Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

REDISEÑO DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD, EN EL ÁREA DE CULTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

Marilyn Paola Carrera Zamora
Asesorado por la Inga. Rosa Amarilis Dubón Mazariegos

Guatemala, septiembre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

REDISEÑO DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD, EN EL ÁREA DE CULTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARILYN PAOLA CARRERA ZAMORA
ASESORADO POR LA INGA. ROSA AMARILIS DUBÓN MAZARIEGOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIO	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford Estrada
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

REDISEÑO DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD, EN EL ÁREA DE CULTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 16 de octubre de 2015.

Marilyn Paola Carrera Zamora

Guatemala, febrero 2017

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
USAC

Señor Director:

Por medio de la presente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que como asesora de la estudiante **Marilyn Paola Carrera Zamora**, con el número de carné 2012-13397, he tenido a la vista el trabajo de graduación titulado: **REDISEÑO DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD, EN EL ÁREA DE CULTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA,** el cual encuentro satisfactorio.

En virtud, LO DOY POR APROBADO, solicitándo dar el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme

ROSA AMARILIS DUBÓN MAZARIEGOS
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. No. 8396

Inga. Rosa Amarilis Dubón Mazariegos
Colegiado No. 8396
ASESORA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.068.017

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REDISEÑO DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD, EN EL ÁREA DE CULTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA,** presentado por la estudiante universitaria **Marilyn Paola Carrera Zamora,** apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 8121

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2017.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.129.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REDISEÑO DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD, EN EL ÁREA DE CULTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA,** presentado por la estudiante universitaria **Marilyn Paola Carrera Zamora,** aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala

Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.402-2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **REDISEÑO DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD, EN EL ÁREA DE CULTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA,** presentado por la estudiante universitaria: **Marilyn Paola Carrera Zamora,** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Ing. Angel Roberto Sic García
Decano en Funciones

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DECANO
FACULTAD DE INGENIERIA

Guatemala, septiembre de 2017

/c c

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por la misericordia tan grande mostrada a mi vida, por su amor y el haberme hallado digna de poder ser llamada su hija. Porque sin su misericordia jamás habría podido llegar hasta donde ahora estoy. Por ser mi maestro y mi guía.
Mis padres	Luis Carrera y Lesbia Zamora de Carrera por estar conmigo y ser la razón de mi lucha. Por nunca dejar que me rindiera y ser el mejor ejemplo de entrega y esfuerzo. Son las más grandes joyas que tengo en mi vida.
Mis hermanas	Andrea Carrera y Estefany Carrera por ser mi ayuda en todo momento, mis cómplices, mi motor y la razón de luchar por ser la mejor versión de mí. Porque un cordón de tres dobleces no se rompe fácilmente.
Mis abuelitas	Alicia Zamora y Blanca García por sus palabras que siempre eran confortantes y llenas de amor. Por sus oraciones que dieron fruto a su tiempo.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi casa de estudios y coadyuvar en mi crecimiento profesional. Por no cerrarme la puerta y hacer posible la culminación de mi carrera.
Facultad de Ingeniería	Por su dedicación y compromiso con la superación de las personas.
Mis amigos	Por su tiempo, consejos y el empuje brindado en todo este proceso. No hubiese tenido esta increíble experiencia sin ellos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES VII
LISTA DE SÍMBOLOS IX
GLOSARIO XI
RESUMEN XIII
OBJETIVOS XV
INTRODUCCIÓN XVII

1. MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA 1
1.1. Identificación de la institución 1
1.2. Ubicación 3
1.3. Misión 3
1.4. Visión 3
1.5. Estructura organizacional actual 4
1.5.1. Municipalidad 4
1.5.2. Desarrollo social 6
1.5.3. Área de cultura 7
1.6. Ejes de trabajo 7
1.7. Programas culturales 9

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE CULTURA 13
2.1. Diagnóstico del área 13
2.1.1. Descripción de procesos 15
2.1.1.1. Visitas de campo 15
2.1.1.2. Coordinación con alcaldías auxiliares y promotores 16

2.1.1.3. Trámites con proveedores y planeación de la actividad 18
2.1.2. Diagrama actual de los procesos 20
2.1.3. Análisis del sistema 24
2.1.3.1. Análisis interno 24
2.1.3.1.1. Análisis de operaciones..... 24
2.1.3.1.2. Análisis del organigrama del área de cultura 27
2.1.3.1.3. Cadena de valor de Porter 29
2.1.3.1.4. Diagrama causa-efecto 30
2.1.3.2. Análisis externo 31
2.1.3.2.1. Influencias externas 31
2.2. Identificación de áreas de cambio 32
2.2.1. Control de documentos legales 32
2.2.2. Diagrama de relaciones..... 33
2.2.3. Gestión de procesos 35

3. PROPUESTA 37
3.1. Rediseño de procedimientos críticos..... 37
3.1.1. Creación y priorización de metas 39
3.1.2. Actualización de base de datos..... 40
3.1.2.1. Alcaldías auxiliares..... 41
3.1.2.1. Promotores..... 43
3.1.2.2. Proveedores 44
3.1.3. Estudio de tiempos..... 44

3.1.3.1. Eficiencia en el uso del tiempo de ejecución 46
3.1.3.1.1. Diagrama de proceso ... 48
3.1.3.1.2. Diagrama de flujo 52
3.1.3.1.3. Diagrama de ruta crítica 56
3.1.4. Creación de estándares e indicadores 58
3.2. Solución en las debilidades del proceso..... 61
3.2.1. Tecnología de información como alternativa 61
3.2.1.1. Análisis de automatización 61
3.2.1.2. Generación de reportes 63
3.2.1.3. Supervisión de proyectos finalizados... 64
3.2.2. Responsabilidad de la dirección 65
3.2.2.1. Enfoque al cliente 65
3.2.2.2. Política de calidad..... 66
3.2.2.3. Objetivos de la calidad..... 68
3.2.2.4. Controles administrativos 69
3.2.2.4.1. Programación de trabajo 69
3.2.2.4.2. Control de requerimientos por parte de alcaldías auxiliares 73
3.2.2.4.3. Informe de actividades realizadas .. 75
3.2.2.5. Análisis financiero..... 76

