



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA
DIRECCIÓN DE CULTURA Y DEPORTES DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ESMERALDAS

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
PLANEACIÓN

Autor: Jul David Granados Cuero

Asesor: Mgt. Xavier Quiñonez Ku

Esmeraldas, Ecuador, noviembre 2018

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN.

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE CULTURA Y DEPORTES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ESMERALDAS.

Jul David Granados Cuero.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Mgt. Ing. Xavier Quiñonez Ku

f. _____

DIRECTOR DE TESIS

PhD. Yulien Herrera Díaz

f. _____

LECTOR 1

Mgt. Luis Hidalgo Solórzano

f. _____

LECTOR 2

Mgt. María Lirios Bernabé Lillo

f. _____

COORDINADORA DE POSGRADO (E)

Mgt. Maritza Demera Mejía

f. _____

SECRETARIA GENERAL PUCESE

Esmeraldas, Ecuador, noviembre 2018

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Jul David Granados Cuero**, portador de la cédula de ciudadanía N° **0801555319**, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas, Mención Planeación**, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Jul David Granados Cuero

C.I. 08015553319

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de asesor Certifico que:

La Tesis titulada “Análisis de los Procesos Administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas”, del maestrante Jul David Granados Cuero, cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal al trabajo de grado.

Mgt. Ing. Xavier Quiñonez Ku

Director de Tesis

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo lo dedico a mi mamá y a mi papá, por ser las personas más maravillosas que me han acompañado y me guiaron a ser hoy el hombre que soy.

También se lo dedico a mis amados hijos y esposa, junto a mí en todo el camino, formando la familia que Dios me permitió crear.

Y también lo dedico a los compañeros del GADME, y particularmente a los servidores municipales que pertenecen a la Dirección de Cultura porque conozco la entrega y esfuerzo que realizan cada día por lograr un mejor trabajo para el pueblo esmeraldeño.

Jul David Granados Cuero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía, por acompañarme y darme fuerzas e inspiración en cada momento durante el proceso de mi formación profesional.

A la PUCESE y a sus docentes por darme la oportunidad de pertenecer a tan prestigiosa Universidad.

A mi asesor de tesis Mgt. Xavier Quiñonez Ku, por su dedicación y paciencia para guiarme a culminar exitosamente esta investigación.

A los funcionarios y gestores culturales que proporcionaron la información necesaria para realizar esta tesis.

Jul David Granados Cuero

TÍTULO: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE CULTURA Y DEPORTES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ESMERALDAS.

Resumen

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son entes jurídicos de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. En el marco de sus competencias, el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas tiene como función el promover y patrocinar las culturas y las actividades recreativas, en beneficio de la colectividad.

Con el objetivo de analizar los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Esmeraldas, en este estudio cuanti- cualitativo se determinaron sus debilidades y fortalezas, y se identificaron las oportunidades que la Dirección de Cultura posee para el adecuado desarrollo de sus procesos administrativos y se constató, a través de la opinión de los gestores culturales, el nivel de satisfacción respecto a la gestión de esos procesos.

Los resultados mostraron como principales debilidades que se planifican proyectos y programas generales de desarrollo cultural, pero no siempre se garantiza su realización; la inexistencia de convenios con las dos universidades de la provincia, la inexistencia de un sistema coordinado para promover la cultura en los centros educacionales, que la comunicación de la Dirección de Cultura con los gestores culturales no sea sistemática, el Departamento de Cultura no ha logrado planificar la capacitación que necesita al Talento Humano bajo su responsabilidad, y que la toma de decisiones fue evaluada como no efectiva ni oportuna. Sin embargo, se encontraron como fortalezas que se coordinan las actividades conmemorativas propios del cantón; que se haga la difusión de diferentes manifestaciones culturales a través de las emisoras de radio y TV del cantón, y que la divulgación también se haga a través de carteles en lugares públicos e incluso en los medios digitales de Internet; de igual manera son fortalezas el que se incluyan a todos los gestores culturales en el

diseño de los espectáculos culturales y que el colectivo de la Dirección de Cultura está organizado adecuadamente para realizar sus funciones, con suficientes recursos humanos y con liderazgo administrativo democrático; hay asesorías permanentes a los actores del GADME; se monitorea la marcha de los servicios y el funcionamiento de los centros culturales, y hay control del funcionamiento de los servicios conexos de educación, deporte y recreación.

Sobre las oportunidades, se pudo observar que Esmeraldas tiene un potencial cultural en la población, especialmente en los jóvenes que practican manifestaciones como la danza, los malabares, la marimba y el canto; otra oportunidad es el contar con la diversidad cultural que caracteriza a los esmeraldeños, a lo que se añaden las visitas de artistas de renombre internacional, que pueden enriquecer la formación cultural de los gestores culturales.

La insatisfacción de los gestores culturales se manifestó en tres áreas que les hacen perder la motivación: contratos de trabajo fuera de fecha, inconsistencia en el pago y la falta de garantías con los medios técnicos que requieren para trabajar.

Se concluye que los procesos administrativos tienen falencias significativas en las cuatro esferas estudiadas: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Palabras clave: Proceso administrativo; administración por procesos; cultura; deporte; Gobierno Autónomo Descentralizado.

Abstract

The Decentralized Municipal Autonomous Governments are legal entities of public law, with political, administrative and financial autonomy, and are governed by the Organic Code of Territorial Organization, Autonomy and Decentralization. Within the framework of its powers, the Decentralized Autonomous Government of the Esmeraldas canton has the function of promoting and sponsoring cultures and recreational activities, for the benefit of the community.

With the objective of analyzing the administrative processes of the Direction of Culture and Sports of the Autonomous Municipal Decentralized Government of Esmeraldas, in this study we determined their weaknesses and strengths, identified the opportunities that the Direction of Culture has for the proper development of their administrative processes and it was found out, through the opinion of the cultural managers, the level of satisfaction with respect to the management of these processes.

The results showed as main weaknesses that projects and general programs of cultural development are planned, but their realization is not always guaranteed; the non-existence of agreements with the two universities of the province, the lack of a coordinated system to promote culture in educational centers, the communication of the Culture Department with the cultural managers is not systematic, the Department of Culture has not achieved the plan the training the Human Talent under their responsibility, and that the decision making was evaluated as ineffective or timely. However, the commemorative activities of the canton were found out as strengths; that the diffusion of different cultural manifestations has been made through the radio and TV stations of the canton, and that the dissemination of information has also been done through posters in public places and even in the digital media of the Internet; In the same way, it becomes strengths that all cultural managers are included in the design of cultural events and that the collective of the Direction of Culture is adequately organized to perform its functions, with sufficient human resources and democratic administrative leadership; there are permanent consultancies to the

actors of the GADME; The progress of the services and the operation of the cultural centers are monitored, and there is control over the operation of the related education, sports and recreation services.

On the opportunities, it was observed that Esmeraldas has a cultural potential in the population, especially in young people who practice things such as dance, juggling, marimba and singing; Another opportunity is to count on the cultural diversity that characterizes us as Esmeraldeños, to which are added the visits of artists of international renown, which can enrich the cultural formation of our cultural managers.

The dissatisfaction of some cultural managers was manifested in three areas that make them lose motivation: out-of-date work contracts, inconsistency in payment and lack of guarantees with the technical means they need to work.

It is concluded that the administrative processes have significant shortcomings in the four areas studied: planning, organization, direction and control.

Keywords: Administrative process; administration by processes; culture; sport; Decentralized Autonomous Government.

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
Abstract.....	ix
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
CAPITULO 1	1
INTRODUCCION Y OBJETIVOS	1
.1.1. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.2. MARCO TEÓRICO	3
1.2.1 Fundamentación Teórica/Conceptual	3
1.2.1.1 Proceso Administrativo	7
Elementos o etapas del proceso administrativo.....	8
1.2.1.2 Gestión de Cultura	9
Dirección de Cultura	9
Atribuciones y Responsabilidades:.....	10
Unidad de Biblioteca Municipal	12
1.2.2. Fundamentación Legal	13
1.2.3. Revisión de estudios previos	15
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
CAPÍTULO 2	20
METODOLOGÍA.....	20
2.1 Método de Investigación.....	20
Tipo de investigación	20

2.2 Población y Muestra.....	22
2.3 Instrumentos.....	23
CAPÍTULO 3	24
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	24
CAPÍTULO 4	33
DISCUSIÓN	33
CAPÍTULO 5	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
5.1 Conclusiones.....	40
5.2 Recomendaciones.....	42
Referencias	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis descriptivo del cuestionario sobre procesos administrativos.....	26
Tabla 2. Información estadística indicativa del nivel de satisfacción de los gestores culturales.....	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Procesos	10
Figura 2. Estructura de la Dirección de Cultura y Deporte	12

CAPITULO 1

INTRODUCCION Y OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son entes jurídicos de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera y están regidos por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Cordero, 2010).

En el marco de sus competencias, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) tienen como función el promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón.

Así mismo, el Código Orgánico de referencia establece que las competencias exclusivas son de cumplimiento obligatorio, y en el marco de esta Ley, se sostiene que deben preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.

La administración por procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario (Cordero, 2010, p. 6).

Por lo tanto, las instituciones del estado ecuatoriano, así como los gobiernos autónomos descentralizados del país deben desarrollar y ejecutar procesos administrativos que conduzcan a la búsqueda de la eficiencia administrativa.

La Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas fue creada el 15 de septiembre del año 2000 y tiene como misión el difundir la diversidad cultural del cantón Esmeraldas en sus

diferentes manifestaciones, así como satisfacer las necesidades de información científica y cultural (Alcaldía de Esmeraldas, 2016).

Para poder contribuir a la misión institucional a través de la Dirección de Cultura y Deportes y, por supuesto a la departamental, corresponde adentrarse en el análisis de los procesos administrativos de la misma, con el fin de coadyuvar al logro de los resultados, a través de procesos administrativos adecuados y en cumplimiento del objetivo institucional (Zavala, 2009).

Esto se constituye en el hecho de que existe prioridad al brindar servicios de calidad frente a las necesidades de los gestores culturales y, por supuesto, de los usuarios internos y externos, así que conviene preguntarse: ¿Cómo se desarrollan los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas?

1.1. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica, fundamentalmente, en la necesidad que tiene la Dirección de Cultura y Deportes de optimizar los procesos que en ésta se desarrollan, a efectos de contribuir al cumplimiento de la visión y misión de la misma.

Esta investigación, titulada Análisis de los Procesos Administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas, se efectúa con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos para el cumplimiento de los objetivos de la Dirección.

La investigación, en el contexto de sus conclusiones, traerá consigo un aporte importante respecto al análisis de los procesos administrativos que se cumplen en la dirección en mención.

Además, se justifica por la existencia de la prioridad de brindar servicios de calidad frente a las necesidades culturales y deportivas de la comunidad, de los gestores culturales y, por supuesto, a los usuarios internos.

En definitiva, el presente estudio es fundamental para la institución y sociedad esmeraldeña para la consecución de un mejor servicio para beneficio de la comunidad y de los usuarios internos y externos, por tanto, se considera que es una justificación válida para iniciar un proceso de mejoras, con la finalidad de generar mayores beneficios y hacer más competitiva a la Dirección y por ende a la institución.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1 Fundamentación Teórica/Conceptual

Aunque la historia reconoce que ya desde la cultura de los egipcios hay evidencias de que existían habilidades administrativas y de organización (la construcción de las pirámides, por ejemplo, hubiera sido imposible sin esas habilidades), la fundamentación teórica comienza más acá en el tiempo, con la Edad Moderna y Contemporánea, y específicamente al reconocer como el sistema de administración pública actual aquel sugerido por Montesquieu (1689- 1775), quien dividió los poderes del estado en tres órganos: Legislativo, Ejecutivo y Judicial (Martínez, 2013).

Es precisamente en los años intelectualmente más productivos de Montesquieu que se inicia la Revolución Industrial (a mediados del siglo XVIII), que trajo consigo la invención de infinidad de máquinas que facilitaron el trabajo y lo hicieron más complejo, haciendo entonces imprescindible la administración como área científica del conocimiento humano.

Cinco han sido las principales contribuciones de grandes pensadores al desarrollo de la administración. La primera contribución se debe, sin lugar a dudas, a los aportes de Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lilian Gilbreth son reconocidos como los paradigmas de la *Administración Científica*. Gantt, creador de la gráfica de Gantt, destacó la necesidad de capacitar al trabajador, mientras que Frank y Lilian Gilbreth estudiaron los tiempos y movimientos; pero, sin lugar a dudas, la gran figura la ha sido Taylor, conocido como padre de la Administración Científica, que se preocupó por incrementar la productividad, los salarios más altos, la aplicación del método científico, el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupal.

Los principios de la Administración Científica de Taylor incluyen:

- Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
- Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de la discordia.
- Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar de individualismo caótico.
- Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la empresa (Taylor, 2006).

Taylor (2006) propuso el pago a destajo y la especialización de los trabajadores; para ello señala el elegir personal apto, que se acostumbren a la ciencia, sigan el conocimiento científico, y la división del trabajo. Sus cuatro principios básicos se concretan en crear una ciencia para cada elemento del trabajo del individuo, que sustituya el método empírico; escoger científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador; colaborar ampliamente con los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la ciencia que se ha ido desarrollando; que haya una división casi igual del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores.

