecidas.

#### Indicadores

- Porcentaje de eficiencia en el servicio a los usuarios.
- Porcentaje de actividades cumplidas.
- Porcentaje de cumplimiento de normativas.

#### Items Para Proveer de Datos

- ¿Cuáles son las estrategias aplicadas?

#### Fuentes de Obtención de Datos

- Registro de servicio brindado por las Orquestas.
- Programación de eventos.
- Informe de Servicio.

#### Técnicas de Obtención de Datos

- Encuestas.

### **1.7. Aspectos metodológicos de la investigación**

#### 1.7.1. Tipo de estudio

La presente propuesta de contratación a través de archivos digitales para la Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, que solucione las demoras y pérdida de documentación, está basada en un método de investigación de tipo de estudio explorativo<sup>5</sup>, el mismo que permitirá considerar las variables relevantes.

#### 1.7.2. Método de investigación.

El método científico (consiste en la observación sistemática, medición y experimentación, y la formulación, análisis y modificación de las hipótesis), que se utilizará para la verificación de hipótesis es el método empírico experimental complementarios de encuesta (permiten la recopilación de datos del comportamiento de los fenómenos, objetos y *procesos* de la realidad).

Este método se utilizará con el fin de probar las hipótesis planteadas, comprobar que la estrategia propuesta de implementar la documentación en archivos magnéticos es lo más idóneo para la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, permitirá que la entidad pueda mejorar en el sistema de contratación.

Se realizarán entrevistas a los contratados de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil. Se les consultará sobre las contrataciones de ellos dentro de la Orquesta, para las diversas áreas y demás preguntas que permitan percibir de mejor manera sobre cuál sería la mejor opción en cuanto seguimientos del proceso de contratación, ya que se ha evidenciado en las áreas un retraso en las mismas

---

<sup>5</sup> Pazmiño, I. (2008). *Tiempo de investigar, investigación científica I: Cómo hacer una tesis*. Ecuador: Editeka ediciones.



para poder mejorar los procedimientos y cumplir a cabalidad con el portafolio de servicios que genera la entidad.

Se utilizarán los siguientes métodos: Método científico en el proceso de desarrollo del diseño de la tesis, en el momento de probar las hipótesis.

El método científico teórico analítico sintético se va a utilizar en la evaluación del marco teórico, así como en el análisis de presentación de resultados y diagnostico.

El método científico teórico inductivo deductivo se va a utilizar en la evaluación del marco teórico.

El método teórico histórico lógico se va a utilizar en la elaboración de los antecedentes.

Con el método sistémico se tratará de formar una estructura y con el método de lo abstracto a lo concreto se definirá lo que estaba en papeles convertirlo en real.

### 1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.

#### 1.7.3.1. Población

La población a la cual se abarcará serán las contrataciones de: Refuerzos, Solistas, Directores Invitados, y las Contrataciones de Servicios Ocasionales de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

Los Refuerzos están comprendidos, como un personal extra, para completar las filas instrumentales referidas, cuya misión es asegurar que la interpretación del programa de concierto, alcance los efectos sonoros y la armonía musical necesarios. Los mismos que comprenden un total de 55 maestros músicos.

Los Solistas, se tratan de talentos musicales que durante las últimas temporadas de conciertos han venido participando activamente en las presentaciones de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, los mismos que comprenden un total de 5 maestros músicos.

Los Directores Invitados, son un personal con talentos musicales de alto nivel musical, que le permiten a la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, cumplir sus actividades musicales, ya que estos lideran supervisan y ejecutan obras que permiten el desarrollo de los conciertos, comprenden un total de 5 maestros músicos.

Los Contratos de Servicios ocasionales, son los cargos que responden a la demanda que actualmente tienen las unidades, cuya misión es mejorar el desarrollo de los procesos técnicos y administrativos, a efecto de cumplir con los parámetros establecidos en las normas técnicas respectivas. Los mismos que comprenden un total de 46 contratos de servicios ocasionales.

El total de las contrataciones de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, es de 111 contrataciones de las cuales, 65 son contrataciones del personal artístico musical, mientras que las contrataciones de servicios ocasionales es de 46 contratos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> OSG. (2012). *Informe Técnico de Recursos Humanos* .

### 1.7.3.2. Muestra

La selección de la muestra se la hará intencional por definición de hipótesis. Esto significa que para nuestra investigación se requieren elaborar, 86 encuestas en las contrataciones de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil. Estos resultados son en base a las siguientes fórmulas, donde:

$$N = 111$$

$$n = 86$$

$$a = 5\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 95\%$$

$$z = 1,959963985$$

$$n = \frac{0,25N}{\left( \frac{a}{z} \right)^2 (N - 1) + 0,25} = 86$$

### 1.7.3.3. Técnicas para la recolección

Las Técnicas de recolección de información se realizarán mediante:

- Encuestas.- Estas se harán aleatorias dentro de la población establecida y de acuerdo a la muestra obtenida. Se elaborará un cuestionario con 10 preguntas.
- Entrevistas.- Las entrevistas serán realizadas a 15 contratados de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, de las contrataciones planteadas en esta investigación.
- Se elaborará un pequeño cuestionario de preguntas para cada uno, de manera que se sea una entrevista breve y concisa.

- Observación.- Se abordarán a los contratados, tanto del área artística como a la de procesos técnicos y administrativos para esta investigación, con el fin de analizar la situación actual de las contrataciones.

#### 1.7.4. Tratamiento de la Información

Con la metodología indicada anteriormente procederemos a obtener datos que me permitirán evaluar si el propuesta es viable o no. Con los datos obtenidos podré analizar e interpretar con métodos de análisis cuantitativos y cualitativos.

Utilizaremos Estadística descriptiva para cada variable obtenida y Estadística inferencial para el análisis de datos.

#### 1.8. Resultados e impactos esperados

“Los ciudadanos extranjeros deberán cumplir a más de los requisitos establecidos en el artículo 5 de la LOSEP<sup>7</sup>, con los requisitos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales para el efecto y lo dispuesto en este Reglamento General. A más de los requisitos establecidos en esta disposición, las UATH no solicitarán otro u otros documentos, salvo los que se encuentren establecidos en otros cuerpos legales en razón de la naturaleza de los puestos”.

En el caso de renovación de contratos de servicios ocasionales, no se ejecutan las contrataciones con eficiencia y lo que se espera en la estrategia propuesta es agilizar los trámites y gestionar de manera eficiente las contrataciones del

---

<sup>7</sup> Losep, (2013) *Requisitos para ingresar al servicio público, Art.-5. Reglamento*

personal, tanto del área artística como del área administrativa, técnica, logística y de servicio.

Los niveles deficientes en las contrataciones, demostrarán que es necesaria la implementación de una nueva forma de contratación, valiéndonos de la tecnología a fin de llevar los archivos en sistema digitalizado y también de realizar convenios entre las entidades para agilizar los trámites de las contrataciones.

## CAPITULO II

### ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

#### 2. Análisis, presentación de resultados y diagnostico

##### 2.1. Análisis de la situación actual

Tomaremos como modelo de referencia una de las Orquestas adscritas al Ministerio de cultura, La Orquesta Sinfónica de Guayaquil, que se caracteriza por promover la excelencia interpretativa y alto rendimiento de sus músicos, Actualmente la OSG, se encuentra en un proceso de transición por Decreto Ejecutivo No.985, del 30 de diciembre del 2011, donde pasa a formar parte del Ministerio de Cultura del Ecuador.

Según disposiciones del Ministerio de Cultura, SENPLADES y Ministerio de relaciones Laborales, las entidades públicas deben de cumplir el procedimiento en la realización de la matriz de competencias, dado desde el modelo de gestión que aplicara el Ministerio de Cultura.

Adaptándose a estos cambios en el proceso de crecimiento operativo, administrativo y tecnológico, los departamentos deben acoplar nuevas estructuras según las necesidades y exigencias de dicho proceso, para el corto, mediano y largo plazo.

##### 2.1.1. Antecedente de la Institución

En el transcurso de los últimos cinco años, la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, ha logrado elevar el nivel profesional tanto de la planta orquestal, así como también, del personal administrativo de la OSG a través de convenios interinstitucionales de

capacitación y de educación superior de tercer y cuarto nivel. Ahora contamos, con una sede como es el Teatro Centro Cívico “Eloy Alfaro” de Guayaquil (TCCEA), que nos permite realizar prácticas y presentaciones de gran nivel técnico-artístico, lo que conllevó, a la creación de nuevos departamentos dentro del plan original de administración de la OSG, por lo que se debe de replantear la misión y visión agregando nuevas actividades como un desafío histórico, que ninguna institución de las características de la OSG, en nuestro país, todavía ha llevado a cabo.

### 2.1.2. Estructura organizacional actual

La Dirección Ejecutiva constituye la jerarquía más alta de autoridad administrativa siendo la gestora del direccionamiento de las políticas institucionales contenidas en un plan estratégico institucional. La planeación, organización, desarrollo, coordinación y aplicación de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal dentro de la organización, esta administración conlleva al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, el bienestar, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio no solo de la entidad, sino del propio servidor y de la sociedad en que éste se desenvuelve. Bajo este contexto la Dirección Ejecutiva se constituye en base fundamental para que el capital humano logre desarrollar su mayor potencial, brindándoles las herramientas necesarias que les permitan entregar a los clientes externos, productos y servicios eficaces y de calidad.

### 2.1.3. Misión de la OSG



Participar en el proceso de desarrollo cultural musical del país, mediante la presentación de Conciertos de Gala, Didácticos, de Temporada con alta Calidad y Productividad, dirigido a todos los estamentos de la sociedad ecuatoriana e internacional a través de la intervención del elenco musical y grupos de cámara dentro de los valores que rigen a la Organización logrando el desarrollo integral y equitativo de su Talento Humano.

#### 2.1.4. Visión de la OSG

Será líder del arte Sinfónico a nivel Nacional e Internacional, de alta productividad, flexible a los cambios del entorno, entregando excelencia interpretativa, liderando los cinco primeros lugares de América Latina.

#### 2.1.5. Valores de la OSG

Búsqueda creativa de nuevas posibilidades, nuevos horizontes y nuevos retos. Tenemos honestidad con nuestros colaboradores y con la sociedad. Fe y mística son los valores que soportan cada uno de nuestros actos. Actuamos siempre con base en la verdad, práctica moral y rectitud en el logro de los objetivos institucionales.

#### 2.1.6. FODA - DAFO

Las áreas funcionales de una organización tienen fuerzas y debilidades en su accionar. Ninguna institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Éstas, como variables internas, sumadas a las oportunidades y amenazas,

como variables externas, así como un enunciado claro de la misión institucional, son la base para establecer objetivos y estrategias. Estos objetivos y estrategias se establecen con el propósito de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades,

Para conocer la situación actual de la organización, tomamos como referencia la técnica FODA, que podemos definirla como una herramienta de análisis estratégico. El objetivo de esta herramienta es permitir hacer un análisis de los elementos controlables, es decir, las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas, y los elementos no controlables, o sea las oportunidades y amenazas, siendo que la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a conveniencia de los intereses de la institución.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, tiene ventajas y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

#### 2.1.6.1. Análisis interno

La capacitación en la elaboración, implementación y evolución de proyectos y programas de Gestión Cultural, nos lleva a determinar que nuestro horizonte de planificación para poder consolidar los logros obtenidos a partir del año 2012, necesarios para la implementación de procesos lógicos de gestión que permitan lograr la excelencia tanto en la difusión del arte musical nacional e internacional así como también en el manejo administrativo, técnico y artístico de nuestra sede institucional.

El conocimiento de estrategias para el Plan de Desarrollo Nacional, nos permiten un mejor desempeño para el cumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales.

#### 2.1.6.2. Análisis externo

Un alto prestigio de la OSG en el país, siendo la Orquesta más antigua del Ecuador (más de 60 años de trayectoria), los músicos que conforman la planta orquestal trabaja la modalidad de empleados públicos, brindándoles una mayor estabilidad laboral y económica. También la OSG, cuenta con capacitación a nivel post grados para el personal artístico y administrativo, mediante los convenios interinstitucionales con la UESS y UTEG.

Contar con el espacio físico del Centro Cívico Eloy Alfaro, como infraestructura para el desarrollo de programas y proyectos culturales hace que las presentaciones que se realizan todos los viernes durante los 11 meses que dura la temporada de conciertos de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, el 90% de nuestras presentaciones se realizan en este Teatro – todas son con entrada libre para el público.

#### Análisis Interno

##### **Fortalezas**

1. Excelente nivel interpretativo de la planta orquestal.
2. Obtener la mayor calificación y ser nombrada la Orquesta No. Uno a nivel nacional.
3. Los instrumentos musicales.

4. Ser la institución más grande a diferencias de las otras Orquestas que existen en el país por haber completado las filas de violines, violas, violoncellos, bajos, etc..

### **Debilidades**

1. No programar con anticipación la programación anual de Conciertos, ni ejecutarla como ya se ha programado.
2. No tener una planificación de trabajo para un determinado periodo.
3. No contar con un Manuel de Funciones y Procedimientos.
4. Falta de comunicación.

### Análisis Externo

#### **Oportunidades**

1. Contar con una sede como es el renovado Teatro Centro Cívico Eloy Alfaro para la presentación de sus conciertos.
2. Tener el apoyo de los medios de comunicación (prensa escrita, televisión) en la publicidad.
3. El Presidente de la Junta Directiva de la OSG es un delegado del Ministerio de Cultura, por su relación con la política conlleva a tener contactos para su mejoramiento institucional.
4. Suscripción de convenios interinstitucionales, canjes, intercambios con institucionales públicas y privadas.

#### **Amenazas**

1. Inestabilidad política que conlleva muchos vacios en la administración.
2. Competencia – Orquesta Sinfónica Nacional.
3. La inseguridad por la delincuencia en la ubicación geográfica de la OSG.