4. SOCIALIZACIÓN..... 81
4.1. Presentación de propuesta..... 81

4.1.1. Planificación de cambios 81
4.1.2. Normativa involucrada 83
4.1.3. Recomendaciones 84
4.2. Comunicación 85
4.2.1. Ubicación de cambios 85
4.2.2. Exposición de cambios y posibles consecuencias .. 86
4.3. Establecimiento de la estrategia 87
4.4. Requerimiento de personal 88
4.4.1. Análisis del requerimiento de personal 88
4.4.2. Programas de capacitación 89
4.4.3. Documentación 90
4.4.3.1. Programación temas 91
4.4.3.2. Programación de actividades 93
4.4.3.3. Cronograma 94

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA 95
5.1. Plan de contingencia 95
5.2. Análisis corporativo 97
5.2.1. Comparación de procesos 97
5.2.1.1. Visitas de campo 98
5.2.1.2. Coordinación con alcaldías auxiliares .. 98
5.2.1.3. Trámites con proveedores 99
5.2.1.4. Planeación y realización de actividades 100
5.3. Control de actividades clave 100
5.3.1. Verificación de actividades clave 101
5.4. Control de indicadores y meta 102
5.5. Informes de avance 104
5.5.1. Ciclo PHVA 105

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 107
6.1. Descripción 107
6.2. Ejes e indicadores 107
6.3. Beneficios 110

CONCLUSIONES 111
RECOMENDACIONES 113
BIBLIOGRAFÍA 115
APÉNDICES 117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Estructura organizacional de la Municipalidad 5
2. Organigrama de la Dirección de Desarrollo Social..... 6
3. Organigrama, área de cultura 7
4. Proceso posterior a la aceptación 17
5. Flujograma 21
6. Cadena de valor de Porter 29
7. Diagrama causa-efecto 30
8. Diagrama de relaciones 34
9. Flujograma (de procesos) propuesto 49
10. Flujograma propuesto 52
11. Diagrama PERT 57
12. Software 63
13. Tipo de usuarios..... 64
14. Solicitud, alcaldías auxiliares 74

TABLAS

I. Tipos de proyectos empleados 15
II. Jornada de eventos..... 26
III. Cuadro de control para programación semanal 27
IV. Descripción de puestos..... 28
V. Factor crítico de éxito..... 38
VI. Comparación en servicios de nube 42

VII. Información, alcaldías auxiliares 43
VIII. Información, promotores 43
IX. Información, proveedores 44
X. Estudio de tiempos 46
XI. Cálculos y gráfica 56
XII. Indicadores de eficacia 59
XIII. Indicadores de eficiencia 60
XIV. Indicadores de efectividad 60
XV. Programación de trabajo por empleados 71
XVI. Programación de trabajo por fecha 72
XVII. Tablero de control 75
XVIII. Ahorro por actividades propuestas 77
XIX. Ahorro por tipo de actividades 78
XX. Ahorro en indicadores 78
XXI. Detalle de ingresos por implementación 79
XXII. Programación de temas 92
XXIII. Programación de actividades 93
XXIV. Cronograma 94
XXV. Visitas de campo 98
XXVI. Coordinación con alcaldías auxiliares 99
XXVII. Trámites con proveedores 99
XXVIII. Planeación y realización de actividades 100
XXIX. Plantilla para el informe del desempeño 103
XXX. Plan de acción 104
XXXI. Cuadro de avance 105
XXXII. Pasos PHVA 106
XXXIII. Ejes básicos de trabajo 108

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
Hrs	Horas
Q	Quetzales
mm	Milímetro
min	Minutos
%	Porcentaje

GLOSARIO

Estandarización	Unificación de procedimientos.
FCEs	Factores críticos de éxito.
Optimizar	Mejorar y reducir procesos.
Indicadores	Define los resultados que se obtienen de las directrices.
SAP	Sistematización de procesos.
BPM	Business Process Management, metodología corporativa.
KPI	Key Performance Indicator, indicador clave de desempeño.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es llevar a cabo un rediseño de procesos administrativos con base a una propuesta de sistema de gestión de la calidad, estableciendo indicadores en la gestión de operaciones, mejorando los tiempos, estandarizando y diseñando los principales procesos que generen valor a la entidad.

El establecimiento de direcciones e indicadores para los procesos administrativos es fundamental en el desarrollo una tarea que se realice en un área de la entidad. El área de cultura en el Departamento de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala no cuenta con un correcto proceso administrativo en las operaciones. Se pueden observar fácilmente varios puntos críticos en donde se ven afectados, tanto la eficiencia como los factores de calidad que se buscan. Es fundamental brindar un servicio que logre las metas trazadas para ver un realce en los indicadores de eficiencia.

El proceso de mejoramiento presentado en labor del servicio público, fue a través de un estudio de la situación actual, en donde se realiza una observación de las técnicas utilizadas. Seguidamente, se determinaron las problemáticas con el fin de examinar con mayor detalle las condiciones de los procesos. Por último, se desarrollaron soluciones con base a su viabilidad.