Otro teórico de la Administración, al que se le reconoce la segunda contribución, fue Henri Fayol conocido como el padre de la *Teoría Administrativa Moderna*, quien dividió las actividades industriales en técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas; formuló el proceso administrativo y los catorce principios de la administración, haciendo referencia a la autoridad, responsabilidad, unidad de mando, cadena escalar (jerarquía) y el espíritu del cuerpo.

Los catorce principios generales de Fayol son:

1. División del trabajo, porque la especialización aumenta el producto haciendo más eficientes a los trabajadores.

2. Autoridad: Los administradores deben de estar en posibilidades de dar órdenes, la autoridad les da este derecho y junto con la autoridad está la responsabilidad.
3. Disciplina: Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan en la organización.
4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección: Cada grupo de actividades organizacionales con el mismo objetivo deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan.
6. Subordinación de los intereses particulares al interés general: Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deberán preceder a los de la organización en su conjunto.
7. Remuneración: Los trabajadores deben obtener un salario justo por sus servicios.
8. Centralización: Busca el grado óptimo de centralización para cada situación.
9. Cadena escalar: La línea de autoridad de la alta gerencia a los niveles más bajos representa la cadena escalar. Las comunicaciones deben seguir esta escalera; sin embargo, pueden permitirse comunicaciones cruzadas si estas se coordinan efectivamente.
10. Orden: Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento preciso.
11. Equidad: Los administradores deben ser benevolentes y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal: Un alto cambio de empleados es ineficiente, debe existir planeación ordenada de personal y asegurar sustitutos.
13. Iniciativa: Los empleados a quienes se permite crear y llevar a cabo planes ejercerán niveles altos de esfuerzo.
14. Unión del personal: El promover el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización (Novelo, 2013).

La tercera contribución se conoce como las *Ciencias de la Conducta*, y sus principales representantes fueron Hugo Munsterberg, Walter Dill Scott, Max Weber, Vilfredo Pareto y Elton Mayo.

Munsterberg aplicó la psicología a la industria y la administración. Scott, por su parte, aplicó la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal. Weber creó la teoría de la burocracia. Pareto, conocido como el padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y la administración, y Mayo, los estudios de la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño (Moguel, 2012).

La cuarta contribución del pensamiento administrativo es conocida como la *Teoría de Sistemas*, de Chester I. Barnard, quien propuso la interrelación entre la planeación, la organización y el control en una empresa y sus subsistemas. el enfoque de sistemas sociales de la administración (Vélaz, 2012).

Y la quinta contribución que ha marcado la administración es la conocida como *Pensamiento Administrativo Moderno*. Son varios sus representantes, pero dentro de los más conocidos están Koontz, Maslow, Drucker, Herzberg, Deming (control de la calidad en Japón), Peter (incompetencia o principio de halo), Ouchi (aplicó prácticas administrativas japonesas en EE.UU.), Peters y Waterman (identifican las características de las empresas excelentes) (Cancino, 2012).

Una vez vista la evolución del pensamiento administrativo, y antes de tratar el concepto de *proceso administrativo*, se hace necesario entender lo que significa el término “Proceso”.

“Proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Rios, 2008, p.12).

“Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (Harrington, 1993, p.9).

El término proceso significa “secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas” (Hernández & Pulido, 2011, p. 159).

Es preciso que se pueda comprender de mejor forma el concepto de proceso, a fin de lograr simplificar su definición, y en este contexto, se afirma que

“proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2010, p. 52).

Entonces, se puede inferir que a efecto de generar mayores beneficios y hacer más competitiva una organización o dependencia, es importante iniciar un proceso de mejoramiento que conlleve a mejores resultados organizacionales.

De acuerdo con estos autores, y considerando que el campo de esta investigación es de carácter administrativo, se utilizará el término proceso para referirnos a “la transformación de ideas en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas para asegurarse del cumplimiento de lo previsto y, en su caso, proceder con las modificaciones o ajustes pertinentes” (Hernández-Rodríguez, & Pulido, 2011, p.159).

Así, a lo interno de las organizaciones, es que es importante entender y comprender el proceso administrativo.

1.2.1.1 Proceso Administrativo

Según Luna (2008), el proceso administrativo “es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuáles se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p.36).

De acuerdo a Hernández y Pulido (2011), “proceso administrativo es el marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos” (p.160).

Por otra parte, Blandez (2014) afirma que “proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administrativos dentro de una organización” (p.1). En la necesidad de entender y tener claro por qué se le llama proceso administrativo, Blandez lo considera

porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos (p.7).

Tras analizar varios conceptos de los procesos administrativos de diferentes autores, es importante resaltar que estos procesos de alguna manera se sustentan en los elementos o etapas.

Elementos o etapas del proceso administrativo

Se analizará cómo dos autores consideran estos elementos o etapas de un proceso administrativo:

a) Hernández, & Pulido (2011) los delimitan así:

Planeación: Proyección impresa de la acción; y contesta a la pregunta ¿Qué y cómo se va a hacer?

Organización: estructuración de las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada; responde a las preguntas ¿Quién lo debe hacer? y ¿qué debe hacerse?

Integración: acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa -organización con sus objetivos, misión, visión y valores, para obtener su plena identidad con la organización; responde a las preguntas ¿Quién lo debe hacer? y ¿de qué es responsable?

Dirección: acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas (liderazgo), conforme a las estrategias.

Control: evaluación de los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado (planeación, organización, integración, dirección y control) (p. 161).

b) Luna (2008) los delimita en cuatro fases:

1. **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. **Organizar:** construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. **Dirigir:** guiar y orientar al personal.
4. **Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas y las órdenes dadas (p. 42).

Los procesos administrativos juegan un papel importante para una empresa y para el administrador en particular, y para ambos sus principios son sus elementos o funciones.

Las instituciones públicas están en la obligación de que cada una de sus áreas o departamentos implementen adecuados procesos de administración, basados en los principios de la administración pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, y que establece que:

La administración por procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario (Asamblea nacional Constituyente, 2008, p. 6).

Uno de los problemas más comunes que enfrentan muchas administraciones públicas es la ausencia de un método eficaz y sistemático para medir el rendimiento de su gestión y evaluar sus resultados. El interés, tanto administrativo como político, se ha orientado más bien a controlar los insumos, o inputs, que recibe la administración pública y a garantizar la observación de normas y procedimientos. De hecho, medir el coste o bien evaluar el rendimiento de la prestación de los servicios públicos no era, hasta hace relativamente pocos años, una preocupación fundamental (Mejía, 2006, p. 2).

1.2.1.2 Gestión de Cultura

Los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes se gestionarán de acuerdo a la siguiente estructura:

Dirección de Cultura

Misión. – Impulsar el desarrollo y aplicación de políticas locales que permitan gestionar, proteger y desarrollar la diversidad cultural, motivar la participación de diversos actores culturales, instaurar diálogos que propongan consensos

mínimos entre instituciones culturales, a fin de conservar y enriquecer la cultura de Esmeraldas (Alcaldía de Esmeraldas, 2016).

Responsable. - director/a de Cultura

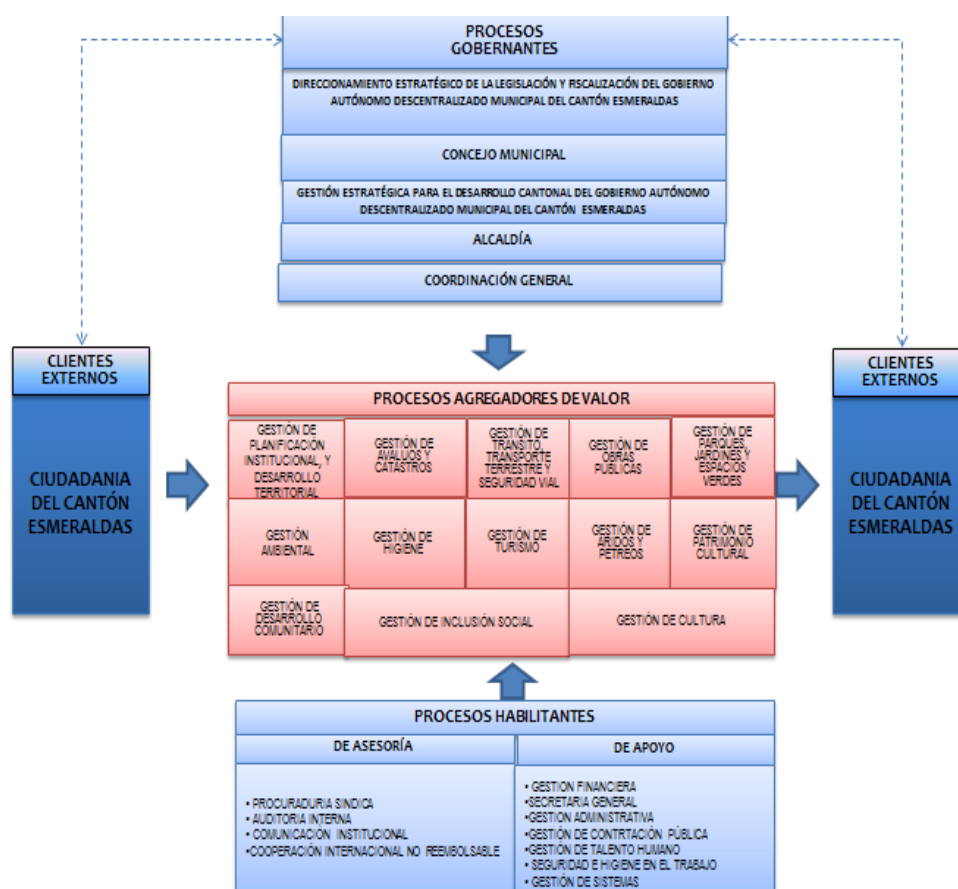


Figura 1. Mapa de Procesos.

Fuente: Tomado del Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Esmeraldas. Del 20 de diciembre de 2017.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Formular, definir y aplicar políticas, normas y regulaciones municipales de cultura que integren a la comunidad en el quehacer y desarrollo cultural.
2. Elaborar proyectos y programas generales de desarrollo cultural municipal.
3. Coordinar, articular y administrar las actividades conmemorativas y de festejos de conformidad con las normas de la materia.
4. Dirigir y monitorear la buena marcha de los servicios de cultura y actividades conexas.
5. Normar y reglamentar el funcionamiento de los centros culturales, museos y patrimonio cultural del cantón Esmeraldas.

6. Impulsar programas de capacitación cultural comunitaria y posibilitar la afirmación de las identidades y la interculturalidad de los actores sociales.
7. Proporcionar y difundir los valores culturales a través de actividades de producción, gestión y difusión.
8. Dirigir, orientar y controlar el funcionamiento de los servicios conexos de educación, deporte y recreación, para la cultura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas.
9. Investigar, rescatar, desarrollar y difundir las diferentes manifestaciones culturales del cantón para estimular aptitudes intelectuales resultantes del estudio.
10. Impulsar proyectos de pedagogía, tanto en la Dirección como en las instituciones de cultura, con incidencia en la jurisdicción cantonal.
11. Coordinar con entidades públicas y privadas a fin de conseguir los objetivos de la promoción y apoyo a la cultura del cantón.
12. Promover la participación de la comunidad educativa, en el desarrollo de los procesos culturales locales.
13. Las demás que establezcan las leyes y normas que regulan los temas de cultura.



Unidad de Conservatorio

Productos y Servicios:

1. Proyectos de mejoras del conservatorio.
2. Informe de usuarios activos del conservatorio.
3. Informe de inscritos y capacitados.
4. Informe de programas a ejecutarse.

Unidad de Deportes

Productos y Servicios:

1. Informe de actividades recreativas y deportivas con grupos de atención prioritaria
2. Campeonatos deportivos organizados en los diferentes escenarios del cantón.
3. Proyectos recreativos y deportivos.
4. Informe de labores culturales, educacionales y deportivas del cantón, planificadas por la municipalidad.
5. Programas culturales, deportivos, artísticos y eco- turísticos, dentro del programa socio-cultural establecido por la municipalidad.
6. Informe de la administración y mantenimiento de la infraestructura para el desarrollo de eventos deportivos y recreativos.
7. Cronogramas de visitas estudiantiles a los centros recreativos y deportivos del cantón.

Unidad de Biblioteca Municipal

Productos y Servicios:

1. Bitácora y registro de libros, folletos, revistas y demás documentos en el sistema de biblioteca, organizándolos por autor, materia y títulos.
2. Registro de préstamos de libros, revistas, folletos y documentos bibliográficos.
3. Actas de entrega y recepción de libros, revistas, folletos y documentos en general a los clientes internos y externos.
4. Informe de la clasificación, catalogación y codificación de libros, revistas, folletos y documentos en general.

5. Informe sobre el movimiento de la biblioteca.
6. Listado de libros para la adquisición respectiva.
7. Inventario de la documentación bibliográfica (Informe de la administración de la información de bibliotecas virtuales (Lara, 2017, pp. 39- 41).