4. Todo trámite se realiza y ejecuta desde la ciudad de Quito.

## MATRIZ FO-FA DO-DA

<b>ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA ORQUESTA SINFONICA DE GUAYAQUIL</b>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Contar con una sede como es el renovado Teatro Centro Cívico Eloy Alfaro para la presentación de sus conciertos.	Inestabilidad política que conlleva muchos vacios en la administración.
	Tener el apoyo de los medios de comunicación (prensa escrita, televisión) en la publicidad.	Competencia – Orquesta Sinfónica Nacional.
	El Presidente de la Junta Directiva de la OSG es un delegado del Ministerio de Cultura, por su relación con la política conlleva a tener contactos para su mejoramiento institucional.	La inseguridad por la delincuencia en la ubicación geográfica de la OSG.
	Suscripción de convenios interinstitucionales, canjes, intercambios con institucionales públicas y privadas.	Todo trámite se realiza y ejecuta desde la ciudad de Quito.
FORTALEZAS	FO	FA
Excelente nivel interpretativo de la planta orquestal.	Establecer procesos de alianza estratégica con Instituciones públicas, privadas, academias y otros	Establecer políticas de procedimiento entre el Ministerio de Cultura, y la OSG, a fin de que no se vea afectado el nivel interpretativo, por la inestabilidad política.
Obtener la mayor calificación y ser nombrada la Orquesta No. Uno a nivel nacional.	Participar en diferentes áreas culturales, danza, obras de teatro y musical	Los mejores eventos se podrán realizar en el Teatro Centro Cívico.
Los instrumentos musicales.	Presentar diversos eventos (talleres, mesas de trabajo, obras de teatro, ballet)	Consolidar estrategias con los organismos de seguridad.
Ser la institución más grande a diferencias de las otras Orquestas que existen en el país por haber completado las filas de violines, violas, violoncellos, bajos, etc..	Realizar nexos con otras instituciones.	Establecer alianzas estratégicas con las Instituciones del Estado a fin de evitar trámites tortuosos, que impidan el normal desenvolvimiento de las actividades.
DEBILIDADES	DO	DA
No programar con anticipación la programación anual de Conciertos, ni ejecutarla como ya se ha programado.	Disponer de personal capacitado y equipos de última tecnología.	Establecer rubros de gastos operativos.
No tener una planificación de trabajo para un determinado periodo.	Crear normas de control, manuales y planeación estratégica.	Realizar canjes con instituciones públicas en el ámbito de capacitación.
No contar con un Manuel de Funciones y Procedimientos.	Hacer uso de espacios para capacitación, talleres, seminarios.	Gestionar intercambios con Ministerio de Seguridad, Policía Nacional para obtener resguardos policiales.
Falta de comunicación	Ganar auspiciantes.	Establecer alianzas estratégicas con las Instituciones del Estado con las que se tramita información.

**Fuente: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez**

**Realizado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez**

### 2.1.6.3. Cadena de Valor

La Cadena de Valor nos proporcionará una idea de los procesos primarios y secundarios de apoyo que añadirán valor a las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura.

#### Ilustración 1 Cadena de Valor PROCESOS PRIMARIOS

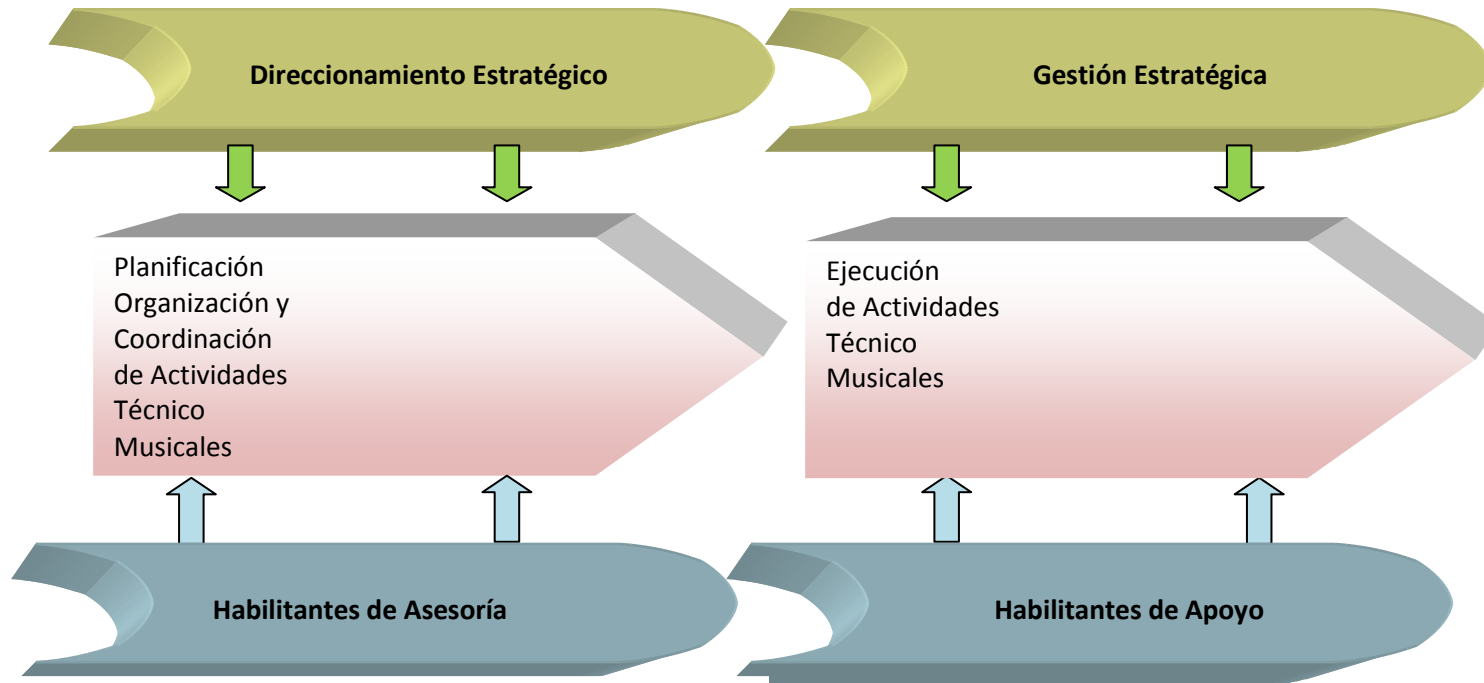
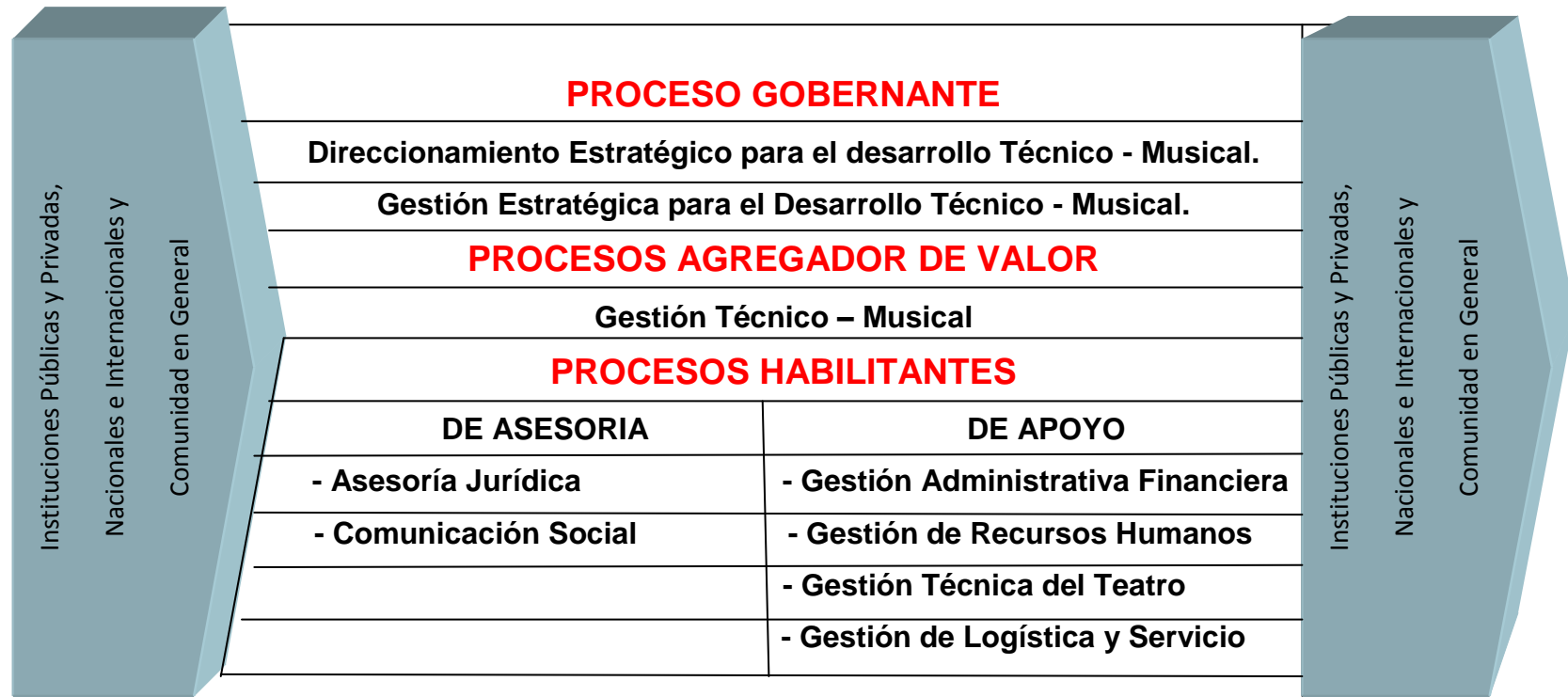


Gráfico No. 1  
Realizado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Ilustración 2**

**MAPA DE PROCESOS**



**Grafico No. 2**

Fuente: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

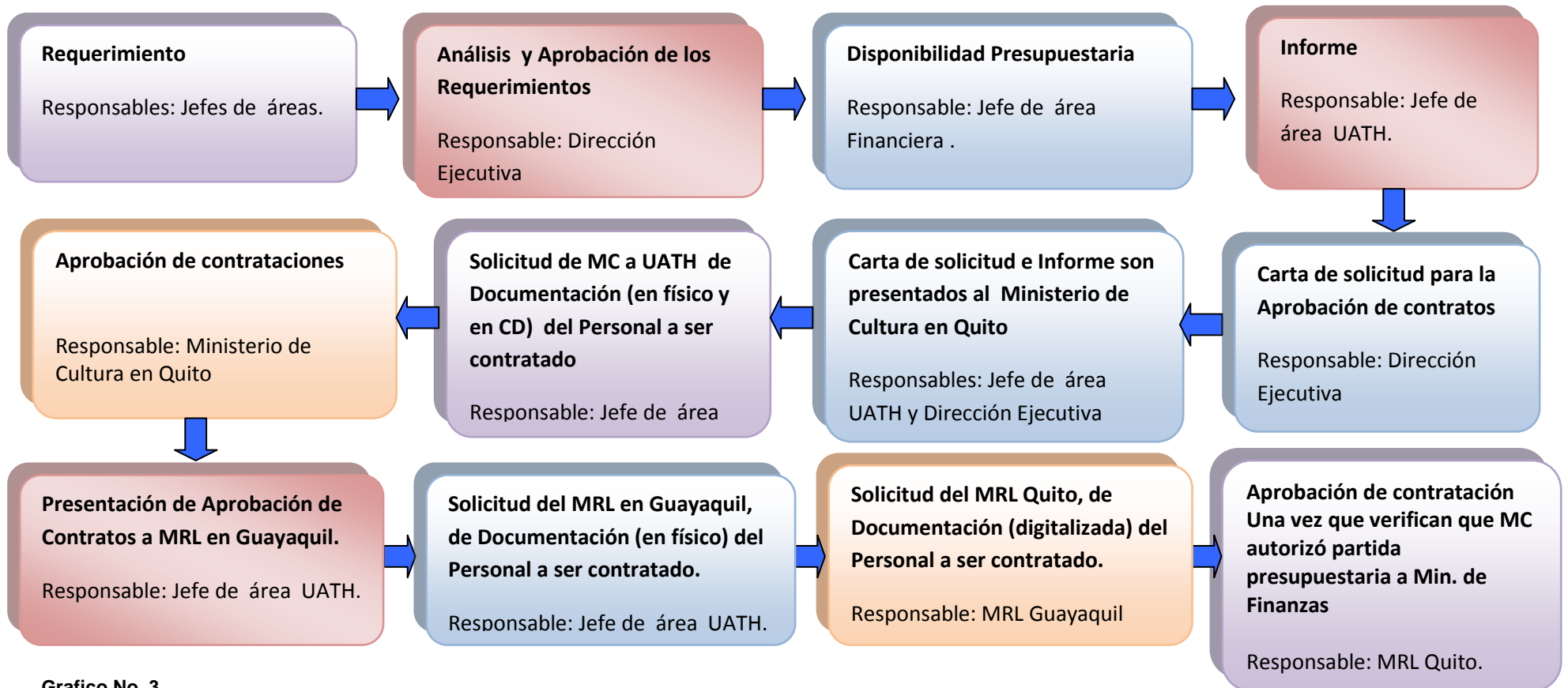
Realizado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez



2.1.6.4. Procesos Primario

**Ilustración 3**

**Proceso de contratación (hasta su aprobación), mediante la metodología IDEF0**



**Grafico No. 3**

Realizado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

Mediante la metodología IDEF0, hemos representado de manera estructurada y jerarquizada las actividades que conforman el proceso de contratación en las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, la misma que nos permite analizar e identificar las áreas en las que hay que mejorar a través de la implementación de un nuevo modelo de gestión en el proceso de contratación.

Entre las actividades que conforman el proceso de contratación, identificamos que el área a mejorar es desde que se emite el informe de UATH, y la carta en la que se solicita la aprobación de un determinado número de contratos, incurriendo para esto en papeles (documentos en físico), reuniones, viajes y muchos otros “lujos” que no corresponden en estos tiempos.

El objetivo del análisis a través de la representación estructurada del proceso de contratación es aportar con un modelo de gestión concreto para mejorarlo y que el personal (activo más importante con que cuentan las Orquestas) se sientan motivados personal y profesionalmente.

Las condiciones actuales de las contrataciones exigen los cambios inmediatos y necesarios en términos de costos en los que se incurren y no solo son monetarios, sino también los costos de no poder contar con personal calificado<sup>8</sup> como es en el caso de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, muchos de sus contratados están terminando su licenciatura en el caso de los músicos a través de convenio con la

---

<sup>8</sup> Leigh. B. (2005). *Las 7 razones ocultas por las que los empleados se marchan* (The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late). Editorial AMACOM - American Management Association.

UESS, y en el caso del personal administrativo las maestrías a través del convenio suscrito con la UTEG, del personal correspondiente a técnicos, logísticos, y personal de servicio, también hay contratados que se capacitan por sus propios medios, pero más importante aún el personal ya conoce del trabajo que se realiza. Por tanto, los cambios de gestión en el proceso deberían asumirse cuanto antes.