Los resultados obtenidos en el primer semestre son notables. Midiendo los estándares e indicadores con base a la meta organizacional se pudo llegar a disminuir los costos hasta en un 10 %. Basándose en las normativas

y leyes se ha diseñado un nuevo proceso que respaldará las acciones y mejorará los tiempos de planificación en los proyectos que ejecuta el área.

Se eliminaron procesos dobles utilizados en el proceso anterior y se implementaron encuestas y otros medios para medir el nivel de satisfacción del ciudadano. Documentando lo relevante del proyecto se creó una nube que compartiera los datos que toda el área debe saber al momento de la ejecución del proyecto.

Así también, se dejaron las bases para la ejecución del plan de contingencia, este plan se implementa en proyectos grandes donde es necesaria la intervención de bomberos municipales o brigadas de ayuda que cubran salidas y entradas al evento.

La estandarización se llevó a cabo con el establecimiento de nuevos formatos oficiales para la emisión de informes consolidándolos a un mismo tipo de documento con correlativo para su sencilla identificación al momento de una revisión por parte de la Dirección.

OBJETIVOS

General

Rediseñar los procesos administrativos para la propuesta de un sistema de gestión de la calidad.

Específicos

1. Establecer indicadores en la gestión de operaciones para contar con un estándar contra el cual evaluar y demostrar el progreso respecto de la meta organizacional.

2. Mejorar los tiempos de planeación y ejecución de los proyectos que se llevan a cabo en el área de cultura.

3. Estandarizar los procesos principales de la entidad gubernamental, logrando un comportamiento estable que genere servicios con calidad homogénea.

4. Crear un plan de contingencia en el cual se pueda respaldar el proceso administrativo, con el fin de evitar retrasos en la terminación del mismo.

5. Diseñar procesos óptimos que generen un valor agregado al área de cultura, basándose en normativa y leyes.

INTRODUCCIÓN

La Dirección de Desarrollo Social es la unidad ejecutora de la Municipalidad de Guatemala, encargada de promover la participación y organización ciudadana, así como la promoción del desarrollo integral de los vecinos. Ejecutando proyectos de infraestructura barrial, programas sociales, culturales y de mejoramiento al ambiente está logrando con ello una ciudad socialmente solidaria, económicamente competitiva y ambientalmente responsable. Su objetivo principal es proporcionar a sus habitantes una vida digna, un desarrollo integral, con igualdad de oportunidades, que sea motivo de orgullo y punto de referencia para el resto del país.

Como parte de la delimitación en los procesos se ha tomado para tema de estudio en este trabajo de graduación el área de cultura. Esta área es parte de la Dirección de Desarrollo Social la cual tiene bajo su cargo la ejecución de actividades culturales alrededor de las 25 distintas zonas. La municipalidad de la ciudad capital es la más importante del país, y tiene a su cargo una gran labor al momento de llevar los programas culturales a la población.

Para conocer de forma general la situación del área, se hizo un estudio general, recopilando información referente a las funciones administrativas de cada proyecto, esquematizando su organización mediante un organigrama, y realizando un análisis general mediante un estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de dicha organización.

Para la esquematización de los procesos se trabajó con un diagrama de procesos y un análisis de ruta crítica para definir la forma más viable de ejecutar

los proyectos impactando el tiempo de forma positiva y aprovechando el recurso humano.

Hace varios años que la calidad es un requisito obligatorio por parte del cliente. La institución, al tener como fin primordial el crecimiento de los ciudadanos, debe basar sus procesos en una mejora continua hacia la calidad. Por ello, es necesaria una administración en las operaciones, ya que anteriormente se elaboraba el 100 % de los programas de forma empírica, sin base científica y sin respaldo de indicadores en el mismo.

De cada proyecto municipal se tomaron los puntos de acción más importantes, y a cada uno de ellos se les hizo un análisis, determinando los principales problemas que los afectan, mediante técnicas administrativas como el diagrama causa y efecto. En seguida, se establecieron soluciones para el mejoramiento de los mismos, influyendo directamente en el control, la rapidez y la mejora continua.

Finalmente, se establecieron estándares e indicadores para medir los procesos y el mejoramiento de tiempos, implementando una bonificación a los trabajadores por metas alcanzadas en el mes. La aplicación de todas estas técnicas y el seguimiento a las mismas, además de una mejora continua donde se aplica el plan de contingencia, junto a un control de actividades clave en el área, da un ahorro de, aproximadamente, 41 000 quetzales al año, lo que equivale a un diez por ciento de ahorro en la entidad. Esto gracias a la disminución en tiempos y la optimización del personal con la tercerización de actividades que ocurren una vez por semestre.

1. MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

1.1. Identificación de la institución

La Municipalidad de Guatemala creó la Dirección de Desarrollo Social con el objetivo de promover la participación ciudadana y la organización comunitaria, como herramienta en el análisis, priorización y resolución de los problemas barriales; así como la promoción del desarrollo integral de los vecinos.

Es la unidad municipal ejecutora de proyectos de infraestructura barrial, programas sociales, culturales y de mejoramiento del ambiente, logrando con ello una ciudad socialmente solidaria, económicamente competitiva y ambientalmente responsable que proporcione a sus habitantes una vida digna, un desarrollo integral, con igualdad de oportunidades, que sea motivo de orgullo y punto de referencia para el resto del país.

Esta dirección cuenta con cinco ejes de trabajos los cuales van enfocados a la niñez, juventud, mujer y adulto mayor, con el objetivo de fortalecer la participación social y económica y, sobre todo, promover el liderazgo y mejorar la calidad de vida en todos los barrios y colonias de la ciudad.

- Coordinación de programas culturales

Organizar y planificar actividades de sana entretención, enriqueciendo el acervo cultural y el fortalecimiento de la convivencia integral y participativa de

los ciudadanos de todas las colonias y barrios de la ciudad es uno de los retos con los que se encuentra la entidad.