1.2.2. Fundamentación Legal

El primer instrumento legal en el cual se fundamenta la presente investigación es la Constitución de la República (2008), en los artículos que a continuación se destacan:

Art. 21.- Las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertenencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas. No se podrá invocar la cultura cuando se atente contra los derechos reconocidos en la Constitución.

Art. 23.- Las personas tienen derecho a acceder y participar del espacio público como ámbito de deliberación, intercambio cultural, cohesión social y promoción de la igualdad en la diversidad. El derecho a difundir en el espacio público las propias expresiones culturales se ejercerá sin más limitaciones que las que establezca la ley, con sujeción a los principios constitucionales (Asamblea nacional Constituyente, 2008).

Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 51 que establece que: Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Trabajo como órgano rector de la materia. Dependerán administrativas, orgánicas, funcional y económicamente de sus respectivas instituciones. El Ministerio de Trabajo no interferirá en los actos relacionados con dicha

administración ni en ninguna administración extraña a la administración pública central e institucional.

Decreto 1058 de la Norma Técnica de Administración por Procesos (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013): La administración por procesos se rige por los principios de la Administración pública.

Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (Cordero, 2010):

Art.54 literal g, mismo que tipifica “Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón; Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;

Art. 55, literal h que textualmente dice “Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines”

Finalmente, se hace referencia a la **ordenanza** emitida por la Ilustre Municipalidad del Cantón de Esmeralda, cuyo contenido pertinente se anota a continuación:

Art.-1 Crease la Dirección de Desarrollo Cultural, Educativo, Deportivo y Turístico de la Ilustre Municipalidad del Cantón Esmeraldas, la misma que cumplirá las siguientes funciones:

- a.- Revalorizar los componentes culturales de la población esmeraldeña como factor de integración provincial y nacional.
- b.- Programar y dirigir jornadas culturales
- c.- Difundir los valores culturales esmeraldeños
- d.- Organizar y sostener bibliotecas públicas y cuidar que se conserven de la mejor manera.
- f.- Planificar la política cultural de la Ilustre Municipalidad del Cantón Esmeraldas y luego de su aprobación ejecutarle directamente en lo que

estuviese a su cargo e indirectamente con el resto de unidades del Municipio, mediante la programación de actividades en concordancia con la ejecución de programas y proyectos

i.- Estimular el fomento de las ciencias, la literatura, las artes, la educación y los deportes.

Art. 4 Le corresponde al Departamento de cultura:

a.- Realizar actividades culturales de conformidad con las políticas de la Ilustre Municipalidad de Esmeraldas.

b.- Programar y coordinar actividades culturales y artísticas del Cantón en que la Municipalidad haya decidido su participación.

c.- Difundir los valores culturales y artísticos

d.- Motivar y rescatar la auténtica música esmeraldeña promoviendo presentaciones artísticas y otras actividades.

e.- Colaborar en la enseñanza de los instrumentos de los instrumentos musicales y la danza esmeraldeña.

f.- Fomentar el intercambio cultural.

g.- Realizar trabajos de investigación histórica en los campos de la arqueología, etnografía dentro del cantón y difundir sus resultados

h.- Rescatar los auténticos valores culturales del cantón y sus parroquias.

1.2.3. Revisión de estudios previos

Como es fácil suponer, los procesos administrativos conjugan un amplio grupo de factores y elementos, imprescindibles para su buen funcionamiento. En el caso que se estudia, dos de ellos, y de gran trascendencia, son el trabajo con el Talento Humano de la esfera de la cultura y el tipo de liderazgo que exista en el departamento correspondiente del GADME.

Una investigación realizada en Quevedo, Los Ríos, Ecuador, cuyo objetivo fue determinar algunos procesos administrativos y operativos como fortalecimiento

del Talento Humano en una empresa, concluyó que era alarmante los resultados sobre las capacitaciones que la empresa da a sus empleados y por ende, el desconocimiento en los procesos administrativos y operativos de la empresa. El 100% de los empleados consideraron la necesidad de contar con un nuevo modelo de procesos administrativos y operativos que a su criterio contribuiría favorablemente en el manejo del talento humano (Zamora, Haro, Cárdenas, Villarroel, & Pacheco, 2017, p.7).

De gran importancia es también el tipo de liderazgo que se use en la administración de procesos. De esta forma, un estudio realizado en Nicaragua, con el objetivo de valorar la incidencia del liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección de un instituto, en el departamento de Masaya, concluyó que existe un liderazgo democrático, con metas claras en cuanto a propósitos, misión y visión institucional, y que tienen como fortalezas que el equipo directivo supervisa y evalúa las gestiones que se ejecutan y brindan informes acerca de los resultados obtenidos en las gestiones y proyectos a la comunidad; de igual forma, existen buenas relaciones interinstitucionales, favorecidas por ese liderazgo (Guadamuz, & Ortiz, 2015).

En fecha tan temprana como 1963, Williaivi explicó que existen algunos rasgos del proceso administrativo que provienen del carácter esencialmente jerárquico de las relaciones entre personas y entre grupos, inherentes a la estructura sociocultural de muchos países subdesarrollados, y aunque estas relaciones no excluyen generalmente cierto paternalismo y accesibilidad entre los grupos inferiores y los dirigentes, socavan el proceso de la administración pública (p.37).

Flores (2015), al desarrollar su investigación, propuso analizar los pasos del proceso administrativo y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013; aplicó técnicas e instrumentos para la recolección de información como la revisión documental, la entrevista y la observación directa, las que llevaron a concluir que, al no existir un buen manejo de los procesos administrativos, se observó que no cumplían con el desempeño de la gestión administrativa.

En la investigación realizada en la ciudad de Quito, con el tema La Gestión del Proceso Administrativo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano para Otorgar la Acreditación a los Organismos de Evaluación de la Conformidad, se planteó como objetivo general el implementar el proceso administrativo eficiente en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano para satisfacer las necesidades de acreditación del país, y en una de sus conclusiones establece que no se encuentra integrado el proceso administrativo y el proceso de acreditación para satisfacer las necesidades de los Organismos de Evaluación de la Conformidad, y por este motivo la organización no es la más óptima, las actividades de acreditación son demorosas, y que los pagos y recaudaciones tampoco son óptimas, ya que el personal necesita más capacitación y entrenamiento en los procesos administrativos y más difusión de los procesos de acreditación; que el área de gestión de la calidad debe actualizarse constantemente, ya que es clave en este enlace de operaciones y actividades productivas. Por lo tanto, sintieron necesario sugerir o recomendar implementar procesos administrativos más dinámicos y efectivos en el organismo de acreditación ecuatoriano (Bravo, 2009, pp. 96-97).

Tapia (2017) desarrolla su investigación, sobre el análisis del proceso administrativo de la microempresa Quimi Limpieza, en la Ciudad de Esmeraldas. Tras aplicar los métodos deductivo e inductivo y al considerarla como una investigación aplicada, los conocimientos científicos adquiridos del proceso investigativo fueron utilizados y aplicados para el mejoramiento de los procesos administrativos de Quimi Limpieza, y en una de sus conclusiones manifiesta que las empresas, en general, requieren contar con una estructura que les permita organizarse, crecer, y por ende ser rentables.

Tarira (2017) planteó como su objetivo general el analizar los procesos administrativos ejecutados a través del portal de compras públicas por técnicos de la Dirección de Fomento Productivo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, durante el año 2014, para lo cual aplicó una investigación tecnológica, la que le permitió entender y explicar

cómo se llevaron a cabo las inobservancias en la administración de los procesos contractuales, y concluye que en la Dirección en mención se debe estar consciente de que se forma parte de un equipo multidisciplinario, en donde se deben cumplir obligatoriamente con procesos administrativos para concretar las actividades que forman parte de los programas y proyectos de esa Dirección.

Finalmente, es de destacar el estudio realizado por Bell, Espín y Espín (2015) sobre las tendencias de la gestión de Talento Humano en el sector público en el Ecuador, donde sentencian que

para mejorar su desempeño en el cargo, un subordinado necesita de retroalimentación sobre lo que está haciendo. Este es el principio más destacado de todos, pues el conocimiento de los resultados es esencial para el mejoramiento y corrección de desempeño del cargo (p.10).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Esmeraldas.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.
2. Identificar las oportunidades que la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas posee para el adecuado desarrollo de sus procesos administrativos.
3. Constatar a través de la opinión de los gestores culturales el nivel de satisfacción respecto a la gestión de los procesos administrativos de la

Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Método de Investigación

Para este estudio se hacía imprescindible usar la observación, como método empírico, lo que posibilitó describir los procesos administrativos observables en la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Por ser una investigación con una alta carga cualitativa, fue necesario usar, en primer lugar, el método teórico de la inducción, porque se precisaba ir de lo particular de cada proceso administrativo a lo general del sistema de gestión del Gobierno del cantón Esmeraldas. También se utilizó el método deductivo (parte cuantitativa del estudio) para el análisis de los datos de la encuesta que se debían computar a partir de variables cualitativas ordinales y nominales incluidas

De igual forma, se procedió al estudio documental de los procesos; estudio que fue basado en las fuentes teóricas y en los documentos rectores del trabajo de los gobiernos autónomos descentralizados, lo que conllevó al uso de los métodos de análisis y de síntesis, que a su vez permitieron reflejar la incidencia de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura del GADME en el cumplimiento de la misión administrativa.

Finalmente, se hizo necesario el uso del método histórico- lógico, para valorar cómo se ha avanzado en el tiempo en todos los procesos que están implícita y explícitamente vinculados al accionar de la Dirección de Cultura y Deportes del GADME.

Tipo de investigación

Se realizó una investigación cuanti- cualitativa, de alcance descriptivo, que se concibió como el tipo que permitiría determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas, identificar las

oportunidades que la Dirección de Cultura y Deportes posee para el adecuado desarrollo de sus procesos administrativos, y constatar a través de la opinión de los gestores culturales el nivel de satisfacción respecto a la gestión de los procesos administrativos de la parte de Cultura y Deportes del Gobierno del cantón Esmeraldas.

El procedimiento del proceso investigativo comenzó con la aplicación de la técnica de la observación (ver Anexo A), que permitió ver el accionar de los factores vinculados al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón en relación a cuatro esferas: la planeación, organización, dirección y control de las actividades culturales y, paralelamente, se realizaron encuestas a 12 de los actores del GADME (ver Anexo B). Esta primera fase del estudio estuvo encaminada a determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas, que se había constituido como el primer objetivo específico de la investigación.

El segundo paso dentro del procedimiento consistió en la realización del grupo focal (ver Anexo C), como técnica investigativa cualitativa que permitió identificar las oportunidades que la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas posee para el adecuado desarrollo de sus procesos administrativos, lo que a su vez nos permitió cumplir el objetivo específico número dos. Esta técnica se realizó con 6 funcionarios del GADME seleccionados para el estudio, y que fueron concebidos como las unidades de análisis para la limpieza de los datos.

El tercer paso en el procedimiento, en la búsqueda de la información que se necesitaba para cumplir con el tercer objetivo específico, fue la realización de entrevistas abiertas (ver Anexo D) a gestores culturales del cantón Esmeraldas, tomados como muestra por cuotas, para constatar a través de su opinión el nivel de satisfacción con respecto a la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas. Para esta técnica se tomó a cada gestor como unidad de análisis.

Una vez obtenidos todos los datos, se procedió a la limpieza de los mismos, haciendo el análisis a partir de las ideas y opiniones más recurrentes; finalmente, se realizó la discusión de los resultados, contrastándolos con los otros autores, lo que facilitó llegar a las conclusiones que se presenta en este informe final.

2.2 Población y Muestra

Esta investigación se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas que se ubica en la Av. Bolívar y 9 de Octubre, y particularmente en la Dirección de Cultura y Deporte ubicada en la Bolívar entre Manuela Cañizares y Mejía.

El tipo de muestreo seleccionado fue el no probabilístico o dirigido ya que, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), la muestra es un “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.384). Para darle cumplimiento al objetivo específico 1 (Determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas), se utilizó la muestra de expertos y fue direccionada a 12 sujetos del Gobierno Autónomo, al igual que los 6 funcionarios seleccionados para el grupo focal (objetivo específico 2: Identificar las oportunidades que la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas posee para el adecuado desarrollo de sus procesos administrativos), pues se consideró que eran las personas que podían aportar más por su experiencia en la planeación, organización, dirección y control de los procesos del GADME. Para el objetivo específico 3 (Constatar a través de la opinión de los gestores culturales el nivel de satisfacción respecto a la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas) se utilizó una muestra por cuotas, típica de los estudios cualitativos, donde se busca opinión. Se asignó un 20% de las entrevistas abiertas a cada uno de los gestores seleccionados, activos durante el período de estudio: 20% a orquestas/ agrupaciones de arrullos (5

personas), 20% a artistas solistas (5 personas), 20% a grupos de artistas juveniles (3 personas), 20% a animadores de eventos (1 persona) y 20% a grupos de títeres/ teatro (1 persona).