2.1.6.5. Procesos Secundario

**Ilustración 3**

**Proceso desde la contratación hasta satisfacción del cliente, mediante la metodología IDEF0**

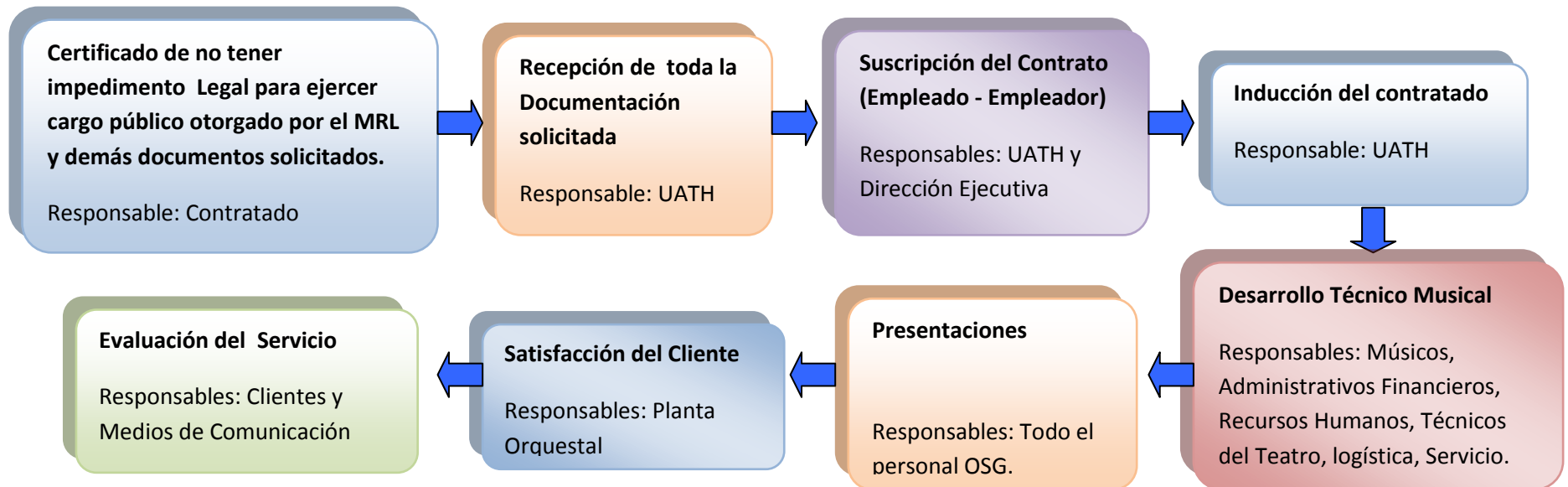


Gráfico No. 4

Realizado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

Mediante la metodología IDEF0, hemos representado de manera estructurada y jerarquizada las actividades que conforman el proceso desde la contratación hasta la satisfacción del cliente, la misma que nos permite analizar e identificar las áreas en las que hay que mejorar.

Cabe recalcar que para las contrataciones de los extranjeros, se sigue un proceso similar con la característica de la autorización emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, es decir toda la documentación junto con el contrato son ingresados, a la espera del respectivo carnet, que acredita que el extranjero está habilitado para trabajar en el sector público.

El servidor es el activo más importante con que cuentan las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, y es el más afectado en el proceso de contratación debido a la demora que existe y no se suscriben oportunamente. Consideramos que el empleo es tanto un fin como un medio para el ser humano, no solo le proporciona al individuo bienestar material sino que también le otorga el sentido de su identidad, el puesto que ocupa dentro de una sociedad y el sentimiento de estar integrado a ella. El trabajo es esencial para lograr una calidad de vida digna, constituye el principal medio de satisfacer las necesidades que tiene el ser humano: alimentación, vivienda, servicios básicos, educación, salud, entre otros

Una vez superados todos los contratiempos en el largo proceso de contratación, las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura a través de la programación de eventos desarrollan sus actividades, que terminan en las presentaciones que es responsabilidad de todos, porque las Orquestas no están conformadas solo por músicos, sino también administrativos, técnicos del teatro, logísticos y personal de servicio, quienes vuelven operativas a las orquestas, un conjunto de personal que trabaja en equipo para brindar un buen servicio.

Finalmente la Satisfacción del cliente es responsabilidad de los agregadores de valor (músicos que conforman la planta orquestal). Quienes son evaluados por el cliente, y por los medios de comunicación al final del concierto.

### **EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR MEDIO DE LOS CLIENTES:**

Para este estudio se considero como referencia de población el total de 1528 personas que representan la capacidad de asistentes al Teatro Centro Cívico, Sede de la OSG, encuestando a 50 personas del público en general.

Se encuestó sobre el nivel de satisfacción del servicio que brinda en los eventos culturales gratuitos la Orquesta sinfónica de Guayaquil.

### **¿QUÉ NIVEL DE SATISFACCIÓN LE HA PRODUCIDO ESCUCHAR EL CONCIERTO DE LA ORQUESTA SINFÓNICA DE GUAYAQUIL?**

---

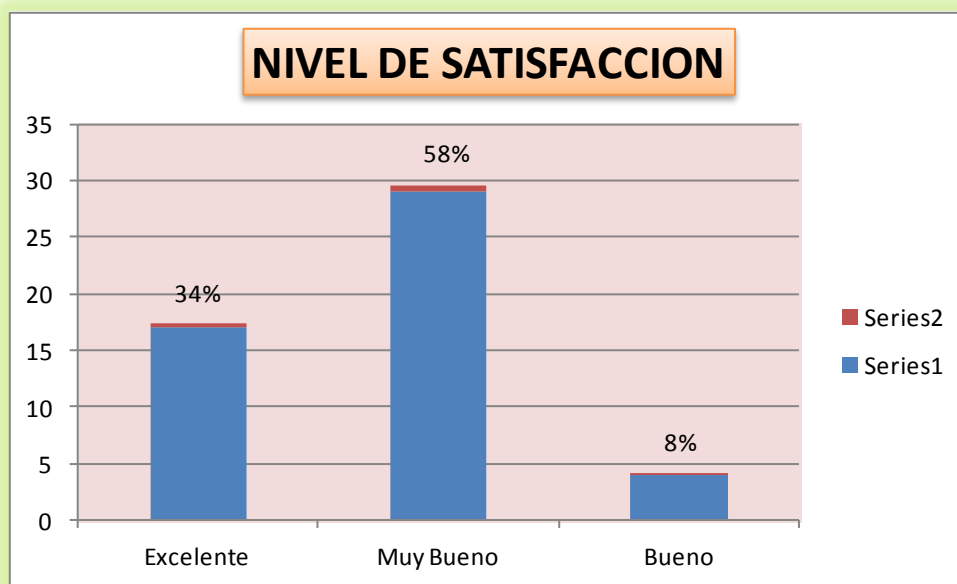
**Tipo de Variable:** Cualitativa Ordinal

**Tabla No. 1**

<b>NIVEL DE SATISFACCION</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>%</b>
Excelente	17	34%
Muy Bueno	29	58%
Bueno	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

Gráfico No. 5



Realizado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

#### Análisis:

- El 58% de las personas encuestadas, que han tenido la oportunidad de escuchar los conciertos que ofrece la OSG, ha tenido un nivel de satisfacción muy bueno al respecto.
- El 34% opinó que la presentación de los conciertos de la OSG es excelente.
- Solo el 8% es decir 4 de 50 encuestados que ha tenido la oportunidad de escuchar tocar a la OSG, opinó que es bueno.

#### EVALUACIÓN DEL SERVICIO A TRAVES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL:

Fue la tercera presentación de la gira que realizó por Europa la agrupación guayaquileña y la primera de corte clásico. En las dos anteriores, que se

realizaron en Madrid y Murcia, respectivamente, brindó el programa Jaramillo sinfónico.

No hubo lágrimas, ni coros, ni la petición insistente de otra pieza musical, pero si la ovación unánime, de pie, por varios minutos. Así despidió el público el concierto académico que la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, dirigida por el maestro Davit Harutyunyan, ofreció el pasado lunes en el Palau de la Música Catalana, en Barcelona, prestigiosa sala que esa noche acogió a la delegación ecuatoriana<sup>9</sup>.



---

<sup>9</sup> Medina C. redactora (2009, enero 28). *Orquesta Sinfónica brindó su único concierto clásico en Barcelona*. Diario el universo, secc. Cultura



## EVALUACIÓN DEL SERVICIO A TRAVÉS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN A NIVEL NACIONAL:



El presidente de la República, Rafael Correa, ejerció anoche de maestro de ceremonias, al presentar al cantante argentino Alberto Cortez, quien ofreció un concierto privado, acompañado de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, en el Teatro Centro Cívico, organizado por el abogado Ramiro Cepeda, con el auspicio de instituciones públicas y privadas<sup>10</sup>.

Alberto Cortez, antes de despedirse, agradeció las atenciones del Jefe de Estado, autoridades, al empresario Ramiro Cepeda y músicos que lo han acompañado en

---

<sup>10</sup> Altamirano G. (2012, julio 11). *Miguitas de ternura dejó Alberto Cortez por su paso en Guayaquil*. Diario el universo, secc. Telemix.

su visita al país y terminó con la canción 'Cuando un amigo se va', que hizo que los asistentes lo ovacionaran de pie con aplausos y gritos. "Os pido que no me olvidéis porque yo tampoco lo haré. Palabra de honor", fueron las palabras con las que Cortez se despidió con una cálida sonrisa y en medio de los gritos del público que pedía más temas, aunque él no volvió a subir al escenario.

**Mediante la metodología IDEF0**, hemos representado de manera estructurada y jerarquizada las actividades que conforman el proceso desde la contratación hasta la satisfacción del cliente.

El recurso humano (el activo más importante con que cuentan las Orquestas), es el directamente afectado en el proceso de contratación, tomando en consideración que el trabajo es el que permite la motivación del desarrollo personal y profesional de los contratados, y es esencial para lograr una calidad de vida digna, constituye el principal medio de satisfacer las necesidades que tiene el ser humano, y está siendo afectado por las deficiencias o falencias que presenta el proceso de contratación actual.

#### 2.1.6.6. Diagrama de Causa – Efecto (Espina de Pescado)

Es utilizado como lluvia de ideas para detectar las causas y consecuencias de los problemas en el proceso. Es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad

de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

Se usa para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
- No basta con decir "trabajen más", "esfuércense!!!" Hay que señalar pasos, y valorar las causas de los problemas, ordenarlas para poder tratarlas.

GRAFICO No. 6

ORQUESTA SINFÓNICA DE GUAYAQUIL

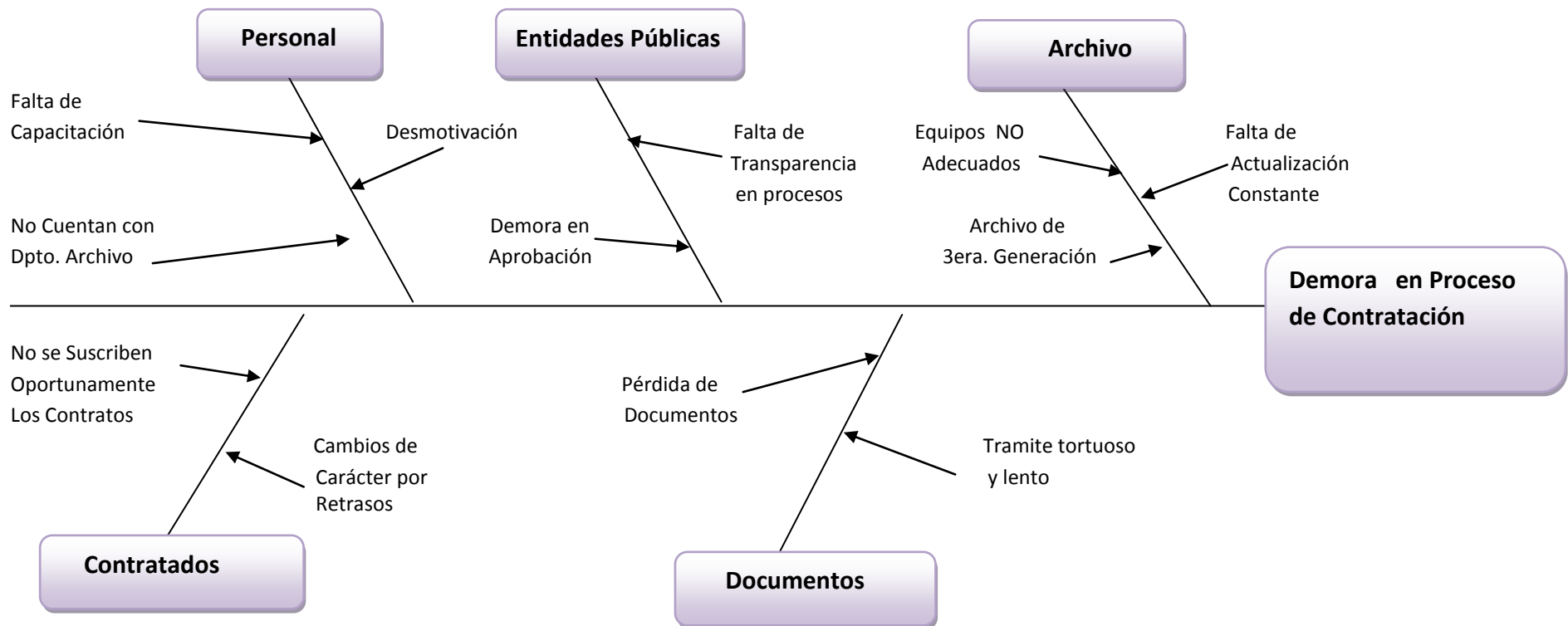


DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO (ESPINA DE PESCADO)  
Revisado y modificado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

Observamos en la grafica, las causas de la demora en la gestión del proceso de contratación como son:

## CAUSAS

- Personal: La falta de capacitación, no contar con un departamento de archivo y base de datos digitalizada, la desmotivación. La falta de liderazgo: (Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas) Peter Drucker<sup>11</sup> (Padre de la Adm. Por Objetivos). El personal jerárquico de las Orquestas Sinfónicas adscritas al Ministerio de Cultura han sido nombrados por compromisos políticos, y mantienen viejos paradigmas o esquemas de gerencia, no son innovadores. “La innovación es lo que distingue a un líder de los demás”. Steve Jobs (co-fundador de Apple).
- Entidades Públicas: Demora en la aprobación de los contratos, la falta de transparencia en la gestión de los procesos de contratación.
- Archivo: Equipos no adecuados, archivos de tercera generación, falta de actualización constante (no existe una actualización constante del archivo del personal).

## EFFECTOS:

- Contratados: No se suscriben oportunamente los contratos debido a que el personal a ser contratado, no está concientizado de que su documentación

---

<sup>11</sup> Drucker P. F. (1995). *Visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Colombia: Grupo Editorial Norma. Edición en inglés.

debe estar actualizada, y para ello deben de colaborar con la UATH.  
(Cambios de carácter por retrasos en la contratación).

- Documentación: (Aprobación), No se la obtiene en el tiempo oportuno, debido a que el trámite es tortuoso y lento (falta de herramientas tecnológicas en documentación digitalizada), y también existe pérdida de documentos, para el respectivo proceso de contratación.
- Sueldos: Al no suscribirse oportunamente los contratos, por ende tampoco se asigna el presupuesto que permite financiar la remuneración del personal.

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de contratación para las Orquestas Sinfónicas adscritas al Ministerio de Cultura, permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la entidad, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la entidad en lo que a contrataciones se refiere. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de la entidad.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de contratación para mejorar los servicios que estas ofrecen. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de las contrataciones.

La utilización de un modelo de referencia se basa en:

- Impide tener que crear indicadores, ya que están fijados con claridad en el modelo.
- Permite poner en orden un marco conceptual completo.
- Dispone de objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente diferenciados.
- Fija los términos de una organización coherente de las actividades de mejora.
- Facilita medir con las mismas pautas o normas a lo largo del tiempo, por lo que es fácil poner de manifiesto si se está avanzado en la dirección adecuada.

Algunas entidades del estado, tales como el Registro Civil, están incorporando el concepto de desmaterialización de documentos, con el que se pretende la transformación de elementos físicos a electrónicos como un proceso que paulatinamente tiene que realizarse. Tener archivos digitales electrónicos y no materiales, permite a través del sistema informático, saber en qué estado se encuentra determinado trámite.