Hoy en día, el área de cultura enfrenta uno de sus mayores retos al coordinar y planificar actividades que fortalezcan la cultura que caracteriza a la población guatemalteca como las realizadas hace dos años por haber sido nombrada como la Capital Iberoamericana de la cultura 2015.

La Unión de Capitales de Iberoamérica, UCCI es una prestigiosa organización internacional fundada hace más de 30 años, integrada por 25 ciudades capitales iberoamericanas.

El galardón de mayor importancia que otorga la UCCI es el de Capital Iberoamericana de la Cultura, el cual es anual. Para optar a dicho honor, la ciudad debe demostrar historial cultural relevante, ofrecer una destacada agenda cultural durante todo el año del premio, así como celebrar un hecho histórico importante para la ciudad.

En el caso de la ciudad de Guatemala, al presentar su candidatura en el Comité de Cultura de la UCCI en 2011, según el procedimiento establecido, y posteriormente, en el marco de la reunión de la asamblea general de la UCCI en Lisboa (Portugal) en octubre de 2012, en la que participan, como miembros activos los alcaldes, jefes de gobierno y prefeitos de las ciudades miembro, la ciudad de Guatemala fue electa por unanimidad como “Capital Iberoamericana de la Cultura 2015”.

Esto se debió a su desarrollo cultural relevante, a través de tanta actividad de distinta índole como conciertos, teatro, exposiciones de pintura y escultura, eventos literarios, escuelas de música, danza, pintura y escultura, programas

como “Cultura en tu barrio”, Festival del Centro Histórico, entre otros acuerpado con la celebración del 240 aniversario del traslado de la ciudad capital al valle de la Ermita.

1.2. Ubicación

El ámbito geográfico donde se llevará a cabo el trabajo de investigación se localiza en la ciudad de Guatemala.

Desde hace varios años hasta la actualidad el área de cultura estableció sus oficinas administrativas en la ciudad de Guatemala, en el edificio perteneciente a la Dirección de Desarrollo Social, ubicado en 6ª avenida “A” 20-25, zona 1, en uno de los edificios importantes del centro de la ciudad.

1.3. Misión

La misión de la Municipalidad envuelve a todas las direcciones dependientes de ella, la cual se detalla a continuación:

“La misión de la Municipalidad de Guatemala es dar a todos los vecinos los servicios que necesitan. El centro de la administración municipal es la persona y su objetivo principal es lograr que las personas tengan una vida de calidad.”[1]

1.4. Visión

La visión de la Municipalidad envuelve a todas las direcciones dependientes de ella, la cual se detalla a continuación:

[1] Dirección de Desarrollo Social. Revista Municipalidad de Guatemala. p. 23.

“La visión de la Municipalidad de Guatemala es crear una Ciudad para Vivir." [2]

1.5. Estructura organizacional actual

La estructura de la organización de una entidad proporciona el marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones. Una estructura adecuada incluyendo el procesamiento de datos y las relaciones jerárquicas respectivas. Además, asigna de manera adecuada la autoridad y responsabilidad dentro de la entidad.

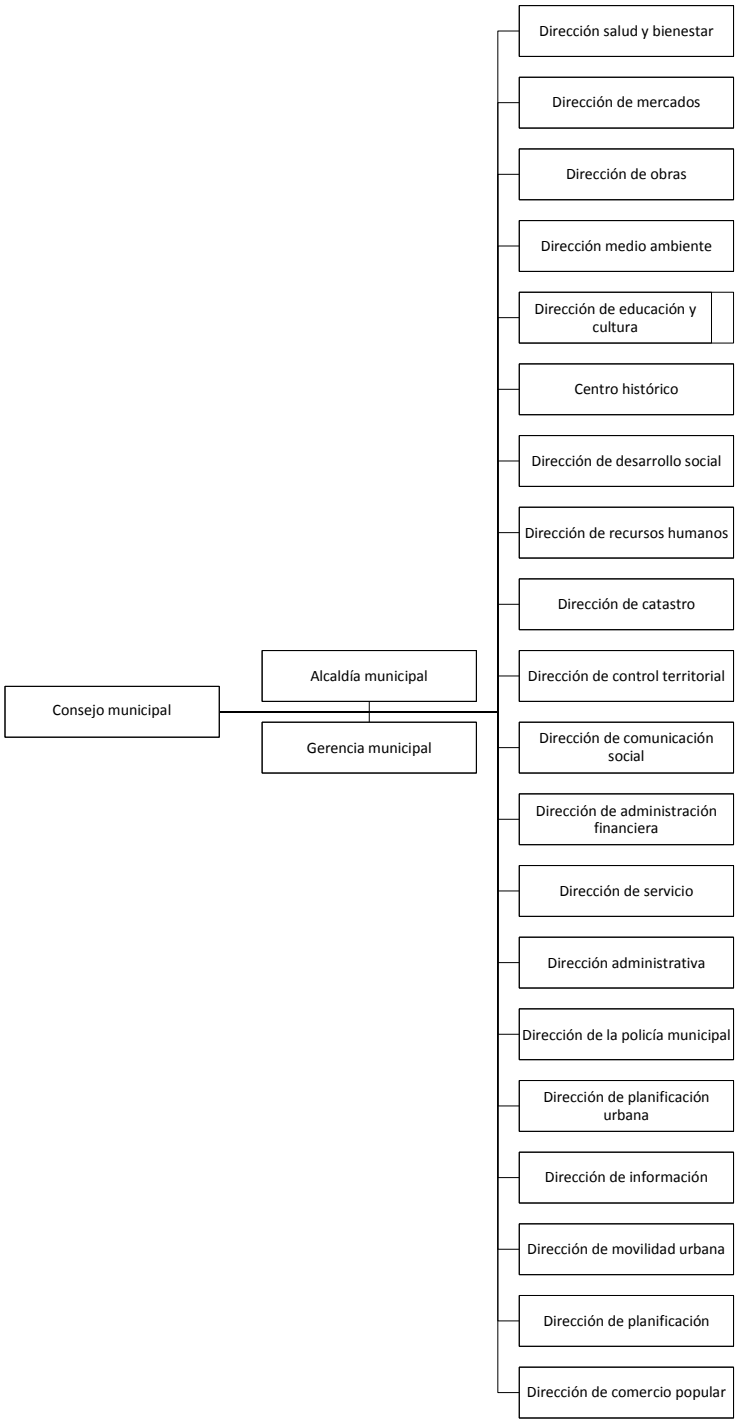
Es por ello que se muestra en las figuras 1 y 2 el organigrama de la Municipalidad de Guatemala, haciendo un enfoque en el departamento por tratar durante la presente investigación, la Dirección de Desarrollo Social, e integrada a ella el área de cultura.