2.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación se muestran a continuación:

Técnica	Instrumento	Justificación
Observación directa por el investigador	Ficha de observación con 10 ítems	Permite tomar los detalles del accionar de los factores vinculados al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón.
Encuesta a 12 actores del GADME	Cuestionario con 24 ítems.	Permite obtener las perspectivas y puntos de vista de los encuestados sobre las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos.
Grupo focal a 6 funcionarios del GADME	Guía de temas con 5 áreas temáticas	Permite visualizar las oportunidades que tiene la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado para realizar una buena labor.
Entrevista abierta a representantes de cinco grupos de gestores culturales seleccionados	Guía de entrevista con 5 ítems	Permite constatar a través de la opinión de los gestores culturales el nivel de satisfacción con respecto a la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del GADME.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Al observar el accionar de los factores vinculados al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón en relación a las esferas planeación, organización, dirección y control de las actividades culturales se pudo conocer que, anualmente, se planifican proyectos y programas generales de desarrollo cultural, pero que muchos de ellos se han modificado, han tenido cambios de fecha y algunos hasta se han suspendido debido a causas externas, básicamente por dificultades de financiación.

De igual forma, se observó que el Departamento de Cultura coordina las actividades conmemorativas y festejos propios del cantón, especialmente con la Unidad de Conservatorio y la Biblioteca Municipal, lo que ha permitido cumplir con lo estipulado en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización.

También se conoció sobre la difusión de diferentes manifestaciones culturales, a través de la asistencia de funcionarios a las emisoras de radio y TV del cantón (aunque ese accionar no es lo sistemático que debería ser), con la divulgación a través de carteles en lugares públicos de mucha afluencia diaria de público, y a través de WhatsApp, al compartir mensajes en las redes de amigos.

Un aspecto observado como deficiente, o al menos con falencias desde la percepción más clara, fue la coordinación con las entidades para promover y apoyar la cultura del cantón, debido a que no existen convenios o planes con las dos universidades o con otros centros docentes o grandes centros laborales, donde se atesoran baluartes de la cultura, aficionados que pudieran ser prospectos culturales, tanto en la música como en el teatro o las artes plásticas. De igual forma, el Departamento de Cultura no cuenta con un sistema coordinado para promover la cultura en los centros educativos de enseñanza básica y media.

Otro aspecto deficitario observado fue en el trabajo de capacitación al Talento Humano. A pesar de las buenas intenciones de la Dirección de Cultura, no se ha logrado poder realizar capacitaciones para todo el Talento Humano registrado en esta Dirección; sólo se ha logrado hacer una en el último año, y fue dirigida al personal de compras públicas. Para los gestores culturales, un elemento que parece influir es, básicamente, el tener muchos artistas que son no profesionales; es decir, el contar con un movimiento cultural en el que la mayoría de las personas tienen otras labores básicas dificulta coordinar en tiempo, más que en espacio, la asistencia de los artistas.

Con respecto a la comunicación entre los factores de cultura y los gestores culturales, se observó una relación medianamente aceptable con algunos de ellos, pero no con todos, a pesar de contar con vías establecidas para los contactos, de forma bidireccional.

En cuanto a si se toman en cuenta las opiniones de los gestores culturales, se pudo observar que eso ocurre con algunos, pero no con todos; esto pudiera depender de la afinidad de la Dirección con algunos gestores, y del nivel de cooperación que cada gestor esté dispuesto a brindar, como se verá más adelante, al analizar la encuesta aplicada a los actores del GADME.

Otro aspecto observado fue si el equipo de trabajo es asesorado y controlado. De forma general, se notó que existe asesoría permanente, pero la supervisión y el control se centra en aquellos actores más cercanos, con más actividades, dentro del campo cultural, algo que fue corroborado con la encuesta a los actores.

La observación mostró que hay un monitoreo constante de la marcha de los servicios y el funcionamiento de los centros culturales, aunque eso no sea indicativo de que esos servicios se brinden con la calidad que el pueblo requiere. De igual forma, se pudo verificar que sí se controla el funcionamiento de servicios conexos de educación, deporte y recreación, aunque un actor ha considerado en la encuesta que las relaciones no son buenas.

La encuesta aplicada a 12 actores del GADME tenía como objetivo obtener las perspectivas y puntos de vista de los encuestados sobre las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos. La Tabla 1 muestra el análisis descriptivo de las 15 preguntas de selección con variables cualitativas, nominales u ordinales, del cuestionario aplicado.

En primer lugar, se muestran los resultados de las cuatro preguntas descritas en el área de planeación. Como se puede observar, hay la inconsistencia en las respuestas, ya que el 75% de los encuestados manifiestan que hay un plan de trabajo anual, pero el otro 25% dice que no; de igual manera, y tal vez relacionado con lo anterior, el 25% supo responder que sí son consultados para elaborar ese plan, mientras el 75% dice que nunca los consultan.

A la pregunta 3, el 41, 7% respondió conocer la misión y la visión del Departamento de Cultura del GADME, pero el 58,3% no las conoce. Y a la pregunta 4, sobre si el Departamento de Cultura del GADME cuenta con suficientes recursos materiales para su buen funcionamiento, el 50% respondió que sí, cuando el otro 50% respondió negativamente.

Las preguntas 8,10,12 y 13 medían las opiniones de esos funcionarios del GADME sobre la organización del Departamento de Cultura. El 16,7% conoce la existencia de un reglamento interno, pero el 83,3% dice desconocerlo; también hubo diferencias significativas sobre la existencia o no de convenios interinstitucionales, al existir un 33,3% que desconoce al respecto, mientras el 66,6% plantea la existencia de esos convenios.

De forma similar a la pregunta sobre el reglamento interno, se manifestaron las opiniones con respecto a si el GADME cuenta con suficientes recursos humanos, materiales y económicos para su buen funcionamiento, donde el 16,7% dijo que no lo conoce, mientras el 83,3% planteó un sí. Cerró esta sección de la encuesta la pregunta sobre si el colectivo de la Dirección de Cultura está organizado para realizar adecuadamente sus funciones, a lo que el 83,3% dijo creer que sí, pero el otro 16,7% dijo que no lo cree así.

Tabla 1

Análisis descriptivo del cuestionario sobre procesos administrativos

Variable	Valores	Proporción	Frecuencia
Planeación			
P01 – Hay Plan de Trabajo		75,0%	9
		25,0%	3
P02 – Participa en la elaboración del plan	Si	25,0%	3
		75,0%	9
P03 - Conoce la misión y visión	No	41,7%	5
		58,3%	7
P04 – Hay materiales suficientes en la dirección		50,0%	6
		50,0%	6
Organización			
P08 – Hay Reglamento Interno		16,7%	2
		83,3%	10
P10 – Hay convenios interinstitucionales	No conoce	33,3%	4
		66,6%	8
P12 – Hay medios suficientes municipio	Si conoce	16,7%	2
		83,3%	10
P13 - Dirección organizada		83,3%	10
		16,7%	2
Dirección			
P16 - Tipo de liderazgo	Democrático	83,3%	10
	Autoritario	8,3%	1
	Liberal	8,3%	1
P17 - Características del líder	Constante	50,0%	6
	Congruente	8,3%	1
	Confiable	16,7%	2
	Integral	25,0%	3
P18 - Decisiones efectivas	Si	33,3%	4
	No	66,6%	8
P19 - Delega funciones	Si	100,0%	12
	No	0,0%	0
P21 - Relaciones con el entorno	Malas	8,3%	1
	Buenas	41,7%	5
	Muy buenas	50,0%	6
Control			
P22 - Supervisión de la dirección	Si	66,7%	8
	No	33,3%	4
P24 - Se controla su trabajo	Si	50,0%	6
	No	50,0%	6

Fuente: Encuesta a actores del GADME.

Nota: n=12.

La tercera sección de la encuesta se dedicó a la fase de Dirección, dentro del proceso administrativo del Departamento de Cultura del GADME. Al referirse al tipo de liderazgo que se utiliza el personal administrativo, el de mayor frecuencia fue el Democrático, con el 83,3% de las respuestas, y dos personas (proporción de 8,3% cada una) plantearon que el tipo de liderazgo es autoritario y liberal, respectivamente. En cuanto a la pregunta sobre la característica básica de un líder que posee el personal administrativo, el 50% señaló que son constantes, el 8,3% indicó que son congruentes, el 16,7% los designó como confiables, y el 50% los considera integrales.

Al consultarles sobre si el personal administrativo toma decisiones efectivas y oportunas, las proporciones indicaron que el 33,3% indicó el Sí, mientras el 66,6% declaró el No. Fue significativo que, a la siguiente pregunta, sobre si la Dirección delega funciones, el 100% de los 12 actores del GADME respondieron afirmativamente.

Al tener que evaluar cómo son las relaciones de la institución con el entorno social e interinstitucional, ninguno de los encuestados expresó que eran excelentes, pero el 50% las calificó como muy buenas, el 41,7% las evaluó de buenas y sólo un funcionario dijo que eran malas, para el 8,3%.

Las últimas dos preguntas dicotómicas de la encuesta medían la variable Control, como proceso fundamental en toda administración. El 66,7% de los funcionarios se consideran supervisados y con seguimiento de los proyectos y gestiones que se realizan por el Departamento, aunque cuatro de ellos (33,3%) no sienten sobre ellos esa supervisión; de forma contradictoria para ambas respuestas anteriores, el 50% considera que se les controla en la ejecución de su trabajo, y el otro 50% dice que no lo es controlado.

El resto de las preguntas de la encuesta para determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura fueron preguntas abiertas.

A la pregunta sobre qué necesidades existen actualmente en el Departamento, se recogieron opiniones bien generales, como “muchísimas” o “de todo tipo”;

otros manifestaron necesidades económicas y de movilización; mientras la mayoría puntualizó carencias tecnológico- informáticas, falta de vehículos, suministros de oficina, telefónicas, y la falta de una caja chica para asumir gastos de urgencias.

Al encuestarlos acerca de si se asegura la calidad el equipamiento técnico que se utiliza para las actividades culturales, los actores del GADME respondieron de forma mayoritaria que “no siempre” o “si, pero a medias”, mientras que la minoría dijeron que “No” o “muy esporádicamente”.

A la pregunta sobre si creían que los valores que se le cancelan están acordes a su trabajo, las respuestas se pueden englobar en tres tipos:

- “si, porque lo que gano se ajusta a mi perfil”.
- “No, porque mi perfil es bueno y estoy en una categoría inferior”.
- “Los sueldos son bajos, de forma general”.

Otras tres preguntas se enfocaron a la variable “organización”. De esta forma, se preguntó sobre los tipos de proyectos o gestiones que se han realizado por el Departamento, a lo que los encuestados contestaron indistintamente: “gestiones mínimas”, “puras gestiones administrativas”, “administrativas internas”, e incluso hubo respuestas de “no conozco”. Los hallazgos sirven para confirmar la idea de Tarira (2017), cuando planteó que se deben cumplir obligatoriamente con los procesos administrativos para concretar las actividades que forman parte de los programas y proyectos.

La siguiente pregunta dentro de esta variable fue con qué frecuencia han sido capacitado los actores del GADME y en qué temas. En este caso, las respuestas fueron casi unánimes: no se han realizado capacitaciones, con la excepción de una realizada sobre compras públicas, lo que coincide con la observación realizada y analizada anteriormente.

La última pregunta en esta esfera fue si conocían con tiempo suficiente la planificación de las actividades culturales, y las respuestas se dividieron en tres

opiniones divergentes: “no se socializan/ no las hacen conocer”, “no lo suficiente”, y “sí, ahora sí”.

Para estudiar la variable “Dirección”, se hicieron dos preguntas más, éstas de opinión. La primera fue si esos actores sentían que pueden llegar o comunicarse fácilmente con el Departamento de Cultura del GADME, si se “escuchan” sus opiniones, y se conoció que algunos de ellos sí se comunican pero no se oyen sus opiniones; es decir, que no se toman en cuenta; otros por lo contrario, si sienten ser tomados en cuenta y que hay todo tipo de facilidad para expresar sus puntos de vista; y hay un tercer grupo de opiniones que se centran en que lo han hecho alguna que otra vez pero no con frecuencia, porque el tema es complejo. Estas opiniones coinciden exactamente con la técnica de la observación realizada.

La segunda pregunta de opinión fue en quién se deposita la confianza cuando se delegan funciones. La gran mayoría, con unas palabras u otras, respondieron que se delega en jefes (de unidad o departamental) o líderes de procesos, y otros supieron decir “en gente de confianza”.

La última pregunta abierta fue sobre la variable “Control”, donde se obtuvieron dos grupos de respuestas. La pregunta buscaba saber si se evalúan los proyectos o gestiones que realiza el Departamento. Por un lado, hay una minoría que dice que reconoce la existencia de evaluaciones, pero de forma empírica, sin hacer una verdadera evaluación técnica; por el otro lado está la mayoría que considera que no hay un verdadero proceso de evaluación de las gestiones administrativas ni se miden los resultados.

En el focus group realizado con 6 funcionarios seleccionados permitió visualizar las oportunidades que tiene la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado para realizar una buena labor.