Este modelo es aplicable a las entidades públicas, basándose en la ley de Transparencia, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que rige a los servidores públicos (Registro Oficial No.337 del 18 de mayo del 2004). El sistema de contratación en las Orquestas Sinfónicas Adscritas al Ministerio de Cultura, tienen una gran deficiencia en los procesos, los mismos que podrían mejorar significativamente, para que las Orquestas, tenga un accionar coherente con su misión.

## ENCUESTA

El diseño de la encuesta consiste en diez preguntas, donde se utiliza dos variables cuantitativas y ocho cualitativas.

Se encuestó a diferentes servidores de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil (como modelo de referencia para esta propuesta), sobre la edad, sexo, área en la que labora, opinión sobre gestión en la contratación, si han trabajado en otra entidad del estado bajo la modalidad de contratos, grado de calificación que darían a la gestión de la contratación, con qué frecuencia han tenido problemas al ser contratados en la OSG, tiene conocimiento de sistemas informáticos que agilitan procesos para la contratación, por qué existe demora en las contrataciones, la calidad de las presentaciones se ve afectada por no contar con todo el personal requerido, grado de satisfacción por formar parte del equipo de trabajo de la OSG, motivos que le impiden integrarse de una manera rápida y eficiente al equipo de trabajo de la OSG.



2.2. Presentación de resultados y diagnóstico

**ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTION DE  
CONTRATACION DEL PERSONAL BAJO LA MODALIDAD DE CONTRATO**

**SEXO**

---

**Tipo de Variable:** Cualitativa – Nominal

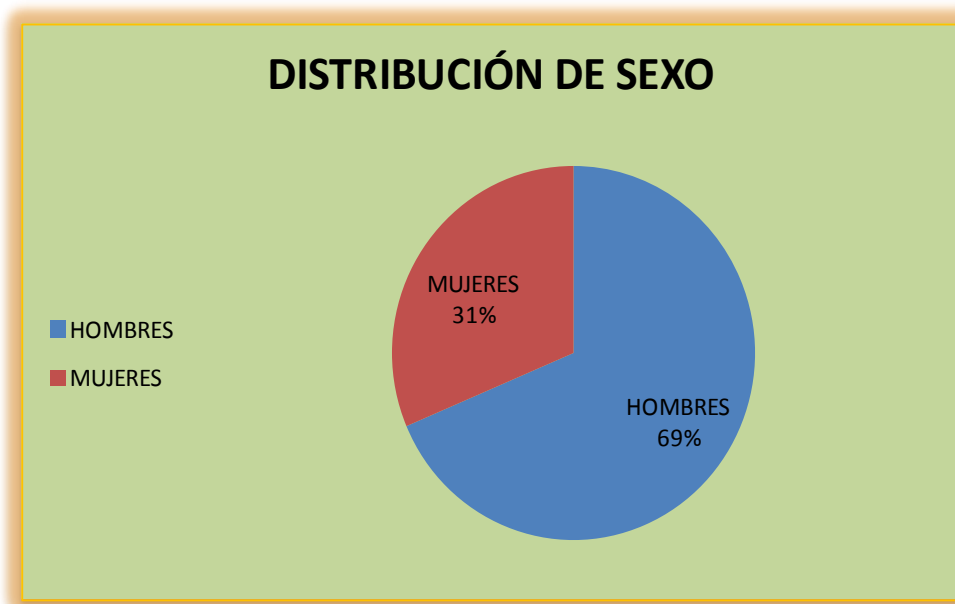
**Tabla No.2**

SEXO	F	%
HOMBRES	59	69%
MUJERES	27	31%
TOTAL	86	100%

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

GRAFICO No.7



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Análisis:**

- Con mayor frecuencia las personas encuestadas fueron hombres, representado por el 69%, frente a un 31%, de los encuestados que fueron mujeres. Esto quiere decir que los contratos que con mayor frecuencia se realizan en la OSG, es a hombres.

## EDAD

---

**Tipo de Variable:** Cuantitativa - Continua

**TABLA No.3**  
**FRECUENCIA PARA VARIABLE EDAD**

#	INTERVALO DE CLASE		Marc/clase	Fa	Fr
	Li	Ls			
1	18	21,8	19,9	11	13%
2	21,8	25,6	23,7	4	5%
3	25,6	29,4	27,50	16	19%
4	29,4	33,2	31,30	8	9%
5	33,2	37	35,10	12	14%
6	37	40,8	38,90	10	12%
7	40,8	44,6	42,70	15	17%
8	44,6	48,4	46,50	7	8%
9	48,4	52,2	50,30	3	3%
				n =	86
					100%

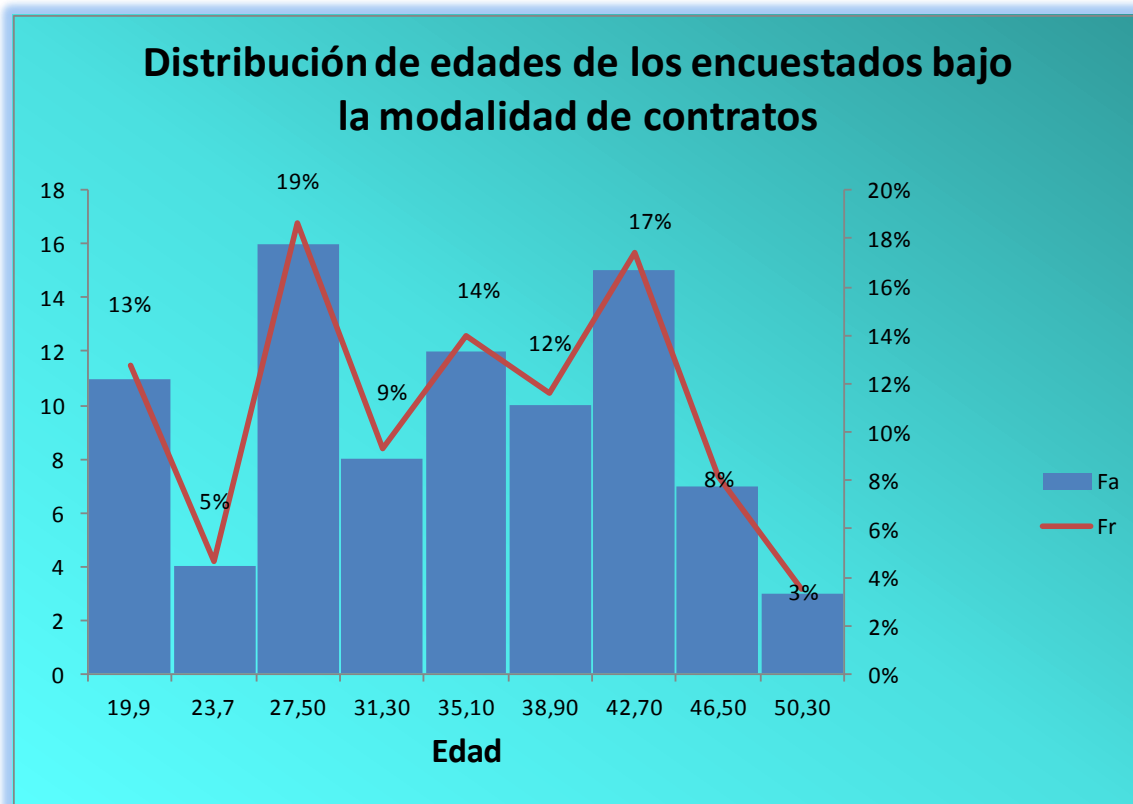
Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

### Análisis:

- Con mayor frecuencia las contrataciones que realiza la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, oscilan entre los 25,6 a 29,4 años de edad, en un 19%.
- La menor cantidad de contrataciones oscilan entre 48,4 y 52,2 años, 3%.
- El 60% de los encuestados para las contrataciones que realiza la OSG, oscilan entre 18 y 44,6 años de edad, que equivale a 45 encuestados.

Gráfico No.8



Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

### Análisis:

- La forma de la distribución de las edades de los encuestados es bimodal, es decir la distribución de datos numéricos muestra dos picos máximos (modos) distintos. La mayoría tiende hacia dos edades específicas que se observa están entre 27,5 años, y 42,7 años.

- Esta distribución es ligeramente sesgada hacia la derecha, es decir que existen persona que tienden a tener edades mayores a la mayoría, llegando hasta los 50,30 años.
- No se observan valores que se alejen de la tendencia general.

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS		
	Edad	
Minimo	18,00	Edad
Q1	27	Edad
Mediana	34,00	Edad
Q3	41,75	Edad
Maximo	52,00	Edad
RIQ	14,75	Edad
Media	41,04	Edad
Des. Estándar	9,08	Edad
Moda	27	Edad

(Q1) De los datos inferiores que representan el 14% de los encuestados, tiene un promedio de 27 años de edad.

(Q3) El 40% de los encuestados tiene un máximo de 41,75 años de edad.

La edad mediana que tienen los encuestados de los contratados es de 34,00 años.

**P1 ¿MARQUE CON UNA X, DEPENDIENDO DEL ÁREA EN LA CUAL USTED,  
LABORA?**

---

**Tipo de variable:** Cuantitativa

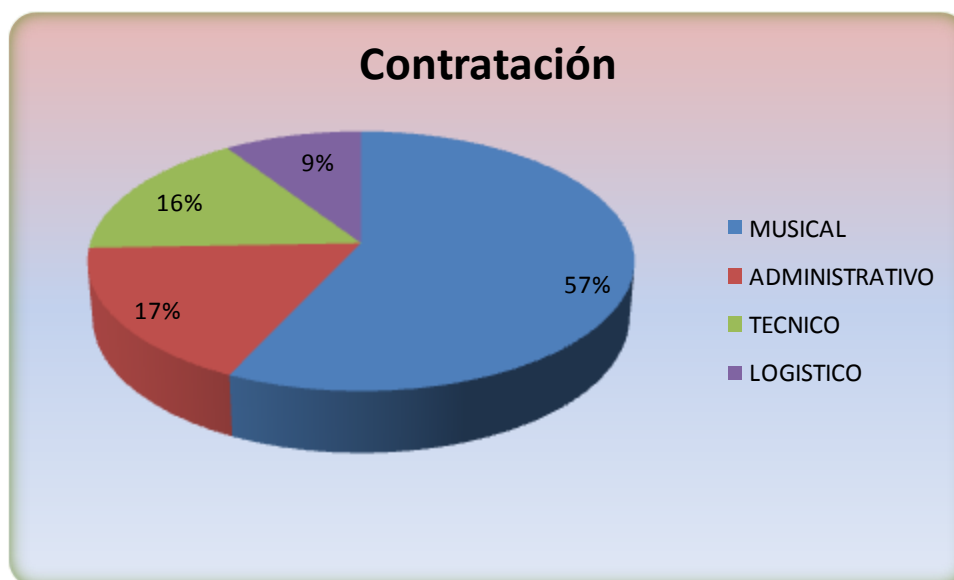
**Tabla No.4**

CONTRATACION	F	%
MUSICAL	49	57%
ADMINISTRATIVO	15	17%
TECNICO	14	16%
LOGISTICO	8	9%
TOTAL	86	100%

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Gráfico No.9**



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Análisis:**

- El mayor porcentaje de personal con contratos ocasionales, es el del personal musical, como Agregadores de valor, que representan más de la mitad del personal contratado con un porcentaje de 57%.
- El personal de los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo, quienes vuelven operativa la actividad del cuerpo artístico, solo están representados con un porcentaje del 17%, es decir menos de la tercera parte del total de los contratos del personal musical.
- El personal Técnico se encuentra representado por un porcentaje del 16%, como unidad que gestiona y garantiza el adecuado desarrollo de los eventos.
- En la gráfica, podemos observar que el personal Auxiliar de Servicio, está representado por un 9%, del total de las contrataciones, quienes brindan apoyo Logístico, en el montaje y desmontaje de equipos, materiales, mobiliario utilizado en las presentaciones de la Orquesta y Coro.
- Si se suman los tres porcentajes menos representativos en el gráfico del pastel, se puede notar que la suma de los contratos no musicales, son lo suficientemente importantes ya que estas contrataciones representan en suma un 47%, es decir casi un 50%, de esta manera estas contrataciones vuelven operativa a la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

**P2 ¿CREE USTED, QUE LA FORMA DE GESTIONAR LA CONTRATACIÓN EN LA OSG INFLUYE EN EL DESARROLLO NORMAL DE LAS ACTIVIDADES?**

---

**Tipo de variable:** Cualitativa Ordinal

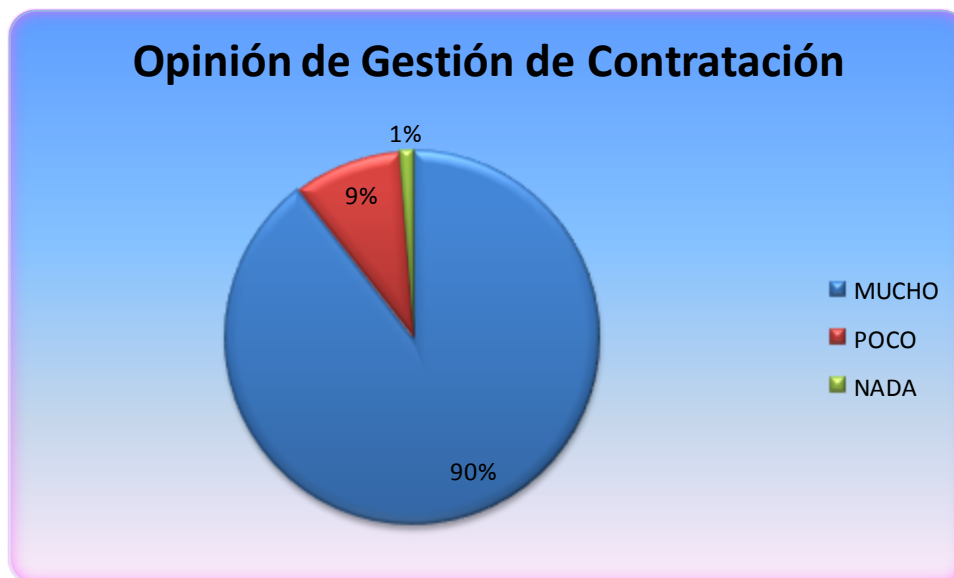
**Tabla No.5**

Opinión de Gestión de Contratación	Frecuencia	%
MUCHO	77	90%
POCO	8	9%
NADA	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Gráfico No. 10**



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez



### Análisis:

- En el gráfico de pastel, podemos observar que el 90% de los encuestados, considera que la forma de gestionar las contrataciones del personal, influye mucho en el desarrollo normal de las actividades de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.
- El 9% de los encuestados, considera que la forma de gestionar las contrataciones influyen poco en el normal desarrollo de las actividades de la OSG.
- Y el 1%, opinó que la forma de gestionar las contrataciones, no influyen en nada al normal desarrollo de las actividades de la OSG.