1.5.1. Municipalidad

La estructura que conforma actualmente el organigrama de la Municipalidad de Guatemala es, por su disposición gráfica, de tipo horizontal. Se divide en veinte diferentes direcciones que tienen a su cargo las diferentes tareas que debe desempeñar la alcaldía y gerencia municipal quienes, a su vez, son liderados por el consejo municipal que es el órgano colegiado superior responsable de la toma de decisiones y que se conforma por el alcalde, síndicos y concejales.

[2] Dirección de Desarrollo Social. Revista Municipalidad de Guatemala. p. 23.

Figura 1. **Estructura organizacional de la Municipalidad**

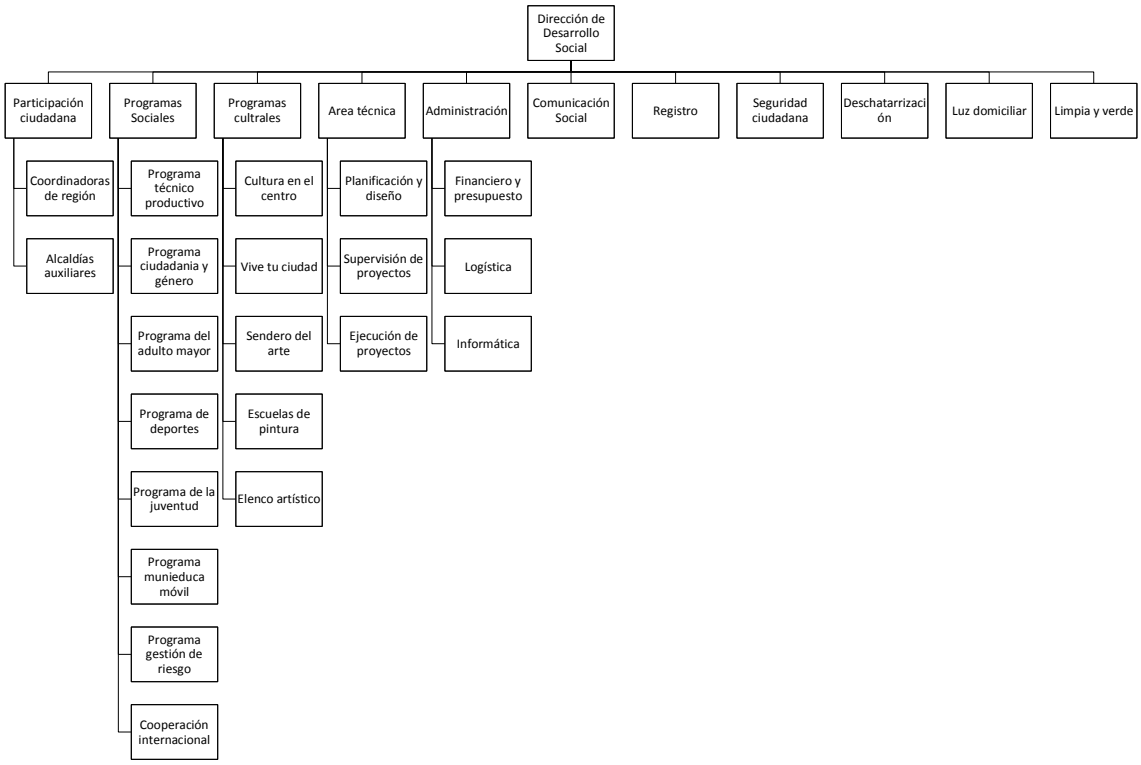


Fuente: Municipalidad de Guatemala. http://www.muniguate.com/. Consulta: abril de 2015.

1.5.2. Desarrollo social

La Dirección de Desarrollo Social está conformada por un organigrama que por su disposición gráfica es vertical y por su ámbito es del tipo general, donde se divide en once diferentes áreas. En cada una de ellas se separan los diferentes programas que ejecutan.