Un elemento de gran importancia lo es, sin lugar a dudas, la opinión generalizada de que Esmeraldas tiene un potencial cultural en la población, especialmente en manifestaciones como la danza y el canto, y en el hecho de

que muchos de los jóvenes aficionados son amantes de la marimba; pero los funcionarios coinciden en que las limitaciones económicas están entorpeciendo las posibilidades de un movimiento cultural mucho mayor que el que actualmente existe.

Contrariamente a lo que se pudiera pensar, al escuchar los puntos de vista sobre la influencia del turismo en el desarrollo cultural, no hay un avance significativo que ayude a incrementar la cultura; lo que más se ha logrado es que algunas áreas, como Las Palmas, y algunos hoteles, contraten a artistas ya establecidos, para exposiciones de artes plásticas o para el canto durante cenas y recepciones; pero eso es la excepción y no la regla, y se hace, casi siempre, sin que el proceso ocurra a través de la Dirección de Cultura del GADME. Y hay, también, muchos aficionados que hacen malabares, o tocan en plazas y lugares públicos, pero como medio individual de subsistencia y no como una gestión intencionada del Departamento de Cultura.

Ante la temática de la diversidad cultural ecuatoriana, y en especial la prevalencia mayoritaria de la cultura Afro en el cantón, los miembros del grupo focal reconocen que se han visto intentos individuales de presentar propuestas novedosas a los pobladores, pero la falta de apoyo del GADME, ya sea por desconocimiento de esos jóvenes valores o por dificultades presupuestarias, no ha permitido explotar al máximo esa diversidad cultural que caracteriza al cantón y provincia de Esmeraldas.

Muchas ideas surgieron al preguntarse sobre la forma de sacarle el mayor provecho a las visitas de artistas famosos que han visitado, tanto del área de Centro América como del Caribe. Entre esas ideas destacan la posibilidad de contratarlos (o incluir en los contratos), cursos cortos sobre música, teatro, danza, o del arte en general; talleres que permitan a los artistas más jóvenes el mostrar o practicar sus habilidades o destrezas ante la presencia y valoración de personas bien calificadas; charlas o conferencias de actualización sobre el movimiento cultural en la región; y la impartición de clases demostrativas y magistrales sobre la esfera específica de cada artista visitante.

Ante la última temática incluida para ese grupo focal, todos los participantes coincidieron en señalar que se debe fortalecer o incrementar la relación del Departamento de Cultura con todas las emisoras de radio y canales de TV del cantón Esmeraldas, lo que permitiría ir contribuyendo a la mejor selección de la música, audio o videos, que se ponen a disposición de los oyentes y televidentes del cantón, al saberse que muchas de las opciones que se brindan no muestra la mejor calidad ética, rítmica, ni de igualdad de géneros; de igual forma, se podrían incrementar los programas educativos, que permitirían desarrollar el nivel cultural del pueblo esmeraldeño.

Finalmente, para corroborar mucha de la información que se necesitaba para el adecuado análisis de los procesos administrativos del Departamento de Cultura, se realizaron entrevistas abiertas a 15 representantes de los gestores culturales, y que estaban activos durante el período de estudio, repartidos de la siguiente forma: cinco representantes de orquestas o agrupaciones de arrullos, cinco solistas, tres miembros de grupos musicales juveniles, un animador de eventos y un miembro de un grupo de teatro, para constatar a través de la opinión de ellos, como gestores culturales, el nivel de satisfacción con respecto a la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del GADME.

Como se puede observar en la Tabla 2, el 100% de los gestores culturales participan, de una forma u otra, en el diseño de los espectáculos culturales. Es igualmente satisfactorio el hecho de que el 80% de los gestores son convocados a actuaciones con periodicidad, lo que les garantiza el salario, siendo la excepción el grupo de teatro; sin embargo, casi todos los gestores consideran que el apoyo con los medios técnicos no es suficiente, lo que coincide con lo que opinan los funcionarios del GADME que fueron encuestados, y los gestores añaden que esos medios técnicos no tienen toda la calidad requerida, especialmente cuando se actúa en espacios abiertos, donde el sonido se distorsiona, y cuando se trabaja para amplias multitudes de público. Otro hecho que desmotiva al gestor es que sólo al 33,3% se les cancela con rapidez el valor por sus actuaciones, alegándose problemas burocráticos

para el pago. Y a este problema se une el que sólo al 38,7% de los gestores se les hace un contrato de trabajo antes de las actuaciones.

Tabla 2

Información estadística indicativa del nivel de satisfacción de los gestores culturales

Ítem	Gestores Culturales											
	Orquestas /Grupos de Arrullos n=5		Solistas n=5		Grupos musicales juveniles n=3		Animador n=1		Grupo de teatro n=1		Total n=15	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		%
- Participación en diseño de espectáculos culturales.	5	100	5	100	3	100	1	100	1	100	15	100
- Es convocado a actuar con periodicidad.	3	60,0	5	100	3	100	1	100	0	0,0	12	80,0
- Se garantizan los medios técnicos para actuaciones.	2	40	1	20,0	0	0,0	1	100	0	0,0	4	26,7
- Siempre firma contrato antes de las actuaciones.	3	60,0	1	20,0	1	33,3	0	0,0	1	100	6	38,7
- Se le cancelan los valores con rapidez lógica.	1	20,0	2	40,0	1	33,3	0	0,0	1	100	5	33,3

Fuente: Entrevistas abiertas.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Para cumplir el objetivo de analizar los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Esmeraldas se hizo necesario, primero, determinar las debilidades, fortalezas y oportunidades en la gestión de los procesos administrativos de esa Dirección, así como constatar a través de la opinión de los gestores culturales el nivel de satisfacción respecto a la gestión de los procesos administrativos que se llevan a cabo en el área de la Cultura por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

La siguiente discusión toma en cuenta dos ideas; por un lado, la línea propuesta por Fayol, y a partir de la cual los autores clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría, con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar (Novelo, 2013), similar a lo realizado por Flores (2015), al desarrollar su investigación en la que analizó los pasos del proceso administrativo y su incidencia en la Gestión Empresarial; y por otro lado, las bases teóricas de Ponce (2006), quien plantea que las debilidades y fortalezas permiten realizar una evaluación, un diagnóstico de la situación interna de una organización, y que la situación externa se puede evaluar analizando las oportunidades y amenazas. Estas últimas, no constituyeron objetivo de estudio para esta investigación.

Las debilidades de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del GADME superan en número a las fortalezas. Como se pudo apreciar al mostrar los resultados de esta investigación, son muchas las situaciones que se están produciendo y que debilitan el accionar administrativo. El hecho, por ejemplo, que se planifiquen proyectos y programas generales de desarrollo cultural, pero que no siempre se garantice su ejecución o realización, terminará causando desmotivación hacia esas actividades, tanto por parte de los gestores culturales como de la población que gusta de disfrutar de las mismas.

Es igualmente sorprendente que haya una total inexistencia de convenios con las dos universidades de la provincia, con los centros docentes o grandes centros laborales, donde se atesoran baluartes de la cultura, ni se tiene un sistema coordinado para promover la cultura en los centros educativos de enseñanza básica y media del cantón. Como se sabe, es en estos tipos de centros donde se pueden encontrar las promesas culturales de una provincia, muchos de ellos ya con experiencias empíricas de actuaciones en público, tanto en música, como en danza, magia o teatro.

Las dificultades económicas planteadas en este estudio desmotivan a los gestores culturales, sin lugar a dudas, al no cancelarle en tiempo los valores devengados por sus actuaciones. A este problema se une el que a la mayoría de los gestores no se les hace un contrato de trabajo antes de las actuaciones. La falta de liquidez financiera crea los problemas vistos en la encuesta sobre la capacidad de la Dirección para resolver los problemas de transportación, de equipamiento tecnológico para las actuaciones de los gestores culturales, lo que a su vez redundará en desmotivación al observar que sus necesidades no son resueltas.

De igual forma, no se puede entender que la comunicación de la Dirección de Cultura con los gestores culturales no sea lo sistemática, bidireccional y diáfana que debería ser, lo que crea descontento, malestar, y provoca el alejamiento de estos últimos, quienes podrían contribuir con sus ideas a las mejoras del trabajo. La comunicación es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de ella depende el desarrollo exitoso de todas las actividades y proyectos. Si ésta no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos y eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos, ruptura de relaciones y poco apoyo al trabajo administrativo. Y es que, como plantean Fuentes, Güemes e Isaza (2009), “cada país debe por su cuenta reflexionar, no solo a nivel general sino también en sus diferentes niveles de organización y administración, así como en las distintas unidades ministeriales y operativas, cuáles son sus necesidades más urgentes” (p.82). Y sobre el tema, Vigoda (2004) señala que lo importante es integrar nuevas herramientas que promuevan el diálogo y comunicación entre partes y que vaya más allá de la simple “receptividad”.

Por su parte, el desconocimiento de una parte de los funcionarios y gestores culturales del plan de trabajo anual limita la transparencia y seguridad en el trabajo, y explica por qué muchos encuestados explicitaron que no conocían con tiempo suficiente la planificación de las actividades culturales. Lo mismo ocurre tanto con el desconocimiento de muchas de estas personas vinculadas al Departamento de Cultura sobre la misión y la visión del Departamento de Cultura del GADME, como con el desconocimiento de la existencia de un reglamento interno y de convenios interinstitucionales.

Es otra debilidad que los propios funcionarios del GADME tengan la percepción que las gestiones que se han realizado por el Departamento se centren en gestiones administrativas, cuando hay tanto que hacer en el fomento de la cultura del pueblo esmeraldeño.

Si en el estudio de Zamora et al. (2017) en Guayaquil consideraron alarmante los resultados del 17% y 38% en escala de nada, muy poco, regularmente y a veces que la empresa realiza capacitaciones a sus empleados, de increíble habría que considerar que el Departamento de Cultura del GADME ha sido incapaz de lograr planificar la capacitación que merece y necesita al Talento Humano bajo su responsabilidad administrativa. La evaluación de la inversión en capacitación y desarrollo del recurso humano, sabemos, es un poco compleja, considerando que son elementos que no se miden de manera cuantitativa; pero la capacitación y el desarrollo del personal, como planteó Ivancevich (2005), son importantes para todos los trabajadores, tanto nuevos como antiguos, pues contribuye claramente a mejorar su desempeño actual y futuro, y en consecuencia, a cumplir las metas de la empresa. De ahí la importancia de seleccionar adecuadamente cómo invertir para adiestrar al talento humano. Lo encontrado en este estudio coincide con la planteado por Bell, Espín, y Espín (2015) sobre las tendencias de la gestión de Talento Humano en el sector público en el Ecuador.

Por otra parte, el hecho de que los encuestados evalúe la toma de decisiones como no efectivas ni oportunas se constituye en una debilidad para la Dirección objeto de este estudio; y es una debilidad de la esfera Control el que no exista

una evaluación verdaderamente técnica y científica, lo que a su vez indica que no se miden correctamente los resultados del trabajo.

La Dirección del Departamento de Cultura ha de entender que es necesario eliminar estas debilidades o convertirlas en fortalezas para contribuir al cumplimiento de su misión; de lo contrario, estaría apostando por el fracaso del movimiento cultural en el cantón. Tal y como planteó Tapia (2017), las empresas, en general, requieren contar con una estructura que les permita organizarse.

El análisis de las debilidades del Departamento de Cultura del Cantón Esmeraldas no puede llevar a pensar que todo anda mal. Los resultados de este estudio demuestran que también hay fortalezas en la labor de los funcionarios involucrados en los procesos culturales del cantón. Así, por ejemplo, es un hecho innegable que se coordinan las actividades conmemorativas y festejos propios del cantón, especialmente en unión con la Unidad de Conservatorio y la Biblioteca Municipal, dos dependencias importantes del cantón en la esfera Cultura; como lo es, de igual forma, que se haga la difusión de diferentes manifestaciones culturales a través de las emisoras de radio y TV del cantón, y que la divulgación también se haga a través de carteles en lugares públicos, e incluso que se haya recurrido a los medios digitales de Internet al compartir mensajes en las redes sociales.

Muy bueno, como concepto básico, ha sido el que se incluyan a todos los gestores culturales en el diseño de los espectáculos culturales en los que van a participar y que el colectivo de la Dirección de Cultura está organizado adecuadamente para realizar sus funciones, con suficientes recursos humanos. Se considera gestor cultural a aquellos actores (individuales, colectivos, institucionales, etc.) que concurren en un contexto determinado y en un tiempo o período definido. Los gestores culturales son el resultado del progreso de lo individual a lo colectivo por medio de procesos de organización y estructuración social de acuerdo con los valores, tradición y las normas de su contexto. Los gestores culturales esmeraldeños se han agrupado para intervenir a partir de

sus propias interpretaciones o valoraciones de la realidad para contribuir a la vida cultural del entorno en un sentido amplio. Como plantea Martinell (2014),

La Declaración Universal de los Derechos Humanos reconoce la participación en la vida cultural de las personas como derecho fundamental y las sociedades modernas han estructurado su intervención en la cultura a partir de las estructuras del Estado nación (Gobierno central, regional y local) con sus regulaciones legislativas específicas (...) Por lo tanto, el papel de los agentes culturales puede considerarse como un factor importante para la construcción y significación que pueden darse a las necesidades culturales y a las problemáticas de la sociedad. (Martinell, 2014).