### P3 ¿HA TENIDO USTED LA OPORTUNIDAD DE TRABAJAR BAJO LA MODALIDAD DE CONTRATO EN OTRA INSTITUCIÓN?

---

Tipo de variable: Cualitativa Nominal

Tabla No.6

BAJO MODALIDAD DE CONTRATO EN OTRA INSTITUCIÓN	F	%
SI	79	92%
NO	7	8%
TOTAL	86	100%

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

Gráfico No.11



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Análisis:**

- En el gráfico se puede observar que un 92% de los encuestados, ha trabajado en otras instituciones bajo la modalidad de contrato.
- El 8% del total de los encuestados, no ha tenido la experiencia de haber trabajado en otra institución bajo la modalidad de contrato.

## P4 ¿QUÉ GRADO DE CALIFICACIÓN LE DARÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN EN LA OSG?

---

**Tipo de variable:** Cualitativa Ordinal

**Tabla No.7**

CALIFICACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN	F	%
POCO SATISFACTORIO	66	77%
NADA SATISFACTORIO	20	23%
TOTAL	86	100%

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Gráfico No.12**



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Análisis:**

- A través del gráfico se puede observar que un 77% de los encuestados, ha expuesto que es poco satisfactorio el sistema de gestión de contratación en la OSG.
- El 23% del total de los encuestados, ha respondido que el sistema de gestión de contratación de la OSG, es nada satisfactorio.

**P5 ¿CON QUE FRECUENCIA HA TENIDO USTED PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN PARA INGRESAR A TRABAJAR EN LA OSG?**

---

**Tipo de variable:** Cualitativa Ordinal

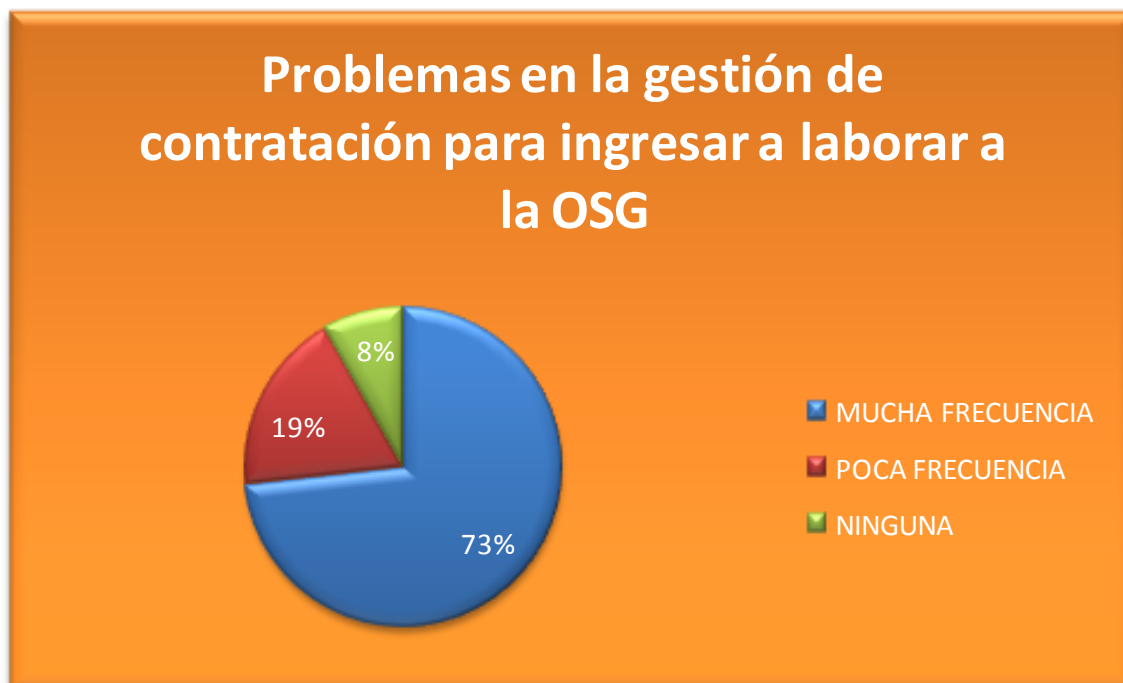
**Tabla No.8**

PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN PARA INGRESO A OSG	F	%
MUCHA FRECUENCIA	63	73%
POCA FRECUENCIA	16	19%
NINGUNA	7	8%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

Gráfico No.13



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

#### Análisis:

- El gráfico muestra que el 73% de los encuestados, ha tenido problemas con mucha frecuencia en la gestión de contratación para ingresar a laborar en la OSG.
- El 19% de los encuestados, ha tenido problemas con poca frecuencia, en la gestión de contratación, para ingresar a laborar en la OSG.
- El 8%, dijo no haber tenido ningún problema en la gestión de Contratación para ingresar a laborar en la OSG.

**P6 ¿TIENE USTED CONOCIMIENTO DE LOS NUEVOS SISTEMAS  
INFORMÁTICOS QUE AGILITAN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN?**

**Tipo de variable:** Cualitativa Nominal

**Tabla No.9**

CONOCIMIENTOS DE NUEVOS SISTEMAS DE CONTRATACION	F	%
SI	75	87%
NO	11	13%
TOTAL	86	100%

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Gráfico No.14**



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Análisis:**

- El 87% de los encuestados, tiene conocimiento de los nuevos sistemas informáticos que agilitan los procesos de contratación.
- El 13% de los encuestados, no tiene conocimiento de los nuevos sistemas informáticos que agilitan los procesos de contratación.

**P7 ¿TIENE CONOCIMIENTO DE POR QUÉ EXISTE DEMORA EN LA CONTRATACIÓN?**

---

**Tipo de variable:** Cualitativa Nominal

**Tabla No.10**

CONOCIMIENTO DE DEMORA EN LAS CONTRATACIONES	F	%
SI	74	86%
NO	12	14%
TOTAL	86	100%

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

Gráfico No.15



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Análisis:**

- El 86% del total del personal de contratos encuestados, tiene conocimiento de por qué existe demora en las contrataciones.
- El 14% de los encuestados, no tiene conocimiento del por qué de las demoras en la contratación.



**P8 ¿CONSIDERA USTED QUE LA CALIDAD DE LAS PRESENTACIONES DE  
LOS CONCIERTOS DE LA OSG, SE VE AFECTADA POR NO CONTAR CON  
EL PERSONAL REQUERIDO?**

**Tipo de variable:** Cualitativa Nominal

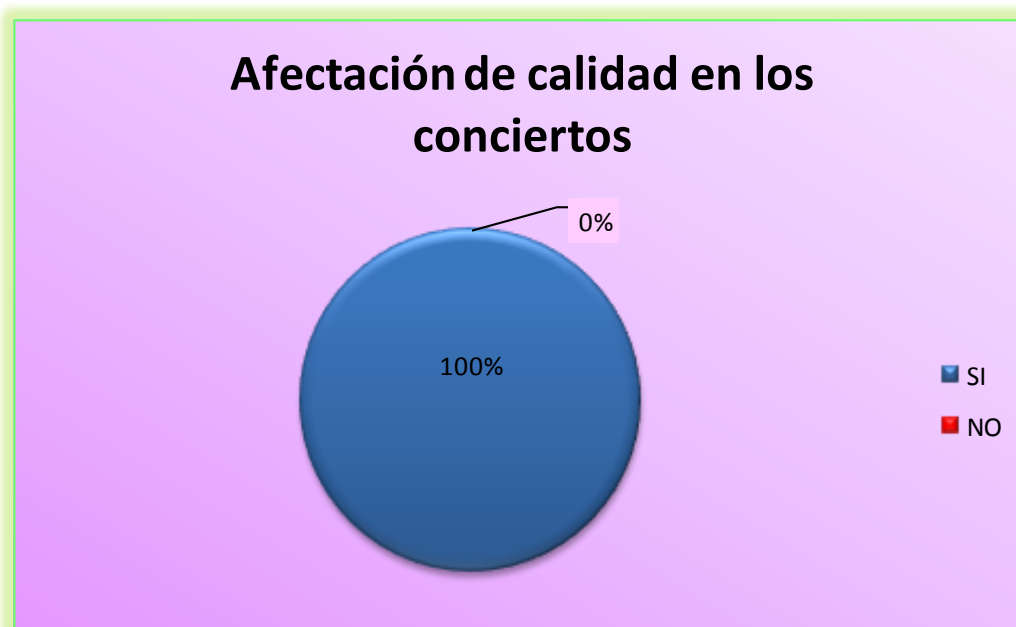
**Tabla No.11**

AFECCION DE CALIDAD EN LOS CONCIERTOS	F	%
SI	86	100%
NO	0	0%
TOTAL	86	100%

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Gráfico No.16**



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Análisis:**

- El 100% del total del personal de contratos encuestados, considera que la demora en las contrataciones, afecta a la calidad de los conciertos.
- El 0% de los encuestados, es decir ninguno opino que no se vea afectada la calidad de los conciertos por la demora que existe en las contrataciones.

**P9 ¿QUÉ NIVEL DE SATISFACCIÓN HA TENIDO AL SENTIRSE PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA ORQUESTA SINFÓNICA DE GUAYAQUIL?**

---

**Tipo de variable:** Cualitativa Ordinal

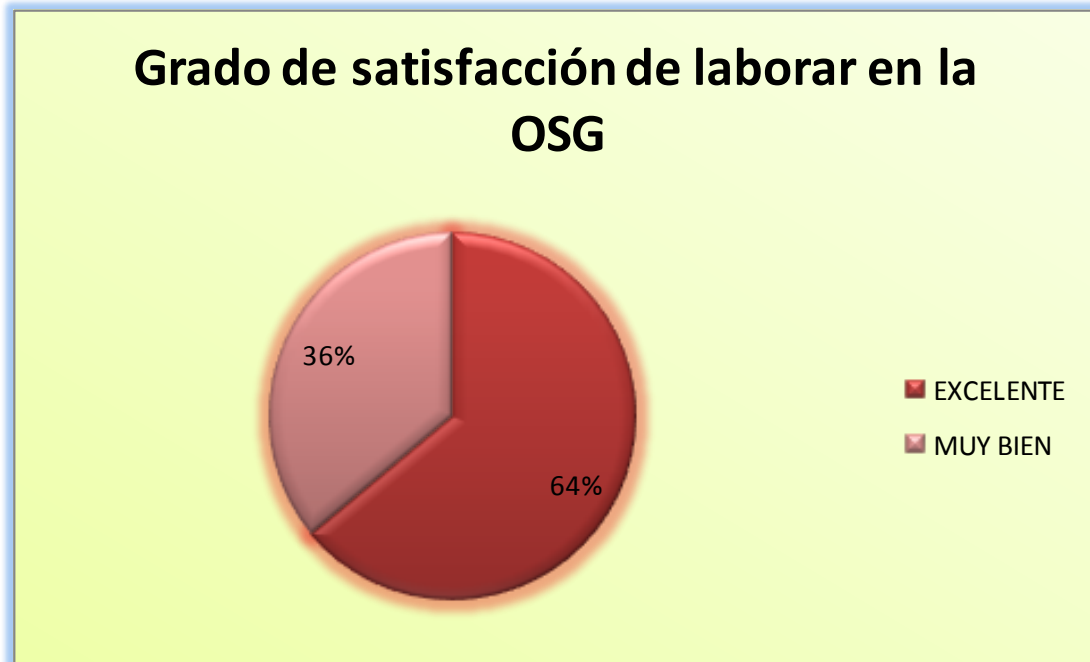
**Tabla No.12**

NIVEL DE SATISFACCION DE FORMAR PARTE DE LA OSG	F	%
EXCELENTE	55	64%
MUY BIEN	31	36%
TOTAL	86	100%

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

Gráfico No.17



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Análisis:**

- El grado de satisfacción de laborar, o sentirse parte de la OSG, es excelente en un 64% del total del personal de contratos encuestados.
- El grado de satisfacción es del 36% de los encuestados, que se siente muy bien de formar parte de la OSG.

**P10 ¿QUÉ MOTIVOS CREE USTED QUE LE IMPIDEN INTEGRARSE DE UNA MANERA RÁPIDA Y EFICIENTE AL EQUIPO DE TRABAJO DE LA OSG?**

---

**Tipo de variable:** Cualitativa Nominal

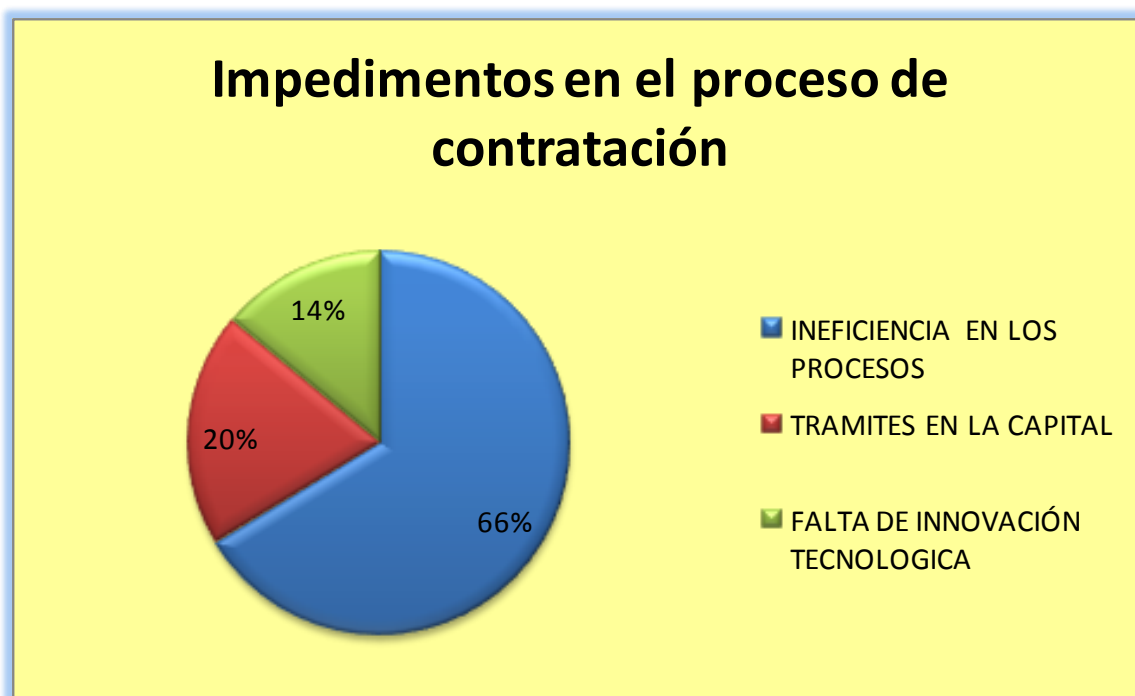
**Tabla No.13**

IMPEDIMENTOS PARA INGRESAR A LABORAR A LA OSG	F	%
INEFICIENCIA EN LOS PROCESOS	57	66%
TRAMITES EN LA CAPITAL	17	20%
FALTA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	12	14%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo realizado en la OSG

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Gráfico No. 18**



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Análisis:**

- La ineficiencia en los procesos está representado por un 66%, que impide que el sistema de contratación en la OSG, sea rápida y eficiente.
- El 20% de los encuestados, opinó que los trámites en la capital, son los que impiden que el sistema de contratación sea tortuoso.
- En un 14%, está representada la falta de innovación tecnológica, que impide que el sistema de contratación en la OSG, sea rápida y eficiente.