Figura 2. **Organigrama de la Dirección de Desarrollo Social**

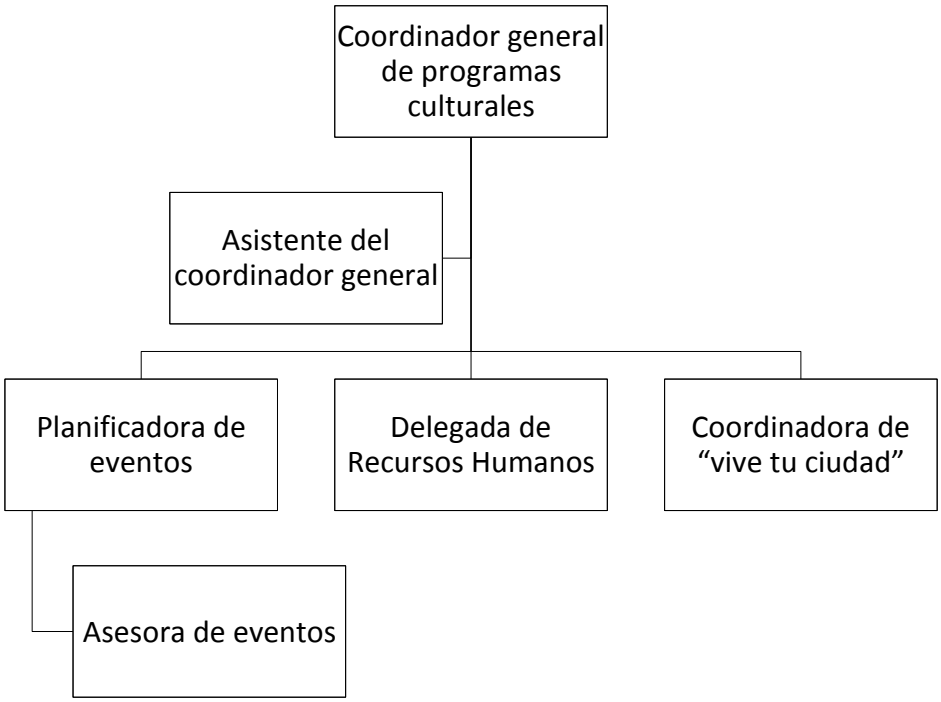


Fuente: Municipalidad de Guatemala. http://www.muniguate.com/. Consulta: abril de 2015

1.5.3. Área de cultura

El área de cultura no contaba con organigrama, se trabajaba con base a un diagrama de responsables para cada programa realizado, es por ello que en el primer proceso de observación se planteó un organigrama representado en la figura 3.

Figura 3. **Organigrama, área de cultura**



Fuente: elaboración propia.

1.6. Ejes de trabajo

- Acción social: da un enfoque familiar donde el lema utilizado es "Por el bienestar de tu familia". Algunos de los movimientos que se están desarrollando son:

- Muni educa
- Muni joven
- Muni mujer
- Muni adulto mayor
- Gestión de riesgos
- Actitud positiva

- Programas culturales: ayuda al ciudadano con actividades extracurriculares tales como:

  - Cultura en el centro
  - Escuelas distritales de pintura
  - Vive tu ciudad y recorriendo tu ciudad
  - Cultura en los barrios
  - Feria municipal en tu barrio
  - Orquesta Sinfónica Juvenil Municipal
  - Concierto de marimbas
  - Cine en tu barrio
  - Teatro en tu barrio
  - Ballet folclórico
  - Compañía municipal de danza

- Formación para el empleo: coadyuva a la formación profesional de los ciudadanos donde el lema es “Para que tengas más oportunidades”.

  - Capacitación técnico-productiva

- Renueva tu barrio: con actividades para mejorar las calles donde viven los ciudadanos. Desempeña actividades tales como:

- Servicios básicos
- Mantenimiento barrial
- Limpia y verde

- Participación ciudadana: para estar cerca de los ciudadanos la Municipalidad se ha dividido en:

  - Alcaldías auxiliares

1.7. Programas culturales

El área de cultura tiene a su cargo la planificación y ejecución de diversos programas entre los cuales se mencionan:

- Cultura en el centro: cuenta con distintas actividades realizadas en los diferentes puntos de la ciudad, mayormente en el parque central con actividades para adultos y pequeños.

- Escuelas distritales de pintura: la Municipalidad pone a disposición de los vecinos un espacio dedicado a quienes buscan iniciarse en el dibujo y la pintura, con programas que duran cuatro horas semanales.

- Vive tu ciudad y recorriendo tu ciudad: programa que estimula a los jóvenes estudiantes para que conozcan el pasado del país, invitando a grupos de alumnos a que conozcan los lugares emblemáticos de la capital.

- Cultura en los barrios: recorre los distintos barrios de la ciudad con la finalidad de presentar distintas manifestaciones del arte guatemalteco y propicia la convivencia armoniosa entre vecinos.

- Feria municipal en tu barrio: la feria en tu barrio lleva entretenimiento, actividades culturales y deportivas. Cada quince días, estas ferias, visitan un barrio o colonia distinta.

- Orquesta sinfónica Juvenil Municipal: dirigida por el joven maestro, Bruno Campo, la orquesta y coros de la ciudad de Guatemala cuenta ya con más de 19 agrupaciones musicales y 6 escuelas municipales de música en los distritos de la ciudad.

- Concierto de marimbas: para diferentes actividades que ejecuta la ciudad, los conciertos de marimbas están siempre presentes con la finalidad de brindar un punto de encuentro para familias, vecinos y amigos.

- Cine en tu barrio: este proyecto se ha presentado desde 2009, brindando a miles de familias, entretenimiento a través de películas con mensajes positivos y de provecho para sus vidas.

- Teatro en tu barrio: es un programa que visita varias comunidades de las zonas de la ciudad llevando diferentes obras para entretenimiento de la población.

- Ballet folklórico: esta escuela surge en junio de 2009 con el nombre de Ballet Folklórico Municipal. Se creó con el objetivo de impulsar los nuevos talentos de los alumnos de los grados avanzados de la Escuela Municipal de danza clásica.