Otra fortaleza, que se ha de constituir en un logro de la Dirección de Cultura es haber establecido, como liderazgo administrativo, el tipo “democrático”, y que las características básicas de un líder, reconocidas por todos los encuestados, sean positivas. Este tipo de liderazgo fue el mismo encontrado por Guadamuz, y Ortiz (2015), en Nicaragua.

En este tipo de liderazgo en particular, el líder permite a los demás funcionarios participar activamente en la toma de decisiones, así como también opinar, intercambiar ideas y sugerencias en relación con las actividades laborales y los objetivos en común. Se trata entonces de una participación conjunta de todo el equipo en el trabajo. A diferencia de los autócratas, los líderes democráticos esperan que las personas que dependen de ellos tengan una experiencia profunda y muestren confianza en sí mismos, y esto ha quedado demostrado en otra fortaleza de la Dirección de Cultura: la delegación de funciones por parte de la Dirección en jefes o líderes de procesos, en los que se puede depositar confianza, lo que garantiza el futuro relevo, si fuera necesario.

Es igualmente halagüeño que las relaciones de la institución con el entorno social e interinstitucional sean buenas. Como plantean Martínez, Leyva y Barraza (2010), es necesario reconocer a la función de la planeación institucional con el impulso a políticas que favorezcan el desarrollo de sus ámbitos: extensión, vinculación y difusión de la cultura, a través de los cuatro

ejes fundamentales para su operatividad: transversalidad, formación integral, así como desarrollo social y económico (p.13).

Dentro de la esfera del Control, se constituyen en fortalezas la existencia de asesorías permanentes a los actores del GADME, el monitoreo constante de la marcha de los servicios y el funcionamiento de los centros culturales, el control del funcionamiento de los servicios conexos de educación, deporte y recreación, así como que los funcionarios se consideren supervisados y con seguimiento de los proyectos y gestiones que se realizan por el Departamento. Y es que el control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Está claro que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que, por el contrario, debe ser realizado en la medida que se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten. Esa es el método que está usando la Dirección de Cultura, con su monitoreo sistemático.

Sobre el tema de las oportunidades, se pudo observar que Esmeraldas tiene un potencial cultural en la población, especialmente en los jóvenes que practican manifestaciones como la danza, los malabares, la marimba y el canto. Es otra oportunidad para la Dirección de Cultura el contar con la diversidad cultural que caracteriza a los esmeraldeños, a lo que se añade que las visitas de artistas de renombre internacional es una oportunidad para enriquecer la formación cultural de los gestores culturales, ya sean orquestas, grupos de teatro o títeres, solistas, u otros tipos de agrupaciones musicales. Finalmente, es una excelente oportunidad la de mantener una estrecha relación entre el Departamento de Cultura y todas las emisoras de radio y canales de TV del cantón Esmeraldas.

Se considera que en la medida en que una realidad territorial dispone de una reserva de gestores culturales adquiere una de las principales condiciones para su desarrollo social y cultural, y tiene a disposición de las políticas unos elementos que constituirán un potencial específico: gestores culturales repartidos en su territorio, y en diferentes niveles (barrio, parroquia, cantón), un

grado de consolidación de estos gestores a partir de su tradición, historia y trayectoria, y una capacidad crítica e intelectual y, principalmente, una competencia para dar respuesta a las necesidades culturales de su entorno.

Se concluye esta discusión haciendo un análisis del nivel de satisfacción de los gestores culturales sobre la calidad de los procesos administrativos del Departamento de Cultura del GADME.

No se constituye en secreto para nadie que todo el que trabaja espera su remuneración económica, su salario, y se hacen planes personales y familiares sobre la base de fechas para el cobro. Si a dos tercios de los gestores culturales se les cancelan sus valores fuera de fecha, por la causa que fuere, no podrá haber satisfacción. Y si a eso se le une que no se les hace un contrato de trabajo antes de las actuaciones, entonces el nivel de insatisfacción tiene que ser mayor. Estas ideas coinciden con Bravo (2009), quien consideró necesario sugerir o recomendar implementar procesos administrativos más dinámicos y efectivos en el organismo de acreditación ecuatoriano.

De igual forma, todo artista, sea solista, de orquesta, de teatro o de cualquier otra manifestación del arte, espera que los medios técnicos que apoyarán su actuación tengan la calidad requerida, según el contexto donde se realice el trabajo cultural, para que su arte se manifieste según su nivel y acorde a las expectativas del público. Si eso no ocurre, es imposible esperar un buen nivel de satisfacción con los administrativos que deben garantizar esa calidad. Mucho, en este sentido, tiene por delante la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El análisis de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas, a través de la determinación de sus debilidades, fortalezas, oportunidades, y la valoración del nivel de satisfacción de los gestores culturales adscritos al Departamento de Cultura ha permitido llegar a las siguientes conclusiones.

1. Los procesos administrativos tienen falencias significativas en las cuatro esferas estudiadas: la planificación, la organización, la dirección y el control. Es cierto que hay dificultades económicas a nivel global, nacional, provincial y cantonal, pero dentro de este hecho se puede estar escondiendo la ineficacia del Departamento de Cultura para buscar alternativas acordes a los tiempos, y que permitan mantener en un nivel satisfactorio el desarrollo cultural. No se encontró otra forma para explicar qué actividades planificadas no se ejecuten, la falta de convenios y trabajos con la cantera de artistas potenciales que hay en las universidades y grandes centros laborales o docentes, o que se esté violando el Art. 328 de la Constitución, que plantea que “la remuneración será justa, con un salario digno...; será inembargable, y el pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos”.
2. Los vacíos en la comunicación con parte de los funcionarios y gestores culturales, así como el casi nulo trabajo de capacitación del Talento Humano dejan mucho que decir del accionar de la Dirección de Cultura en favor del incremento de la calidad del trabajo administrativo. Los actores del GADME y los gestores culturales son, por definición, aglutinadores y creadores de estados de opinión; y pueden ayudar a estructurar y a construir las demandas de carácter socio- cultural, tanto individuales como grupales, para trasladarlas, de forma colectiva, a las organizaciones y al aparato de la administración del GADME.
3. Al mismo nivel de estos dos problemas se sitúa el que no se aplique una evaluación 100% técnica y científica a los procesos y gestores, algo que

sería un barómetro importante para valorar el dinamismo de la administración del cantón en el área de la cultura.

4. Las fortalezas encontradas, aunque no minimizan las debilidades, si sirven para valorar que hay un trabajo que logra impactar en el pueblo esmeraldeño, como se da con la celebración de las actividades conmemorativas y festejos propios del cantón, en cuyo diseño se incluyen a los gestores culturales.
5. La existencia de un liderazgo democrático, confiable, y la existencia de asesorías permanentes a los actores del GADME, con el monitoreo y control sistemáticos de la marcha de los servicios y el funcionamiento de los centros culturales y de los servicios conexos de educación, deporte y recreación hablan muy a favor de una mejora que pueda elevar la calidad del proceso administrativo del Departamento de Cultura.
6. Las oportunidades que tiene el Departamento de Cultura del Cantón Esmeraldas son tan buenas como las de otras grandes e importantes ciudades del Ecuador; sólo baste recordar la riqueza étnica de la provincia o su condición de sitio favorito para el turismo, con asistencia frecuente de personalidades de la música en la región. Su interacción y complementariedad representan un elemento indispensable para el aprovechamiento de las potencialidades de su contexto, a lo que se suma la existencia de baluartes y promesas en muchas manifestaciones artísticas. Le corresponde al Departamento de Cultura entrar en procesos de negociación con los factores, actores o gestores que permitirían el despegue cultural al que se aspira y que el pueblo esmeraldeño reclama.
7. Finalmente, es un hecho innegable cierto grado de insatisfacción de los gestores culturales, toda vez que hay tres áreas que les hacen perder la motivación: contratos de trabajo fuera de fecha, inconsistencia en el pago y la falta de garantías con los medios técnicos que requieren para trabajar.

5.2 Recomendaciones

Después de todo el análisis realizado, surgen las siguientes lógicas recomendaciones para la Dirección de Cultura del GADME:

- 1.- Socializar con todos los funcionarios y gestores culturales, al inicio de cada año, el Plan de Trabajo Anual con todas sus actividades, incluidas las de supervisión y control, antes de su presentación final a la instancia superior. En dicha socialización se debe explicitar el presupuesto financiero para la etapa, y recordar la misión y visión de la esfera de la cultura.
- 2.- Establecer convenios culturales con la Universidad Luis Vargas Torres, la Pontificia Universidad católica del Ecuador Sede Esmeraldas, la Refinería de Esmeraldas, así con cuantos centros laborales y docentes se considere oportuno, para buscar talentos y promover el desarrollo cultural del cantón Esmeraldas.
- 3.- Aprovechar las visitas de artistas de renombre nacional e internacional para capacitar al Talento Humano dependiente del Departamento de Cultura.
- 4.- Re- analizar con la Alcaldía de Esmeraldas el presupuesto que se asigna a las actividades culturales del cantón Esmeraldas.
- 5.- Promover espectáculos culturales que beneficien al pueblo, con el patrocinio de firmas o empresas estatales y privadas.
- 6.- Sistematizar a través de la radio, prensa, TV, y medios digitales la divulgación del quehacer cultural del cantón Esmeraldas.

Referencias

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República el

Ecuador. Recuperado de:

https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Bell Heredia, R.E., Espín Olea, M.E., & Espín Moya, E.R. (2015). Tendencias

de la Gestión de Talento Humano en el Sector Público. *Revista Científica*

ECOCIENCIA, 2 (2), 1- 14. Recuperado de:

<http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/1.pdf>

Blandez Ricalde, M. de G. (2014). Proceso Administrativo. Mexico: Digital

UNID. Recuperado de: [https://itunes.apple.com/mx/book/proceso-](https://itunes.apple.com/mx/book/proceso-administrativo/id1094755469?mt=11)

[administrativo/id1094755469?mt=11](https://itunes.apple.com/mx/book/proceso-administrativo/id1094755469?mt=11)

Bravo, Pardo, J. N. (2009). La Gestión del Proceso Administrativo en el

Organismo de Acreditación Ecuatoriano para otorgar la acreditación a los

Organismos de Evaluación de la Conformidad.(Tesis de maestría).

Repositorio Digital IAEN, Quito. Recuperado de:

<http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/457>

Cancino Velásquez, J.A.(2012). Evolución de la administración y del

pensamiento administrativo. Gestiópolis. Recuperado de:

[https://www.gestiopolis.com/evolucion-administracion-pensamiento-](https://www.gestiopolis.com/evolucion-administracion-pensamiento-administrativo/)

[administrativo/](https://www.gestiopolis.com/evolucion-administracion-pensamiento-administrativo/)

Cordero Cueva, F. (2010). Código Orgánico Organización Territorial,

Autonomía y Descentralización. Registro Oficial Suplemento 303 de 19-

oct-2010. Recuperado de:

http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf

Escuela de Administración de Empresas. (2015). Teoría Administrativa I.

Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Recuperado de:

file:///C:/Users/Pepe/Downloads/TEOR%C3%8DA%20ADM%20I%20INT.pdf

Flores Orozco , S. E. (2015). Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en

COPROABAS, JINOTECA 2010-2013. (Tesis de maestría), Repositorio

Institucional RIUMA. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/>

Fuentes, G., Güemes, M.C., & Isaza, C. (2009). Modernizar y democratizar la Administración Pública. Una mirada desde la realidad latinoamericana.

Revista Enfoques, (VII) 11, 57- 86. Recuperado de:

http://www.ucentral.cl/prontus_ucentral2012/site/artic/20131231/asocfile/20131231185345/20091103.pdf

Guadamuz López, J. del S., & Ortiz Velásquez, J. del C. (2015). Incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el II semestre del año 2015. Universidad

Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/2334/>

Hernández- Rodríguez, S.J., & Pulido Martinez, A. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. Mexico: McGRAW-HILL. Recuperado de:

<https://www.academia.edu/16578340/272437730-Fundamentos-de-Gestion-Empresarial>

Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. México. Editorial Mc-Graw Hill.