### 2.3. Relación entre problema e hipótesis

PROBLEMA GENERAL	HIPÓTESIS
¿De qué manera afecta a los clientes internos la demora en los procesos de las contrataciones?	Si se mejoran los procesos de contratación del personal incidirá en que los clientes internos no se verán afectados en la atención.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES
¿La contratación del personal incide en la eficiencia de todas las áreas de las Orquestas?	Si se analiza la contratación actual incidirá en la eficiencia y eficacia de todas las áreas de las Orquestas.
¿La demora en la contratación del personal afecta al normal desarrollo de las actividades de las Orquestas adscritas al Min. de Cultura?	Si se determina el impacto que tienen las demoras en las contrataciones, incidirá en el normal desarrollo de las actividades de las Orquestas adscritas al Min. de Cultura.
¿La calidad de las presentaciones de los conciertos de la Orquestas adscritas al Min. de Cultura, se ve afectada por no contar con el personal requerido?	Si se contara con el personal requerido, mejorará la calidad interpretativa de las Orquestas adscritas al Min. de Cultura.
¿La consecución de los procesos en las Orquestas adscritas al Min. de Cultura, afecta en gran manera la eficiencia en la contratación?	Si se identifican los procesos deficientes, las Orquestas adscritas al Min. de Cultura, mejorarán en la contratación.
¿La innovación en la gestión de procesos de contratación, agiliza el trámite?	Si se utiliza la innovación en la gestión de procesos de contratación por medio de documentación digitalizada, mejorará el proceso de manera eficiente, eficaz y de calidad.

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

### 2.4. Verificación de hipótesis.

La mejor manera de verificar las hipótesis planteadas, es la encuesta realizada.

Evidentemente si se analiza cada una de las preguntas y sus respuestas, se verá con claridad que hacen falta herramientas tecnológicas que permitan tener de manera directa toda la información que se genera en la institución, un sistema de información y elementos tecnológicos que se encargue del proceso.

Para el efecto se analizará las respuestas, de las preguntas que dan sustento a cada una de las hipótesis planteadas.

### **Para la Hipótesis General.**

Si se mejoran los procesos de contratación del personal incidirá en la imagen que proyecta Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

A esta hipótesis se la verifica o se le da sustento con las respuestas de las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5.

### **Pregunta 1.**

Marque con una X, dependiendo del área en la cual Usted, labora.

### **Respuesta 1.**

57% de los servidores es personal (agregador de valor) de las filas de la planta orquestal, en su gran mayoría titulada o son profesionales en sus diferentes ramas, son claves en sus puestos, muchos de los cuales están terminando su licenciatura en el caso de los músicos a través de convenio con la UESS.

17% servidores administrativos, también con mucha experiencia en la entidad, cursaron maestrías a través del convenio suscrito con la UTEG

16% servidores técnicos (habilitantes de apoyo), quienes vuelven operativa a la orquesta en el escenario.

9% servidores logísticos (habilitantes de apoyo), responsables del buen servicio en las presentaciones, que brinda la entidad.

Se está hablando que el 100% de todos los contratos hacen necesario que exista un sistema de información y elementos tecnológicos que se encargue de las contrataciones y agilite los procesos de manera eficiente, para que no se vea afectada la imagen institucional por la falta de los mismos.

**Pregunta 2.**

Cree usted, que la forma de gestionar la contratación en la OSG influye en el desarrollo normal de las actividades.

**Respuesta 2.**

El 90% de los encuestados, considera que la forma de gestionar las contrataciones del personal, influye mucho en las actividades de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

El 9% , considera que la forma de gestionar las contrataciones influyen poco en las actividades de la OSG.

Y el 1%, opinó que la forma de gestionar las contrataciones, no influyen en nada a las actividades de la OSG.

La gran mayoría de los servidores de la entidad, es decir un 99% considera que los procesos tortuosos afectan a las actividades de la OSG, y que un sistema de información y elementos tecnológicos que se encargue de las contrataciones y agilite los procesos de manera eficiente, incrementaría los beneficios.



**Pregunta 3.**

Ha tenido usted la oportunidad de trabajar bajo la modalidad de contrato en otra Institución.

**Respuesta 3.**

El 92% de los encuestados, ha trabajado en otras instituciones bajo la modalidad de contrato.

El 8% del total de los encuestados, no ha tenido la experiencia de haber trabajado en otra institución bajo la modalidad de contrato.

Como se evidencia un 92% de los servidores bajo la modalidad de contratos han tenido ya experiencia de trabajar en otras instituciones, y tan solo un 8%, no ha tenido la oportunidad de trabajar bajo la modalidad de contratos, esto se debe a que este personal es refuerzos con los que cuenta la planta orquestal para completar sus filas de instrumentos, oscilan entre los 18 a 21 años, y por lo general son recién graduados del conservatorio, y ya han participado como practicantes en las filas de la planta orquestal de la OSG.

**Pregunta 4.**

Qué grado de calificación le daría al sistema de gestión de contratación en la OSG.

**Respuesta 4:**

El 77% de los encuestados, ha expuesto que es poco satisfactorio el sistema de gestión de contratación en la OSG.

El 23% ha respondido que el sistema de gestión de contratación de la OSG, es nada satisfactorio.

La gran mayoría de los servidores de la entidad, es decir el 77% considera poco satisfactorio el sistema de gestión de contratación, lo cual hace necesario asegurar una organización más moderna con la implementación de documentación digitalizada en procesos.

**Pregunta 5.**

Con que frecuencia ha tenido usted problemas en la gestión de la contratación para ingresar a trabajar en la OSG.

**Respuesta 5:**

El gráfico muestra que el 73% de los encuestados, ha tenido problemas con mucha frecuencia.

El 19% de los encuestados, ha tenido problemas con poca frecuencia.

El 8%, dijo no haber tenido ningún problema.

Casi un 92% muestra haber tenido problemas en la gestión de contratación para ingresar al sector público, lo que muestra que es muy importante implementar herramientas tecnológicas, mediante documentación digitalizada.

**Para la Hipótesis Particular 1.**

Si se analiza la gestión de contratación actual incidirá en la contratación eficiente de todas las áreas de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

A esta hipótesis se la verifica o se le da sustento, con las respuestas de las preguntas 4 y 5.

**Pregunta 4.**

Qué grado de calificación le daría al sistema de gestión de contratación en la OSG.

**Respuesta 4:**

El 77% de los encuestados, ha expuesto que es poco satisfactorio el sistema de gestión de contratación en la OSG.

El 23% ha respondido que el sistema de gestión de contratación de la OSG, es nada satisfactorio.

La gran mayoría de los servidores de la entidad, es decir el 77% considera poco satisfactorio el sistema de gestión de contratación, lo cual hace necesario asegurar una organización más moderna con la implementación de documentación digitalizada en procesos.

**Pregunta 5.**

Con que frecuencia ha tenido usted problemas en la gestión de la contratación para ingresar a trabajar en la OSG.

**Respuesta 5:**

El gráfico muestra que el 73% de los encuestados, ha tenido problemas con mucha frecuencia.

El 19% de los encuestados, ha tenido problemas con poca frecuencia.

El 8%, dijo no haber tenido ningún problema.

Casi un 92% muestra haber tenido problemas en la gestión de contratación para ingresar al sector público, lo que muestra que es muy importante implementar herramientas tecnológicas, mediante documentación digitalizada.

## **Para la Hipótesis Particular 2**

Si se determina el impacto que tienen las contrataciones, incidirá en el normal desarrollo de las actividades de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

A esta hipótesis se le da sustento o se la verifica con la respuesta de la preguntas 1,3 y 9.

### **Pregunta 1.**

Marque con una X, dependiendo del área en la cual Usted, labora.

### **Respuesta 1.**

57% de los servidores es personal (agregador de valor) de las filas de la planta orquestal, en su gran mayoría titulada o son profesionales en sus diferentes ramas, son claves en sus puestos, muchos de los cuales están terminando su licenciatura en el caso de los músicos a través de convenio con la UESS.

17% servidores administrativos, también con mucha experiencia en la entidad, cursaron maestrías a través del convenio suscrito con la UTEG

16% servidores técnicos (habilitantes de apoyo), quienes vuelven operativa a la orquesta en el escenario.

9% servidores logísticos (habilitantes de apoyo), responsables del buen servicio en las presentaciones, que brinda la entidad.

Se está hablando que el 100% de todos los contratos hacen necesario que exista un sistema de información y elementos tecnológicos que se encargue de las contrataciones y agilite los procesos de manera eficiente, para que no se vea afectada la imagen institucional por la falta de los mismos.

**Pregunta 3.**

Ha tenido usted la oportunidad de trabajar bajo la modalidad de contrato en otra Institución.

**Respuesta 3.**

El 92% de los encuestados, ha trabajado en otras instituciones bajo la modalidad de contrato.

El 8% del total de los encuestados, no ha tenido la experiencia de haber trabajado en otra institución bajo la modalidad de contrato.

Como se evidencia un 92% de los servidores bajo la modalidad de contratos han tenido ya experiencia de trabajar en otras instituciones, y tan solo un 8%, no ha tenido la oportunidad de trabajar bajo la modalidad de contratos, esto se debe a que este personal es refuerzos con los que cuenta la planta orquestal para completar sus filas de instrumentos, oscilan entre los 18 a 21 años, y por lo general son recién graduados del conservatorio, y ya han participado como practicantes en las filas de la planta orquestal de la OSG.

**Pregunta 9.**

Qué nivel de satisfacción ha tenido al sentirse parte del equipo de trabajo de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

**Respuesta.**

El 64% del total de contratos encuestados, aseguró que el grado de satisfacción que tienen de laborar en la OSG, es excelente.

El 36% de los encuestados, se siente muy bien de formar parte de la OSG.

Como se evidencia un 100% de los servidores bajo la modalidad de contratos les agrada laborar dentro de la entidad, por ser la más representativa del país.

### **Para la Hipótesis Particular 3**

Si se contara con el personal requerido, mejorará la calidad interpretativa de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

A esta hipótesis se le da sustento o se la verifica con la respuesta de la pregunta 2,8.

#### **Pregunta 2.**

Cree usted, que la forma de gestionar la contratación en la OSG influye en el desarrollo normal de las actividades.

#### **Respuesta 2.**

El 90% de los encuestados, considera que la forma de gestionar las contrataciones del personal, influye mucho en las actividades de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

El 9% , considera que la forma de gestionar las contrataciones influyen poco en las actividades de la OSG.

Y el 1%, opinó que la forma de gestionar las contrataciones, no influyen en nada a las actividades de la OSG.

La gran mayoría de los servidores de la entidad, es decir un 99% considera que los procesos tortuosos afectan a las actividades de la OSG, y que un sistema de información y elementos tecnológicos que se encargue de las contrataciones y agilite los procesos de manera eficiente, incrementara los beneficios.

**Pregunta 8.**

Considera usted que la calidad de las presentaciones de los conciertos de la OSG, se ve afectada por no contar con el personal.

**Respuesta 8.**

El 100% considera que la demora en las contrataciones, afecta a la calidad de los conciertos.

Todos los 86 encuestados, es decir el 100% opino que se ve afectada la calidad de los conciertos por la demora que existe en las contrataciones y no contar con el personal requerido.

**Para la Hipótesis Particular 4**

Si se identifican los procesos deficientes, la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, mejorará en la contratación.

A esta hipótesis se le da sustento o se la verifica con la respuesta de la pregunta 7 y 10.

**Pregunta 7.**

Tiene conocimiento de por qué existe demora en la contratación

**Respuesta 7.**

El 86% del total del personal de contratos encuestados, tiene conocimiento de por qué existe demora en las contrataciones.

El 14% de los encuestados, no tiene conocimiento del por qué de las demoras en la contratación.

La demora en las contrataciones causa que no se pueda contar con personal idóneo y calificado en las diferentes áreas.

**Pregunta 10.**

Qué motivos cree usted que le impiden integrarse de una manera rápida y eficiente al equipo de trabajo de la OSG.

**Respuesta 10.**

El 66% opinó que la ineficiencia en los procesos impide que el sistema de contratación en la OSG, sea rápida y eficiente.

El 20% de los encuestados, opinó que los trámites en la capital.

En un 14% opinó que la falta de innovación tecnológica..

La gran mayoría de los encuestados de la OSG, tiene conocimiento del porque de las demoras en el proceso, y consideran que al existir una gestión eficiente a través de la documentación digitalizada, no existirían demoras.

**Para la Hipótesis Particular 5**

Si se utiliza la documentación digitalizada de forma que resulte más beneficioso para todos, mejorará el proceso de contratación.

A esta hipótesis se le da sustento o se la verifica con la respuesta de la pregunta 6.



**Pregunta 6.**

Tiene usted conocimiento de los nuevos sistemas informáticos que agilitan los procesos de contratación.

**Respuesta 6.**

El 87% de los encuestados, tiene conocimiento de los nuevos sistemas informáticos que agilitan los procesos de contratación.

El 13% de los encuestados, no tiene conocimiento de los nuevos sistemas informáticos.

Se está hablando que más del 87% de los contratados, considera que si la OSG contara con los nuevos sistemas informáticos, se generarán beneficios al interior de la organización.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA.

#### 3.1. Introducción.

Las Orquestas Sinfónicas adscritas al Ministerio de Cultura del Ecuador, se sustentan en una gestión crítica de la evolución de los procesos de contratación, que caracterizan el fallido desarrollo personal y profesional de los servidores. Esta gestión crítica describe procesos fuera de costo y plazo, trámites que demoran más de la cuenta, mala atención al cliente interno, pérdida de documentación entre otros.

Es fundamental, que adicional a toda la investigación de la gestión en el proceso de contratación levantada, estudiada y procesada en los capítulos anteriores, se deba presentar el nuevo modelo de gestión de contratación de personal para la Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, que permita tomar una decisión teniendo presente que el recurso humano es el activo más importante, la herramienta más valiosa con que cuentan las Orquestas, para satisfacer las necesidades de los mismos (clientes internos), la finalidad del nuevo modelo es obtener resultados que se alineen a la misión de las mismas. Un nuevo modelo de gestión en los procesos de contratación que sensibilicen, comprometan, entrenen, motiven y empoderen a los participantes del proceso, porque ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora con responsabilidad social.

#### 3.2. Modelo de gestión actual y los problemas que hay que corregir

La Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (SENRES)<sup>12</sup>, cuyo objetivo es garantizar que las entidades del estado y por ende las Orquestas Adscritas al Ministerio de Cultura, tengan procesos que eliminen errores, minimicen las demoras, maximice el uso de los recursos, sean adaptables a las contrataciones de los funcionarios, sean de fácil aplicación, para conseguir:

- a.- Mejorar la calidad de los servicios públicos;
- b.- Desconcentrar que consiste en transferir algunas funciones administrativas y/o técnicas a niveles más bajos de administración (regional, provincial o local), pero manteniendo el poder de decisión a nivel central), y descentralizar que consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración central una relación que no es la de jerarquía. Competencias de gestión operativa de las instituciones, entidades, organismos y empresas del estado, para dar una mejor atención a los clientes usuarios;
- c.- Desarrollar una acción sistemática donde las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, formen parte de un proceso de Gestión Pública.