- Compañía Municipal de danza: como parte de la proyección cultural que surge de la Municipalidad de Guatemala, se dio la formación de la compañía municipal de danza, integrada por alumnos de la Escuela Municipal de danza clásica “Gabriela Toriello”.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE CULTURA

2.1. Diagnóstico del área

Actualmente el área de cultura realiza más de diez eventos distintos en la ciudad de Guatemala coordinados con las diferentes alcaldías auxiliares. Los cuales tienen lugar a lo largo del mes y es por ello que las programaciones del área son mensuales. Entre las actividades que se realizan en el área son:

- Escuelas de pintura: la Escuela Municipal de Pintura se fundó en febrero de 2004 con la dirección de Lucrecia Cofiño de Prera. Atiende a dos grupos grandes que se dividen por un equipo docente, a cargo de las clases para adultos, y el equipo de maestros para niños y adolescentes.

- Curso de marimba: este curso se imparte para niños de diez años en adelante y adultos de todas las edades que quieran aprender a tocar el instrumento nacional. Se realizan cursos en de toda la ciudad.

- Temporada artística escolar: programa municipal que promueve el arte como herramienta del desarrollo integral en la juventud, donde se le da la oportunidad a los estudiantes de los establecimientos educativos públicos y privados, de exponer su talento en oratoria, declamación, teatro, canto, baile, gimnasia rítmica y bandas escolares.

- Apoyo a Zoo: el Zoológico La Aurora es considerado uno de los mejores de Latinoamérica, mismo que ha recibido el apoyo de la administración de la Municipalidad con el desarrollo de eventos.

- Ferias en tu barrio: es un evento que, como lo descrito en el punto 1.7, se dedica a la ejecución de ferias alrededor de la ciudad. Este proyecto está bajo la supervisión del área de cultura.

- Escuela de danza: recorre la ciudad realizando actividades que entretienen a la población y muestra el talento de la escuela.

- Recorrido vive: por medio de un bus da un recorrido por todos los puntos importantes de la ciudad, a los alumnos de diferentes colegios y escuelas.

- Cultura en el centro: realiza diferentes actividades en el centro de la ciudad.

- Escuela de música: el área de cultura brinda apoyo a la escuela, realizando actividades alrededor de la ciudad mostrando el talento en los alumnos de la misma.

Al momento de realizar el diagnóstico respectivo y un estudio de los procesos llevados a cabo en cada una de estas actividades se puede observar una secuencia en que hay tres actividades consistentes e imprescindibles en cada una de ellas, las cuales son visitas de campo, trámites con proveedores y coordinación con alcaldías auxiliares y promotores.

2.1.1. Descripción de procesos

Los tipos de proyecto que son desarrollados en el área deben llevar un seguimiento distinto, por ello es necesario ver las diferentes características por medio de una descripción de procesos presentada a continuación.

2.1.1.1. Visitas de campo

La visita de campo es el segundo requisito que debe seguir toda actividad solicitada de parte de las alcaldías auxiliares al área de cultura. La programación de visitas de campo se lleva a cabo por medio de un promotor cultural el cual es asignado dependiendo el rubro al que pertenezca la actividad en proceso.

Las clases de proyecto que se manejan en las visitas de campo son las mostradas en la tabla I, estas son determinadas por el promotor, según el tipo de apoyo solicitado.

Tabla I. **Tipos de proyectos empleados**

TIPO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Actividades contratadas TIPO A	Se refiere a las actividades donde se necesita el apoyo de otras áreas en la municipalidad.
Actividades mixtas TIPO B	Involucra diferentes ramas de actividades ya establecidas.
Actividades propias TIPO C	Creadas y desarrolladas por el área de cultura.
Elenco artístico TIPO D	En este tipo de proyecto el único que requiere visita de campo es la marimba pura.

Fuente: elaboración propia.

La definición del tipo de actividad a desarrollar debe ser al inicio del proceso de solicitud ya que forma parte de la Información recolectada y enviada a varios filtros que aprueban la realización de las actividades.

2.1.1.2. Coordinación con alcaldías auxiliares y promotores

Las 25 diferentes alcaldías auxiliares tienen distintas necesidades las cuales hacen llegar a la Dirección de Desarrollo Social por medio de promotores, quienes son los responsables de cada actividad que se solicita al área. Estas solicitudes como previamente se especificó, deben pasar por el filtro de visitas técnicas visto.

Posterior a este filtro se debe aceptar la información, si llena los requisitos será aprobada por el diferente personal acorde con el tamaño del programa por ejecutar, si el mismo aplica.

En la figura 4 se muestra el proceso, no establecido formalmente, que se realiza ante una solicitud aceptada, no está aprobado ante la dirección y puede ser cambiado sin previo aviso, según se defina durante la actividad.

Figura 4. **Proceso posterior a la aceptación**

Fuente: elaboración propia, empleando Word.

Se cuenta con personal en cada alcaldía auxiliar, el cual actúa como canal de comunicación entre la misma y el área de cultura; se les llama "promotores" y están encargados de:

- Realizar las diligencias conducentes para el logro de la actividad en la zona.
- Promover actividad en el lugar.
- Llenar formulario de solicitud de alcaldía auxiliar.
- Ser encargados del evento en el lugar.

La coordinación que se lleva desde el área de cultura con cada uno de los promotores es realizada con base a llamadas telefónicas donde se les notifica

de las actividades delegadas por semana o mes, según se requiera. A cada uno de ellos es enviado por correo un cronograma de actividades semanalmente confirmando lugar, fecha, hora y tipo de evento.

2.1.1.3. Trámites con proveedores y planeación de la actividad

La planeación de las actividades solicitadas, después de fijar la fecha de ejecución, sigue un proceso de actividades culturales ya establecidas en 11 pasos, estas actividades son cambiantes de acuerdo con tipo de proyecto por realizar.