Lara Rivadeneira, L.N. (2017). Reforma al estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Esmeraldas. Ordenanza 72. Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador. Recuperado de:
<http://www.gadm.esmeraldas.gob.ec/images/Gaceta/ORDENANZAS/Ordenamiento%20Administrativo/RESOLUCION%20N%20ADMINISTRATIVA%20N%20B0%20015-GADMCE-A%20Regula%20la%20estructura%20org%C3%A1nica%20funcional%20del%20GADMCE.pdf>

Luna González, A. (2008). Proceso Administrativo. Mexico: Patria. Recuperado de: <http://www.editorialpatria.com.mx/detalle-de-libros.php?ID=426>

Martinell Sempere, A. (2014). Los agentes de la cultura. Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. Recuperado de: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-cultural/agentes-cultura>

Martínez Hernández, L.M., Leyva Arellano, M.E., & Barraza Macías, A. (2010). La Importancia de la Vinculación en las Instituciones de Educación Superior. Boletín Técnico, 7, 1-16. Recuperado de: http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinstecnicosorig/BOL_07_10_CTN_CC.PDF

Martínez López, J.J. (2013). Montesquieu y la Ciencia de la Sociedad: Política y Complejidad. Recuperado de:

http://www.montesquieu.it/biblioteca/Testi/Montesquieu_sociedad.pdf

Mejia Lira, J. L. (2006). La evaluacion como herramient para una gestion publica orientada a resultados. Mexico: Universidad Autonoma de Mexico. Recuperado de:

<https://www.google.com/search?q=Mejia%2B2006%2B+La+evaluacion+como+herramient+para+una+gestion+publica+orientada+a+resultados&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b>

Moguel Liévano, M. de J. (2012). La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net. Recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1231/index.htm>

Novelo Pérez, C.E. (2013). Las bases de la administración según Henri Fayol. Gestiópolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por Procesos. España: ESIC. Recuperado de:

https://books.google.com.ec/books/about/Gesti%C3%B3n_por_procesos.html?hl=es&id=iGrY7tW178lC&redir_esc=y

Ponce Talancon, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía.

EUMED.NET., 16. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Rios Giraldo, R. M. (2013). Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión. Bogotá: ICONTEC INTERNACIONAL. Recuperado de: <https://www.libreriadelau.com/seguimiento-medicion-analisis-y-mejora-en-los-sistemas-de-gestion-enfoque-bajo-indicadores-de-gestion-y-balanced-scorecard-icontec-9789588585352-gestion-empresarial-y-gerencial/p>

Secretaría Nacional de la Administración Pública (2013). Norma Técnica de Administración por Procesos. S U P L E M E N T O Año IV N° 895. Registro Oficial. Órgano del Gobierno del Ecuador. Recuperado de: <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/norma-tecnica-de-administracion-por-procesos.pdf>

Tapia López, T. D. (2017). Analisis del Procesos Adminsitrativo de la Microempresa Quilimpieza en la Ciudad de Esmeraldas. (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/999>

Tarira España, T. E. (2017). Procesos Administativos de la Dirección de Fomento Productivo del Gobierno Autonomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas (GADPE). (Tesis de maestría). Esmeraldas. Recuperado de: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/979>

- Taylor, F. W. (2006). *The Principles of Scientific Management*. Prelinger Library. San Francisco, California. Recuperado de:
<https://ia801403.us.archive.org/21/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf>
- Vélaz, I. (2012). Chester Barnard: La empresa como sistema cooperativo. *Assentire*. Recuperado de: <https://s3a2.me/2012/06/11/chester-barnard-la-empresa-como-sistema-cooperativo/>
- Vigoda Gadot, E. (2004). From responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review* (62) 5, 527-540.
- Williaivi Kapp, K. (1963). Desarrollo Económico, Planeamiento Nacional Y Administración Pública. *Revista de Administración Pública*. Año III-Buenos Aires, Argentina, 19-45. Recuperado de:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inap_revista_administracion_publica_09-10_abril-junio_y_julio-septiembre_1963.pdf
- Zamora, D.J., Haro, A.E., Cárdenas, M.P., Villarroel, A.A., & Pacheco, I. (2017). Procesos Administrativos y Operativos como Fortalecimiento del Talento Humano. *Revista Mikarimin*, 3 (3), 1-8. Recuperado de:
<http://186.46.158.26/ojs/index.php/mikarimin/article/view/777>
- Zavala Egas, J. (2009). *El Procedimiento Administrativo*. DerechoEcuador. Recuperado de: <https://www.derechoecuador.com/el-procedimiento-administrativo>

Anexos

Anexo A

Ficha de Observación

Objetivo: Determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas

Fecha de la observación:

Lugar:

Aspectos a observar	Evaluación de su realización			
	B	R	M	Evidencia
1.- Hay proyectos y programas generales de desarrollo cultural (planeación).				
2.- Se coordinan actividades conmemorativas y festejos (planeación).				
3.- Hay difusión de diferentes manifestaciones culturales (planeación).				
4.- Hay coordinación con las entidades para promover y apoyar la cultura del cantón (organización).				
5.- Hay trabajo de capacitación al Talento Humano (organización).				
6.- Hay comunicación entre los factores de cultura y los gestores culturales (dirección)				
7.- Se toman en cuenta las opiniones de los gestores culturales (dirección)				
8.- El equipo de trabajo es asesorado y controlado (dirección y control).				
9.- Se monitorea la marcha de los servicios y el funcionamiento de los centros culturales (control).				
10.- Se controla el funcionamiento de servicios conexos de educación, deporte y recreación (control).				

Anexo B
Encuesta a los Actores del GADME

Fecha:

Lugar:

Objetivo: determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Cuestionario:

A) Planeación

- 1) ¿El Departamento de Cultura del GADME cuenta con un plan de trabajo anual? Si____ No____
- 2) ¿Participa usted en la elaboración del plan anual del Departamento de Cultura del GADME? Si____ No____
- 3) ¿Tienes conocimiento sobre la misión y visión del Departamento de Cultura del GADME? Si____ No____
- 4) ¿Cuenta el Departamento de Cultura del GADME con suficientes recursos materiales? Si____ No____
- 5) ¿Qué necesidades existen actualmente en el Departamento?

-
- 6) ¿Se asegura el equipamiento técnico que se utiliza para las actividades culturales?
 - 7) ¿Cree usted que los valores que se le cancelan están acordes a su trabajo?
¿Por qué? _____

B) Organización

- 8) ¿Existe un reglamento o normativas internos para el trabajo del Departamento? Si____ No____
 - 9) ¿Qué tipo de proyecto o gestiones se han realizado por el Departamento?
-
- 10) ¿Tiene el Departamento convenios con otras instituciones públicas o privadas? No ____ Si____ ¿Cuáles? _____
 - 11) ¿Con qué frecuencia han sido capacitado los actores del GADME? ¿En qué temas?
-

12) ¿Cuenta el GADME con suficientes recursos humanos, materiales y económicos para su buen funcionamiento?

Si_____ No_____

13) ¿Considera usted que está organizado el colectivo de dirección?

Si_____ No_____

14) ¿Conoce usted con tiempo suficiente la planificación de las actividades culturales?

C) Dirección

15) ¿Siente usted que puede llegar o comunicarse fácilmente con el Departamento de Cultura del GADME? (¿Se “escuchan” sus opiniones?). ¿Por qué?

16) ¿Qué tipo de liderazgo considera que ejerce el personal administrativo?
¿Por qué?

Democrático (Delega funciones y pide opinión) _____

Autoritario (Toma decisiones y no pide opinión) _____

Liberal (Delega funciones y no se involucra) _____

17) ¿Qué características de un líder cree que posee el personal administrativo?

Constancia (Se mantiene firme en lo que realiza) _____

Congruencia (Practica lo que Predica) _____

Confiabilidad (Seguridad) _____

Integridad (Cumple compromisos y promesas) _____

18) ¿Toma el personal administrativo decisiones efectivas y oportunas?

Si_____ No_____

19) ¿La Dirección delega funciones? Si_____ No_____

20) ¿En quién se deposita la confianza cuando se delegan funciones?

21) ¿Cómo son las relaciones de la institución con el entorno social e interinstitucional?

Excelentes____ Muy buenas____ Buenas ____ Malas_____

No hay ningún tipo de relación _____

D) Control

22) ¿La dirección supervisa y da seguimiento a los proyectos y gestiones que se realizan por el Departamento? Si _____ No_____

23) ¿Se evalúan los proyectos o gestiones que realiza el Departamento? ¿Con qué frecuencia?

24) ¿Siente usted que se le controla en la ejecución de su trabajo?

Si_____ No_____

Anexo C
Guía de Discusión del Grupo Focal

Tema: Las oportunidades que la Dirección de Cultura y Deportes del GADME.

Objetivo: identificar las oportunidades que la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Fecha y lugar: _____

Hora: _____

Preguntas:

- 1) ¿Hay un potencial cultural en los aficionados del cantón?
- 2) ¿Ayuda al desarrollo cultural el hecho de ser una provincia bien turística?
- 3) ¿Ayuda la diversidad cultural, especialmente la cultura Afro y sus tradiciones, a presentar propuestas novedosas a la población del cantón?
- 4) ¿Cómo pudieran explotarse al máximo las visitas de artistas famosos del área de Centro América y el Caribe?
- 5) ¿Es la relación del Departamento de Cultura con las emisoras de radio y TV de Esmeraldas una opción a incrementar?

Anexo D

Guía General de Preguntas para la Entrevista Abierta

Tema: Nivel de satisfacción con el trabajo del Departamento de Cultura del GADME.

Objetivo: Constatar a través de la opinión de los gestores culturales el nivel de satisfacción respecto a la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Guía de preguntas:

- 1) ¿Participa usted en el diseño de espectáculos culturales?
- 2) ¿Siente usted que se le convoca a actuar con la periodicidad que su arte amerita?
- 3) ¿Se le garantiza los medios técnicos para que su actuación sea exitosa?
- 4) ¿Se le realiza un contrato antes de sus actuaciones?
- 5) ¿Se le cancela lo ganado en sus actuaciones con la rapidez esperada según su actuación?

Anexo E1

Validación de Instrumentos por la PhD. Haydeé Ramírez Lozada



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Anexo A

Validación de Instrumento Ficha de Observación

Objetivo Específico: Determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Instrumento: Ficha de observación (10 ítems).

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado	Mide lo esperado	
1	✓	✓	×	✓	✓	
2	✓	✓	×	✓	✓	
3	✓	✓	×	✓	✓	
4	✓	✓	×	✓	✓	
5	✓	✓	×	✓	✓	
6	✓	✓	×	✓	✓	
7	✓	✓	×	✓	✓	
8	✓	✓	×	✓	✓	
9	✓	✓	×	✓	✓	
10	✓	✓	×	✓	✓	
ASPECTOS GENERALES				Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas				✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación				✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica				✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos				✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto						
Aplicable: <u>✓</u>				No Aplicable: _____		
Validado por:		PhD. Haydeé Ramírez Lozada				
Cédula de Identidad:		1755930375				
Firma:						
Fecha:		17/07/2018				



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Anexo B

Validación de Instrumento: Cuestionario de Encuesta

Objetivo Específico: Determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Instrumento: encuesta

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo general	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado a objetivo e informante	Mide lo esperado	
1	✓	✓	✗	✓	✓	
2	✓	✓	✗	✓	✓	
3	✓	✓	✗	✓	✓	
4	✓	✓	✗	✓	✓	
5	✓	✓	✗	✓	✓	
6	✓	✓	✗	✓	✓	
7	✓	✓	✗	✓	✓	
8	✓	✓	✗	✓	✓	
9	✓	✓	✗	✓	✓	
10	✓	✓	✗	✓	✓	
11	✓	✓	✗	✓	✓	
12	✓	✓	✗	✓	✓	
13	✓	✓	✗	✓	✓	
14	✓	✓	✗	✓	✓	
15	✓	✓	✗	✓	✓	
16	✓	✓	✗	✓	✓	
17	✓	✓	✗	✓	✓	
18	✓	✓	✗	✓	✓	
19	✓	✓	✗	✓	✓	
20	✓	✓	✗	✓	✓	
21	✓	✓	✗	✓	✓	
22	✓	✓	✗	✓	✓	
23	✓	✓	✗	✓	✓	
24	✓	✓	✗	✓	✓	

ASPECTOS GENERALES		Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas		✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación		✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica		✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos		✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto				
Aplicable: ✓		No Aplicable: _____		
Validado por:	P.D. Haydee Ramirez Lopez			
Cédula de Identidad:	1755930375			
Firma:	[Firma]			
Fecha:	17/07/2018			



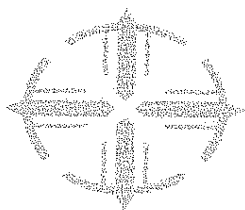
Anexo C

Validación de Instrumentos de Recogida de Datos Investigativos

Objetivo Específico: Identificar las oportunidades que la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas posee para el adecuado desarrollo de sus procesos administrativos.

Instrumentos: Guía de discusión del grupo focal (5 ítems).

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo general	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado a objetivo e informante	Mide lo esperado	
1	✓	✓	✗	✓	✓	
2	✓	✓	✗	✓	✓	
3	✓	✓	✗	✓	✓	
4	✓	✓	✗	✓	✓	
5	✓	✓	✗	✓	✓	
ASPECTOS GENERALES				Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas				✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación				✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica				✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos				✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto						
Aplicable: <u>✓</u> No Aplicable: _____						
Validado por:		PhD. Haydee Ramírez Soza				
Cédula de Identidad:		1755930375				
Firma:		17/07/2018				
Fecha:		[Firma]				



Anexo D

Validación de la Guía General de Preguntas de la Entrevista Abierta

Objetivo Específico: Constatar a través de la opinión de los gestores culturales el nivel de satisfacción respecto a la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Instrumento: guía general de preguntas de entrevista abierta (5 ítems).