### PROCESO DE GESTION PÚBLICA

COMPONENTES	COMPETENCIAS	INSTITUCIONES RESPONSABLE
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<u>POLÍTICAS Y ASESORÍA TECNICA</u> <u>DE:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO INSTITUCIONAL</li> <li>• ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</li> <li>• REMUNERACIONES</li> </ul>	SECRETARÍA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO – SENRES.

<sup>12</sup> SENRES (2006) *Resolución No. -PROC- 0000046*

**NUEVO MODELO DE GESTION EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LAS ORQUESTAS SINFÓNICAS  
ADSCRITAS AL MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR**

	<u>POLÍTICAS Y APROBACIÓN DE:</u> • PRESUPUESTO	MINISTERIO DE ECONOMÍA FINANZAS - MEF
DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CONTEMPLADOS EN LA MISIÓN, CONFORME SU ÁMBITO DE ACCIÓN Y NORMATIVA LEGAL.	LAS INSTITUCIONES
CONTROL	CONTINUAR Y VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD, ÁMBITO DE COMPETENCIA Y POLÍTICAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO</li> <li>• SENRES</li> <li>• SENPLADES</li> <li>• MEF</li> <li>• PROCURADURÍA</li> </ul>

**Cuadro No. 1**

**Fuente: SENRES (Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos)**

**Revisado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez**

d.- Garantizar la racionalidad y consistencia del diseño de las estructuras orgánicas de las instituciones del Estado, mediante su alineamiento con la misión y la gestión estratégica de un Estado necesario;

e.- Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional, procesos, equipos de trabajo y servidores para garantizar el mejoramiento continuo de la organización;

f.- Estandarizar productos básicos de los procesos habilitantes de apoyo y asesoría, para que la gestión de las instituciones sea homogénea, conforme al Proceso de Gestión Pública;

g.- Impulsar el cambio de cultura organizacional, para que los servidores públicos contribuyan proactivamente a la gestión institucional.

De la Unidad de Administración de Recursos Humanos – UARHs.- Son obligaciones de esta Unidad en el proceso de diseño organizacional o reestructuración, las siguientes:

- a) Administrar el proceso de diseño organizacional, de manera desconcentrada bajo los lineamientos, políticas, normas e instrumentos técnicos emitidos por la SENRES;
- b) Preparar los informes técnicos justificativo de
- c) el diseño organizacional o reestructura;
- d) Preparar proyectos o reformas de los reglamentos o Estatutos Orgánicos Institucionales y presentar para el dictamen favorable de la SENRES, previo a la expedición de actos resolutivos institucionales;
- e) Establecer los proyectos de políticas y normas organizacionales internas que permitan la eficiencia y eficaz administración de la gestión institucional;
- f) Absolver las consultas que sobre Diseño Organizacional o reestructuración, formulen las autoridades de la institución;
- g) Remitir la información que sea requerida por la SENRES, sobre diseño organizacional o reestructura, a través de medios impresos y magnéticos, para actualizar el Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional y el Catastro de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado;

Todo este proceso de La Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (SENRES) queda en letra muerta si no existe un trabajo en equipo por parte de todas las entidades involucradas en la gestión del proceso de contratación.

**Cuatro problemas a corregir de este modelo como son:**

- **La demanda excesiva de trámites que disminuyen la eficiencia y eficacia de las operaciones dentro de la OSG como Entidad Pública.**

### Estrategias

- Implementar un sistema integrado de gestión, de seguimiento y evaluación de los planes de acción.
- Elaboración del Manual de procesos y matriz de competencias.
  
- **Retraso en la contratación de personal extranjero, así como de solistas nacionales e internacionales, en las remuneraciones, viáticos, licencias, entre otras.**

### Estrategias

- Implementar un sistema que muestre el flujograma de contrataciones requeridas para un determinado periodo, y que las instituciones involucradas puedan acceder a esta información, de manera que las autorizaciones y aprobaciones de las contrataciones se cumplan con celeridad y presteza.
  
- Elaboración de una base de datos, respaldada con firma electrónica de documentación digitalizada de los servidores bajo la modalidad de contratos de servicios ocasionales, para que las instituciones involucradas en el proceso de contratación tengan acceso a dicha información, en el momento que la requieran.
  
- **No se cuenta con una Matriz de Competencias, ni un Manual de Funciones<sup>13</sup> actualizados y aprobado por Ministerio de Relaciones**

---

<sup>13</sup> Palma, J. (2009). *Manual de procedimiento*.  
Argentina: El Cid Editor.

**Laborales, pese a que hemos presentado propuestas, lo que dificulta el desarrollo y el intercambio institucional e interinstitucional.**

Estrategias

- Gestión de la implementación de estos procesos actualizados y aprobados.
- Elaboración del Manual de procesos y matriz de competencias es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como la aplicación del nuevo modelo de gestión en los procesos de contratación.
- **Falta de personal de apoyo calificado en las áreas de desarrollo de aplicaciones, redes y administración de servidores.**

Estrategias

- Incrementar el cupo de contrataciones, para poder cubrir las necesidades de las áreas de desarrollo de aplicaciones, redes y administración de servidores, que resultan tan necesarios para la aplicación de la innovación en los procesos.
- Presentar la necesidad o requerimiento, basado en evaluación departamental, al Ministerio de Cultura, de por qué es tan necesario este personal para la aplicación de la innovación del nuevo modelo de gestión de los procesos propuesto para las contrataciones ocasionales.

**3.2.1. Nuevo modelo de gestión en el proceso de contratación, en el que los seres humanos sean el fin de la política.**

La propuesta a presentar a las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura, tomando como modelo de referencia a la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, es el de incorporar un nuevo concepto cuyo *fin* no sean los procesos de abordar y superar desequilibrios en la gestión de los mismo, sino más bien en el que los

seres humanos (activo más importante con que cuentan las Orquestas) sean el fin de la política.

La ejecución de políticas por parte de las instituciones involucradas en la gestión del proceso de contratación, contribuye a crear y facilitar las condiciones para el desarrollo personal y profesional de los servidores de las Orquestas adscritas al Ministerio de Cultura. En esta línea se apoya la gestión en el nuevo modelo de proceso de contratación.

El estado es el encargado de velar y promover la utilización de tecnologías de punta e instrumentos de gestión y administración óptimos.

Se trata, además, de retomar la idea de lo público como opuesto a lo oculto. En el caso del Estado la transparencia de sus actos es fundamental, de lo contrario, podría generar desigualdades y la imposibilidad de reclamo por parte de los afectados (clientes internos). Este nuevo modelo de gestión es aplicable basado en tecnología que de celeridad a los procesos.

### **3.2.2. Diferencia entre el modelo a aplicarse y el modelo anterior en el proceso de contratación.**

- En el nuevo modelo se considera en primer lugar al cliente tanto interno como externo.
- Se tienen en cuenta en el nuevo modelo la finalidad, él para que de su existencia y del esfuerzo de alcanzar y lograr grandes resultados.
- En este nuevo modelo se satisfacen las necesidades de los “clientes internos” tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios del servicio.



- Los participantes del nuevo modelo de los procesos estarían sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Ellos formarían parte del cambio y cooperarían en la mejora de gestión de procesos. Aportarían con su creatividad y no requerirían que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el nuevo modelo.
- En el nuevo modelo se ha decidido dejar de hacer las cosas mal: reproceso, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros “lujos” que no corresponden en estos tiempos.

### 3.3. Antecedentes

Es claro y notorio observar que las Orquestas Sinfónicas adscritas al Ministerio de Cultura del Ecuador, no tienen ningún poder de decisión en cuanto a contrataciones se refiere, Los Directores Ejecutivos, dependen de la decisiones que tome Ministerio de Cultura (Quito), después de la aprobación las Orquestas Sinfónicas, presentan las mismas en sus propias ciudades a MRL, pero dichas aprobaciones terminan siendo enviadas al Ministerio de Relaciones Laborales (Quito), quienes solo las aprueban si y solo si el Ministerio de Cultura notificó o dio la Orden a Ministerio de Finanzas para las respectivas partidas presupuestarias, cinco Jefes que, a nuestro juicio, su estructura vertical y vacía de significado, impide y dificulta que los trámites, se efectúen en la propia jurisdicción del usuario del servicio (cliente interno, activo más importante con que cuentan las orquestas) con oportunidad y eficiencia.

La descentralización es un viejo problema, polémico y fundamentalmente político, porque toca la esencia misma de la estructura Centralista del Estado Ecuatoriano

en general, uno de los aspectos que deben ser enfocados para proponer una reforma integral en los procesos es sobre Descentralización del Estado en el aspecto Administrativo y de Gestión, Porque la Centralización absorbente del poder central (Nivel Central) entorpece y anula las iniciativas de la actividad seccional y regional, como las contrataciones de personal, de entidades como las Orquestas Sinfónicas adscritas al Ministerio de Cultura del Ecuador.

### **3.4. Objetivo**

#### **3.4.1. Objetivo General.-**

El presente trabajo propone un nuevo modelo de gestión que mejore la contratación del personal, bajo la modalidad de contratos de servicios ocasionales, basándose en tecnología, a través de documentación digitalizada, haciendo uso de una de las plataformas administrativas implementadas por el gobierno nacional como es el Quipux, el uso acertado de esta plataforma mejorará la eficiencia y la eficacia en los procesos de contratación, y también mediante la adquisición de equipos informáticos, necesarios para la implementación de este nuevo modelo.

#### **3.4.2. Objetivos específicos.-**

La presente propuesta se basa en cuatro objetivos específicos que permitirán implementar la normativa que posibilitará gestionar procesos de contratación de manera eficiente eficaz y de calidad.

- Incrementando la calidad de atención (cliente interno).

#### Estrategia

Esto se lo lograría a través de la matriz de competencias y Manual de Funciones, aprobados por Ministerio de Cultura y Ministerio de Finanzas, es decir que estas aprobaciones permitirá a la OSG, libertad de acción en la aplicación del nuevo modelo de gestión en el proceso.

Concientizar al cliente interno de que él forma parte activa del cambio, que se va a beneficiar, va a mejorar su desarrollo personal y profesional, por esta razón debe de colaborar en la entrega oportuna de la documentación que se solicite en la entidad a fin de que la base de datos a crearse se encuentre siempre actualizada.

- Evitando los tiempos de espera.

#### Estrategia

A través de correo electrónico, entre el Director Ejecutivo y el Ministro de Cultura, se presenta el requerimiento, a través de un informe de Recursos Humanos, y la solicitud de los cupos de contratos para su aprobación.

La aprobación del Ministro de Cultura, con la firma electrónica también se presenta al MRL de Guayaquil, bajo este mismo medio, para que sea aprobado.

- Minimizar el consumo de papel, mediante documentos digitalizados (cuidando el medio ambiente).

#### Estrategia

Que cada departamento mantenga al día una base de datos del personal bajo la modalidad de contratos ocasionales. Y Recursos Humanos debe tener la base de datos actualizada de todo ese personal de contratos.

Haciendo uso de una de las plataformas administrativas implementadas por el gobierno nacional como es el Quipux, para hacer el envío de la información solicitada (base de datos) por Ministerio de Cultura, MRL y Ministerio de Finanzas.

- Optimizar costos operativos por concepto de viajes, viáticos y tiempos muertos de desplazamiento en trámites burocráticos (ahorro de recursos del estado).

#### Estrategia

Desarrollar el sistema de video conferencia con el fin de reducir las distancias, para que las instituciones involucradas en el proceso puedan conectarse para mantener enlaces frecuentes en forma simultánea, compartidos con más de una jurisdicción.

Que a través del portal Web, del Ministerio de Cultura, se desarrolle un sistema de almacenamiento y gestión de información en línea de acceso para el cliente interno y que de esta manera este informado del estado en que se haya su contratación.

## IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN

DIRECTRIZ 1 : Implementar la matriz de competencias y el Manual de Funciones.						
MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLES	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
¿Cómo?	¿Por qué o para qué?		INICIO	FIN		¿Cómo vamos a medir?
Aprobación por parte de Min. de Cultura y Finanzas.	Implementar sistemas organizacionales	Director Ejecutivo y Asesor jurídico	01/01/2012	31/12/2013	Tiempo Humano	Evaluación del desempeño

DIRECTRIZ 2 : Crear una base de datos para las instituciones que integran el proceso.						
MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLES	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
¿Cómo?	¿Por qué o para qué?		INICIO	FIN		¿Cómo vamos a medir?
Utilización de programas informáticos y una en especial, la plataforma administrativa Quipux.	Minimizar el consumo de papel	Director Ejecutivo Jefe de Sistemas	01/01/2012	31/12/2013	Equipos y redes Humano tiempo	encuestas

DIRECTRIZ 3 : Reducir las distancias en trámites fuera de la jurisdicción.						
MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLES	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
¿Cómo?	¿Por qué o para qué?		INICIO	FIN		¿Cómo vamos a medir?
Utilización de sistema de video conferencia.	Minimizar costos operativos y tiempos muertos de desplazamiento	Director Ejecutivo Jefe Financiero Jefe de Sistemas	01/01/2012	31/12/2013	Software Tiempo Humano	estadísticas de viáticos

DIRECTRIZ 4 : Establecer sistema de almacenamiento y gestión de información en línea .						
MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLES	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
¿Cómo?	¿Por qué o para qué?		INICIO	FIN		¿Cómo vamos a medir?
Portal Web	transparencia en los procesos	Director Ejecutivo Jefe de Sistemas	01/01/2012	31/12/2013	Página Web Tiempo - Humano	panel de entrevista

<b>FLUJO DE CONTRATACIÓN OSG</b>		
<b>CONTRATACIONES</b>	<b>#</b>	<b>** TEMPORADA DE ABRIL A DICIEMBRE</b>
MUSICAL	49	*CONSTANTES
REFUERZOS	55	PROMEDIO DE 5 A 6 POR MES (* CONSTANTES)
SOLISTAS	5	5 EVENTOS MAS IMPORTANTES DE TEMPORADA
DIRECTORES INVITADOS	6	6 EVENTOS MAS IMPORTANTES DE TEMPORADA
CORO (Proyecto OSG)	50	CASI TODA LA TEMPORADA
ADMINISTRATIVO	15	*CONSTANTES
TECNICO	14	*CONSTANTES
LOGISTICO	8	*CONSTANTES
DE SERVICIO	7	*CONSTANTES
TOTAL	209	

**\* CONTRATACIONES QUE SE RENUEVAN HASTA 3 (TRES) VECES EN UN PERIODO FISCAL.**

**\*\* LOS MESES DE ENERO A MARZO LA ORQUESTA PRESENTA OTRO TIPO DE CONCIERTOS TALES COMO: DIDACTICOS, Y EVENTOS VARIOS QUE SE MUESTRAN EN SU PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

Fuente: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

Realizado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

El trabajo de los músicos de una orquesta sinfónica, es de carácter artístico, difiere sustancialmente del de los servidores de otros sectores que desarrollan su actividad de oficina durante las ocho horas de una jornada laboral regular. Por tanto, las orquestas sinfónicas sus músicos y todo el personal (administrativo financiero, recursos humanos, técnicos del teatro, logísticos y personal de servicio), que vuelven operativas a las mismas, requieren de un tratamiento diferente y especial por parte de la administración pública.

El talento humano el motor principal generador del cambio, con que cuentas las Orquestas adscritas a Ministerio de Cultura, cuya misión es asegurar que la interpretación del programa de conciertos, alcance los efectos sonoros y armonía

requeridos y exigidos en las obras musicales y que contemple principios de organización y de gestión institucional eficiente, eficaz y de calidad.

Estadística de Viáticos Vs. beneficios de la aplicación de nuevo modelo de gestión

<b>Comisiones de Servicios</b>				
<b>Funcionarios</b>	<b>Licencias con RMU/2011</b>	<b>Promedio días</b>	<b>Promedio \$ (según Tabla Viáticos /2011)</b>	<b>Promedio anual \$ (Licencias)</b>
Director Ejecutivo	13	4	520	6.760,00
Asesor Legal	12	4	520	6.240,00
Jefe de Recursos Humanos	17	2	260	4.420,00
Jefe del Coro	12	2	260	3.120,00
Jefe Financiero	21	4	520	10.920,00
Asistentes	3	3	300	900,00
Asistentes	3	3	300	900,00
Asistentes	3	3	300	900,00
Asistentes	3	3	300	900,00
	<b>87</b>			<b>35.060,00</b>

\* Viático.- Es el valor diario destinado a sufragar los gastos de alojamiento y alimentación, cuando tienen que pernoctar fuera de su domicilio o lugar habitual de trabajo.

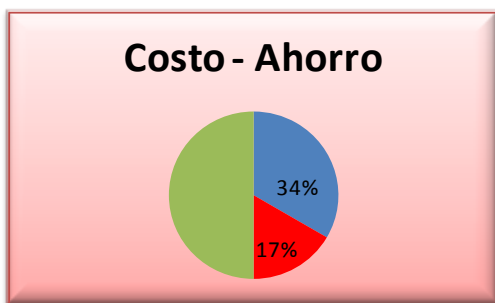
Fuente: Estadísticas OSG (Comisiones de Servicio)

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

<b>Adquición de Software</b>				<b>Diferencia Costo Beneficio</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Servicio</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Costo %</b>	<b>Ahorro</b>	<b>\$</b>
CISCO	Telepresencia	1000	12.000,00	34%	66%	23.139,60
CLARO	Video conferencia	500	6.000,00	17%	83%	29.099,80

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Gráfico No. 19**



Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

**Tabla No. 14**

Valor	%	\$
12.000,00	34%	23.139,60
6.000,00	17%	29.099,80
18.000,00	51%	

Elaborado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

### Verificación de las hipótesis con respecto a entrevista

La entrevista se utilizó para recabar información en forma verbal, a través de preguntas y se la realizó a quince contratados de las diferentes áreas, quienes respondieron son usuarios actuales del proceso existente, usuarios potenciales del nuevo proceso propuesto. Sirvió para obtención de información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, pudiendo ser la mejor fuente de información cualitativa.

Son valiosas las opiniones, comentarios, ideas o sugerencia que se obtuvieron en relación a como se podría llevar a cabo el nuevo proceso.

### Entrevista breve y concisa

“Algunos empleados han sugerido que la mejor forma para hacer eficiente el proceso de contratación es instalar un sistema de elementos tecnológicos para el manejo de todo el proceso...”



Bajo estas circunstancias ¿apoyaría usted el desarrollo de un sistema de este tipo?

Realizado el análisis de la entrevista se pudo comprobar que la aplicación de un nuevo modelo de gestión en la contratación, si es factible de implementar, por los siguientes factores:

- Se cuenta con el total apoyo del personal bajo la modalidad de contratos ocasionales, para participar en el proceso de aplicación del nuevo modelo de gestión.
- El personal formaría parte activa del cambio, que se va a generar en la aplicación del nuevo modelo de gestión, el mismo que lo va a beneficiar, y lo motiva a colaborar en la entrega oportuna de la documentación.

### **3.5. Ventajas de implementación**

¿Qué lograríamos (en forma de una medición)? Las ventajas de una descentralización administrativa (propuesta de valor), son las siguientes:

- 1.- Permite una mejor adaptación del proceso de contratación a las necesidades de los clientes internos.
- 2.- Es democrática, al dejar la gestión de los asuntos a los propios interesados en su jurisdicción.
- 3.- Permite atender a los clientes internos, en los procesos de contratación sin sobrecargar de trabajo a las autoridades superiores (Delegación).

4.- Permite una gestión con celeridad y presteza que en el sistema centralizado, en el cual se produce un papeleo burocrático innecesario.

### 3.5.1. Desventajas de implementación

Se incorpora el concepto de desmaterialización de documentos, con el que se pretende la transformación de elementos físicos a electrónicos como un proceso que paulatinamente tiene que irse realizando en las Orquestas Sinfónicas Adscritas al Ministerio de Cultura.

La normativa posibilitará tener archivos digitales electrónicos y no materiales y que toda la información que se procesa en las Orquestas Sinfónicas, tengan un respaldo material. Además, es preciso, adaptar la normativa al proceso de modernización y para fortalecer la política institucional de las entidades del Estado.

La política del Gobierno, es disminuir el nivel de papel impreso “cero papeles” (conlleva a colaborar con el medio ambiente), y que en su mayoría todos los trámites a seguir sean a través de la tecnología digital, tales como:

- Títulos legales en red
- Todo tipo de documentación requerida para contratación
- Entre otros

Con el avance de la tecnología digital de los últimos años, surgen nuevas generaciones de delincuentes que exponen a los gobiernos, las empresas y a los individuos a los riesgos citados en la siguiente tabla, los cuales deberían tomarse

muy en cuenta para la aplicación de esta la Política de Gobierno en cuanto a lo que tecnología digital se refiere.

## ANALISIS DE RIESGO

INFRACCIONES INFORMATICAS	REPRESION	MULTAS
<b>Delitos contra la información protegida (CPP Art. 202)</b>		
1. Violentando claves o sistemas accede u obtiene información	6 meses a 1 año	\$500 a \$1000
2. Seguridad nacional o secretos comerciales o industriales	1 a 3 años	\$1.000 - \$1500
3. Divulgación o utilización fraudulenta	3 a 6 años	\$2.000 - \$10.000
4. Divulgación o utilización fraudulenta por custodios	6 a 9 años	\$2.000 - \$10.000
5. Obtención y uso no Autorizados	2 meses a 2 años	\$1.000 - \$2.000
<b>Destrucción maliciosa de documentos</b> (CCP Art. 262)	3 a 6 años	----
<b>Falsificación electrónica (CPP Art. 353)</b>	3 a 6 años	----

**NUEVO MODELO DE GESTION EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LAS ORQUESTAS SINFÓNICAS  
ADSCRITAS AL MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR**

<b>Daños informáticos (CPP Art. 415)</b>		
1. Daño dolosamente	6 meses a 3 años	\$60 – \$150
2. Servicio público o vinculado con la defensa nacional	3 a 5 años	\$200 - \$600
3. No delito mayor	8 meses a 4 años	\$200 - \$600
<b>Apropiación ilícita (CPP Art. 553)</b>		
1. Uso fraudulento	6 meses a 5 años	\$500 - \$1.000
2. Uso de medios (claves, tarjetas magnéticas, otros instrumentos)	1 a 5 años	\$1.000 - \$2.000
<b>Estafa (CPP Art. 563)</b>	5 años	\$500 - \$1.000
<b>Contravenciones de tercera clase (CPP Art. 606)</b>	2 a 4 días	\$7 - \$14

Fuente: Código de Procedimiento Penal del Ecuador (Lcda. Laura Alexandra Ureta Arreaga  
Revisado y modificado por: Econ. Gloria María Arreaga Jiménez

## CONCLUSIONES

- La Orquesta Sinfónica de Guayaquil, desde que se fundó ha integrado a músicos en sus filas, ha requerido también de personal administrativo de apoyo logístico, técnicos y de servicio en áreas cubiertas con personal bajo la modalidad de contratos de servicios ocasionales, en base a los requerimientos necesarios.
- Al poner en marcha el nuevo modelo de gestión en los procesos de contratación con implementación de innovación tecnológica brindará al personal un excelente desarrollo personal y profesional, asumiendo acciones correctivas logrando un mayor sentido de empoderamiento como institución, a fin de alcanzar sus objetivos.

## RECOMENDACIONES

- Implementar un nuevo modelo de gestión en procesos que de atención al motor principal de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, el talento humano que asegura la eficiencia, eficacia y calidad en el servicio que brinda la entidad.
- Gestionar con las entidades involucradas en el proceso de contratación, el nuevo modelo de gestión, como también obtener la aprobación por parte del Ministerio de Cultura y MRL, el manual de funciones y la matriz de competencias para el accionar con celeridad y presteza en los procesos de la OSG.
- Tomar en consideración el nuevo modelo de gestión en los procesos de contratación con el objetivo de mejorar el servicio que brinda la Orquesta Sinfónica de Guayaquil, cuyo fin contemple principios de organización y de gestión institucional eficiente, eficaz y de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo (sinergia) del cliente interno, ya que son parte activa del cambio que los va a beneficiar, porque les va a permitir desarrollarse tanto en el ámbito personal como profesionalmente.

### Aprendiendo de los mejores, Benchmarking.

Es bueno señalar que distintas organizaciones del país, apuntan o direccionan el mayor de sus esfuerzos al crear varias herramientas tecnológicas que permiten a la ciudadanía tener de manera directa, toda la información que se genera.

Claros ejemplos; se puede citar a, La Asamblea Nacional y Registro Civil, entre otras instituciones del estado.

El resultado dado y generado por todas estas empresas, independientemente del gran capital económico por parte del Estado, con el que cuentan, gran parte del éxito, radica en que estas empresas se preocupan mucho por su recurso humano.

### **Asamblea Nacional**

La transparencia es uno de los pilares de la gestión legislativa y administrativa de la Asamblea Nacional, con este criterio *se han creado varias herramientas tecnológicas*, que permiten a la ciudadanía tener de manera directa toda la información que se genera en la institución, así mismo como un aporte fundamental en la transparencia *se creó el sistema* de gestión de las sesiones plenarias como el del voto electrónico.

La Asamblea Nacional, cuenta con sistemas de información y elementos tecnológicos que minimizan el consumo de papel, mediante documentos digitalizados, se trabaja con un propósito, escanee y digitalice más, imprima y fotocopie menos, lo que asegura una organización más moderna y a la vez responsable con el medio ambiente.

A través del DTS, sistema de control y seguimiento de trámites, la ciudadanía puede conocer el estado en que se encuentra un trámite, haciendo uso de la página Web, de la institución. El sistema de almacenamiento y gestión de información en línea llamado “alfresco”, también es de acceso público a través del portal.

Se desarrolló el sistema de video conferencia con el fin de reducir las distancias y acercarse más a la ciudadanía, para conocer sus problemas y escuchar sus propuestas y más importante aún que estos puedan dar sus opiniones.

El pleno y las comisiones especializadas se pueden conectar y mantener enlaces frecuentes en forma simultánea, compartidos con más de una jurisdicción con el propósito de diseñar las propuestas legales escuchar de la ciudadanía las inquietudes críticas que alimentan el debate y aprobación de las leyes. También para la difusión o socialización de lo aprobado, logrando así una democracia más participativa.

Es esa la razón por la cual se debe “aprender” de estas empresas..



## BIBLIOGRAFÍA

Bravo, J. (s.f). *Gestión Avanzada de Procesos*. (2009).

Chile Editorial Evolución S.A.

Alles, M. (2009). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*.

Argentina: Ediciones Granica.

Leigh. B. (2005). *Las 7 razones ocultas por las que los empleados se marchan* (The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late). Editorial AMACOM - American Management Association.

Ureta Arreaga, L. (2009) *Retos a superar en la administración de justicia ante los delitos informáticos en el Ecuador*. (Tesis de grado, Escuela superior Politécnica del Litoral). <http://www.dspace.espol.edu.ec>

Quintanar, A. (2008 Febrero 6). *Apoyo Organizacional*.

<http://apoyoorganizacional.blogspot.com/2008/02/el-recurso-humano-en-las-organizaciones.html>

*Plan Operativo de creación de la Unidad de Delitos Informáticos del Ministerio público*.

(s.f.). [http://www.oas.org/juridico/spanish/cyb\\_ecu\\_plan\\_operativo.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/cyb_ecu_plan_operativo.pdf)

Melgar, J. M. (2009). *La mega administración de la empresa como nueva tendencia para el siglo XXI*. Argentina. E. C. Editor, (Ed.)

Drucker P. F. (1995). *Visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Colombia: Grupo Editorial Norma. Edición en inglés.

Palma, J. (2009). *Manual de procedimiento*. Argentina: El Cid Editor.

Díaz de S. (1989), *Gestión de calidad*, Madrid.

Kaoru I. (1986) *¿Qué es el Control total de calidad La modalidad japonesa*, Editorial Norma.

Morgenster O. & Neumann J.V. (1944) *Teoría de los juegos y comportamiento económico*. Princeton University Press.

Alvarado V. & Falconi Fander (2011). *Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional*. Presidencia de la República. Quito.

Pazmiño, I. (2008). *Tiempo de investigar, investigación científica 1: Cómo hacer una tesis*. Ecuador: Editeka ediciones.

Portillo, R. (2009). *Comportamiento organizacional*.  
Argentina: Cid Editor.

Quinn, H. M. (1999). *El Proceso estratégico*.  
Madrid-Londres: Edición europea.

Losep, Art. 5 (2013) *Requisitos para ingresar al servicio público*. Reglamento

Medina C. redactora (2009, enero 28). *Orquesta Sinfónica brindó su único concierto clásico en Barcelona*. Diario el universo, secc. Cultura

Altamirano G. (2012, julio 11). *Miguitas de ternura dejó Alberto Cortez por su paso en Guayaquil*. Diario el universo, secc. Telemix.

Javier Reyes, G. A. (2010). Fortalecimiento de la capacidad de Gestión Pública por Resultados. Obtenido de Plan de Operaciones. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs>

Mintzberg, H. (2002). T. d. Bonner (Ed.), *La estructuración de las organizaciones*.  
Barcelona, España: Ariel economía.

Mota, E. & Ignacio, J. (1993). *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos*.  
España: Mc Graw Hill. Interamericana de España.

Etzioni, Amitai. (1967). *Organizaciones Modernas*. Sao Paulo, Pionera.

Rodríguez Valencia, J. (2007). Cengage & Learning (Eds.), *Administración moderna  
de personal* (7ª ed.). México

Webster Allen, L. (2004). *Estadística aplicada a los Negocios y Economía* (3ª ed.)  
Colombia: Editorial Irwin Mc Graw – Hill.

Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5ª ed.)  
Colombia: Editorial Mc. Graw Hill interamericana, S.A.

Arostegui, A. G. (2007). *Diseño organizativo estructura y proceso*. Buenos Aires,  
Santiago-Uruguay. (Ediciones Granica S.A ed.)

Gilli Juan José Arostegui, Á. O. (2009-diciembre). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Granica.

Correa, F. (2009). *Administración*. E. C. Editor, (Ed.) Argentina.