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo general	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado a objetivo e informante	Mide lo esperado	
1	✓	✓	✗	✓	✓	
2	✓	✓	✗	✓	✓	
3	✓	✓	✗	✓	✓	
4	✓	✓	✗	✓	✓	
5	✓	✓	✗	✓	✓	
ASPECTOS GENERALES				Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas				✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación				✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica				✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos				✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto						
Aplicable: <u>✓</u>				No Aplicable: _____		
Validado por:		PhD. Haydee Ramirez Lopez				
Cédula de Identidad:		1750930375				
Firma:		<i>[Firma]</i>				
Fecha:		17/07/2018				

Anexo E2

Validación de Instrumentos por el Magíster José Luis Carvajal Carvajal



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Anexo A

Validación de Instrumento Ficha de Observación

Objetivo Específico: Determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Instrumento: Ficha de observación (10 ítems).

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado	Mide lo esperado	
1	Si	Si	No	Si	Si	
2	Si	Si	No	Si	Si	
3	Si	Si	No	Si	Si	
4	Si	Si	No	Si	Si	
5	Si	Si	No	Si	Si	
6	Si	Si	No	Si	Si	
7	Si	Si	No	Si	Si	
8	Si	Si	No	Si	Si	
9	Si	Si	No	Si	Si	
10	Si	Si	No	Si	Si	
ASPECTOS GENERALES				Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas				/		
Los ítems responden al objetivo de investigación				/		
Los ítems están organizados con secuencia lógica				/		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos						
Validez del instrumento por Juicio de experto						
Aplicable: <u>/</u> No Aplicable: <u> </u>						
Validado por:		Mgt. José Luis Carvajal				
Cédula de Identidad:		080247637-4				
Firma:						
Fecha:		20/07/2018				



Anexo B

Validación de Instrumento: Cuestionario de Encuesta

Objetivo Específico: Determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Instrumento: encuesta

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo general	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado a objetivo e informante	Mide lo esperado	
1	Si	Si	No	Si	Si	
2	Si	Si	No	Si	Si	
3	Si	Si	No	Si	Si	
4	Si	Si	No	Si	Si	
5	Si	Si	No	Si	Si	
6	Si	Si	No	Si	Si	
7	Si	Si	No	Si	Si	
8	Si	Si	No	Si	Si	
9	Si	Si	No	Si	Si	
10	Si	Si	No	Si	Si	
11	No	Si	No	Si	Si	Opción múltiple.
12	Si	Si	No	Si	Si	
13	Si	Si	No	Si	Si	
14	Si	Si	No	Si	Si	
15	Si	Si	No	Si	Si	
16	Si	Si	No	Si	Si	
17	Si	Si	No	Si	Si	
18	Si	Si	No	Si	Si	
19	Si	Si	No	Si	Si	
20	Si	Si	No	Si	Si	
21	Si	Si	No	Si	Si	
22	Si	Si	No	Si	Si	
23	Si	Si	No	Si	Si	
24	Si	Si	No	Si	Si	

ASPECTOS GENERALES		Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas		/		
Los ítems responden al objetivo de investigación		/		
Los ítems están organizados con secuencia lógica		/		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos		/		
Validez del instrumento por Juicio de experto				
Aplicable: /		No Aplicable: _____		
Validado por:	Mgt. José Luis Corvaján			
Cédula de identidad:	0807426374			
Firma:				
Fecha:	20/07/2018			



Anexo C

Validación de Instrumentos de Recogida de Datos Investigativos

Objetivo Específico: Identificar las oportunidades que la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas posee para el adecuado desarrollo de sus procesos administrativos.

Instrumentos: Guía de discusión del grupo focal (5 ítems).

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo general	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado a objetivo e informante	Mide lo esperado	
1	Si	Si	No	Si	Si	
2	Si	Si	No	Si	Si	
3	Si	Si	No	Si	Si	
4	Si	Si	No	Si	Si	
5	Si	Si	No	Si	Si	
ASPECTOS GENERALES				Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas				✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación				✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica				✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos				✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto						
Aplicable: <u>✓</u>				No Aplicable: _____		
Validado por:		Mgt. José Luis Carvajal				
Cédula de Identidad:		080247637-4				
Firma:						
Fecha:		20/07/2018				



Anexo D

Validación de la Guía General de Preguntas de la Entrevista Abierta

Objetivo Específico: Constatar a través de la opinión de los gestores culturales el nivel de satisfacción respecto a la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Instrumento: guía general de preguntas de entrevista abierta (5 ítems).

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo general	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado a objetivo e informante	Mide lo esperado	
1	Si	Si	No	Si	Si	
2	Si	Si	No	Si	Si	
3	Si	Si	No	Si	Si	
4	Si	Si	No	Si	Si	
5	Si	Si	No	Si	Si	
ASPECTOS GENERALES				Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas				✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación				✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica				✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos				✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto						
Aplicable: ☒				No Aplicable: ☐		
Validado por:		Mgt. José Luis Carvajal				
Cédula de Identidad:		080247637-4				
Firma:						
Fecha:		2/07/2018				

Anexo E3

Validación de Instrumentos por la Magíster Rebeca Naranjo Corría



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Anexo A

Validación de Instrumento Ficha de Observación

Objetivo Específico: Determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Instrumento: Ficha de observación (10 ítems).

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado	Mide lo esperado	
1	✓	✓	no	✓	✓	
2	✓	✓	no	✓	✓	
3	✓	✓	no	✓	✓	
4	✓	✓	no	✓	✓	
5	✓	✓	no	✓	✓	
6	✓	✓	no	✓	✓	
7	✓	✓	no	✓	✓	
8	✓	✓	no	✓	✓	
9	✓	✓	no	✓	✓	
10	✓	✓	no	✓	✓	
ASPECTOS GENERALES				Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas				✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación				✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica				✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos				✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto						
Aplicable: <u>✓</u>				No Aplicable: _____		
Validado por:		Mgt. Rebeca Naranjo Corría				
Cédula de Identidad:		1757374770				
Firma:						
Fecha:		17/07/2018				



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

SEDE
ESMERALDAS

Anexo B

Validación de Instrumento: Cuestionario de Encuesta

Objetivo Específico: Determinar las debilidades y fortalezas en la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Instrumento: encuesta

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo general	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado a objetivo e informante	Mide lo esperado	
1	✓	✓	no	✓	✓	
2	✓	✓	no	✓	✓	
3	✓	✓	no	✓	✓	
4	✓	✓	no	✓	✓	
5	✓	✓	no	✓	✓	
6	✓	✓	no	✓	✓	
7	✓	✓	no	✓	✓	
8	✓	✓	no	✓	✓	
9	✓	✓	no	✓	✓	
10	✓	✓	no	✓	✓	
11	✓	✓	no	✓	✓	
12	✓	✓	no	✓	✓	
13	✓	✓	no	✓	✓	
14	✓	✓	no	✓	✓	
15	✓	✓	no	✓	✓	
16	✓	✓	no	✓	✓	
17	✓	✓	no	✓	✓	
18	✓	✓	no	✓	✓	
19	✓	✓	no	✓	✓	
20	✓	✓	no	✓	✓	
21	✓	✓	no	✓	✓	
22	✓	✓	no	✓	✓	
23	✓	✓	no	✓	✓	
24	✓	✓	no	✓	✓	

ASPECTOS GENERALES		Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas		✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación		✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica		✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos		✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto				
Aplicable: <u>X</u>		/ No Aplicable: _____		
Validado por:	<u>Mgt. Rebeca Narango Acuña</u>			
Cédula de Identidad:	<u>1757374770</u>			
Firma:	<u>[Firma]</u>			
Fecha:	<u>17/07/2018</u>			



Anexo C

Validación de Instrumentos de Recogida de Datos Investigativos

Objetivo Específico: Identificar las oportunidades que la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas posee para el adecuado desarrollo de sus procesos administrativos.

Instrumentos: Guía de discusión del grupo focal (5 ítems).

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo general	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado a objetivo e informante	Mide lo esperado	
1	✓	✓	no	✓	✓	
2	✓	✓	no	✓	✓	
3	✓	✓	no	✓	✓	
4	✓	✓	no	✓	✓	
5	✓	✓	no	✓	✓	
ASPECTOS GENERALES				Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas				✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación				✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica				✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos				✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto						
Aplicable: <u>X</u> No Aplicable: _____						
Validado por:		Mgt. Rafael Moreno Acuña				
Cédula de Identidad:		1757374770				
Firma:		[Firma]				
Fecha:		17/07/2018				



Anexo D

Validación de la Guía General de Preguntas de la Entrevista Abierta

Objetivo Específico: Constatar a través de la opinión de los gestores culturales el nivel de satisfacción respecto a la gestión de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deportes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas.

Instrumento: guía general de preguntas de entrevista abierta (5 ítems).

Ítem	Criterios a evaluar					Observación
	Claridad de la redacción	Coherencia interna con el objetivo general	Inducción a respuesta	Lenguaje apropiado a objetivo e informante	Mide lo esperado	
1	✓	✓	no	✓	✓	
2	✓	✓	no	✓	✓	
3	✓	✓	no	✓	✓	
4	✓	✓	no	✓	✓	
5	✓	✓	no	✓	✓	
ASPECTOS GENERALES				Si	No	Observaciones
Las instrucciones son claras y precisas				✓		
Los ítems responden al objetivo de investigación				✓		
Los ítems están organizados con secuencia lógica				✓		
La cantidad de ítems son suficientes para obtener los datos investigativos				✓		
Validez del instrumento por Juicio de experto						
Aplicable: <u>X</u>				No Aplicable: _____		
Validado por:		Mgt. Rebeca Naranjo Cauce				
Cédula de Identidad:		1757374770				
Firma:						
Fecha:		17/07/2018				

Dirección: Barrio Tecnipetrol
Kilómetro 6 vía Atacames
Teléf: Domicilio: 062714217; Móvil: 0991254199
E-mail: dgranados 70@hotmail.com jul.granados@puces.edu.ec

Jul David Granados Cuero

Esmeraldas, 31 de enero de 2018

Doctor
Lenin Lara Rivadeneira
ALCALDE DEL GADME
Ciudad.-

De mi consideración:

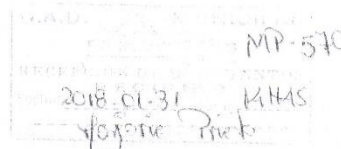
Para lograr la titulación de los estudios de Post-Grado, la Ley de Educación Superior a través de las IES y Escuelas Politécnicas exige la elaboración y defensa de una investigación a fin con la especialidad del estudiante.

Por lo expuesto, y considerando que he egresado de la Maestría en Administración de Empresas Mención Planeación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede en Esmeraldas, solicito a usted se me permita desarrollar mi tema de investigación el cual es: **"ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE CULTURA Y DEPORTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ESMERALDAS"**, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, con la finalidad de aportar al mejoramiento de los procesos de la dirección en mención.

Por la atención que se digne dar a la presente, quedo agradecido.

Atentamente,


Ing. David Granados Cuero
EGRESADO MAESTRÍA
C.C 0801555319



67.



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
del Cantón Esmeraldas



MEMORANDO N°805-GADMCE-A-2018

PARA : **Ángela Moreira**
Directora de Desarrollo Organizacional
Talento Humano del GADMCE

C.c : **David Granados**
Director de Cultura

FECHA : 05-02-2018

ASUNTO: **PARA SU CONOCIMIENTO Y ACCIÓN RESPECTIVA**

Adjunto, me permito remitir Oficio S/N, suscrito por el Ing. David Granados Cuero, Egresado Maestría; mediante el cual solicita se le permita desarrollar el tema de investigación el cual es **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE CULTURA Y DEPORTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ESMERALDAS**, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas.

Particular que pongo en su conocimiento, para acción respectiva.

Atentamente,
"ESMERALDAS AL MUNDO"

Lenin Lara Rivadeneira
ALCALDE DEL CANTÓN ESMERALDAS
RAO/F.C.H.E.



Juan Montalvo y Pedro Vicente Maldonado
ALCALDÍA DE ESMERALDAS
www.esmeraldas.gob.ec



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
del **Cantón Esmeraldas**



MEMORANDO N° 004-DDOTH-GADME

PARA: Lenin Lara Rivadeneira
ALCALDE DEL CANTON

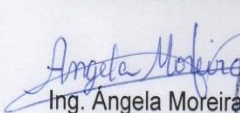
ASUNTO: Acceso a la información para desarrollo de Tesis

FECHA: Febrero 08 de 2018

En respuesta al memorando N°805-GADMCE-A-2018, al que adjunta el pedido del Ing. David Granados para que se le permita desarrollar su tema de investigación: **Análisis de los procesos administrativos de la Dirección de Cultura y Deporte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas**; me permito indicar que se canalizará el acceso a la información requerida, a través de las áreas competentes.

Atentamente,

"Esmeraldas al Mundo"


Ing. Angela Moreira Cervera

**DIRECTORA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DE TALENTO HUMANO**

AMC/tom



CC: David Granados Cuero

Bolívar y 9 de Octubre
(+593-6) 2 725-263 / 2 723-202
info@esmeraldas.gob.ec
www.esmeraldas.gob.ec