- Programar las solicitudes
  - Recopilar solicitudes externas
  - Presentar solicitudes

- Visitar el lugar
  - Realizar programa de visitas semanal
  - Llenar formato de aceptación

- Actualizar la información
  - Trasladar información a vicealcaldía y protocolo
  - Trasladar información a comisiones, si aplica
  - Trasladar información a baños portátiles, si aplica
  - Trasladar información a PMT y PM, si aplica

- Asegurar la actividad un día antes
  - Supervisar lugar de montaje

- Coordinar el suministro de agua pura

    - Llenar solicitud para entrega de suministros
    - Repartir a colaboradores en evento

- Coordinar el suministro de refacciones
    - Asignar responsables para la entrega

- Instalar el sonido y pantallas
    - Trasladar equipo al lugar
    - Montar mobiliario

- Supervisar el evento
    - Supervisar la seguridad del lugar
    - Asegurar el cumplimiento del cronograma

- Encuestar a los asistentes
    - Recolectar datos de los asistentes

Adicional a dichos pasos se requiere de ciertos formatos que se debe llenar, diferentes solicitudes las cuales dependen totalmente al tipo de evento. Estas solicitudes se deben enviar mínimo dos días previo a la actividad.

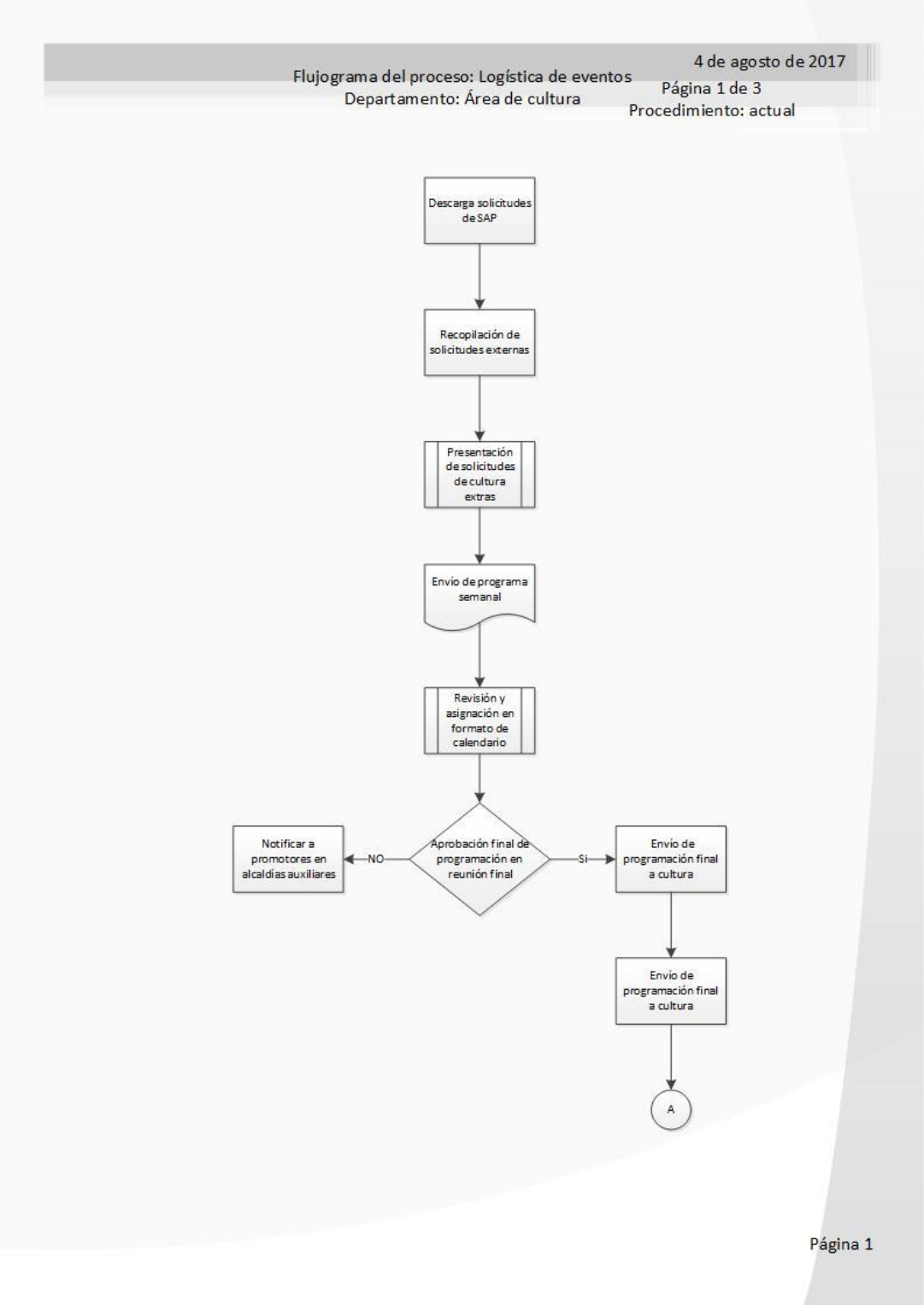
- Traslado de información a central de radio
- Traslado de información a vicealcaldía
- Traslado de información a protocolo
- Traslado de información a comisiones (si aplica)
- Traslado de información a baños portátiles (si aplica)
- Traslado de información a PMT (si aplica)
- Traslado de información a PM (si aplica)

Para el tema pago a proveedores con el sistema SAP en toda la Municipalidad de Guatemala se deben regir a lo planificado y autorizado. Se trabaja con requisiciones en el sistema que ya deben estar dentro del presupuesto y en automático se da trámite con el área financiera de la Dirección.

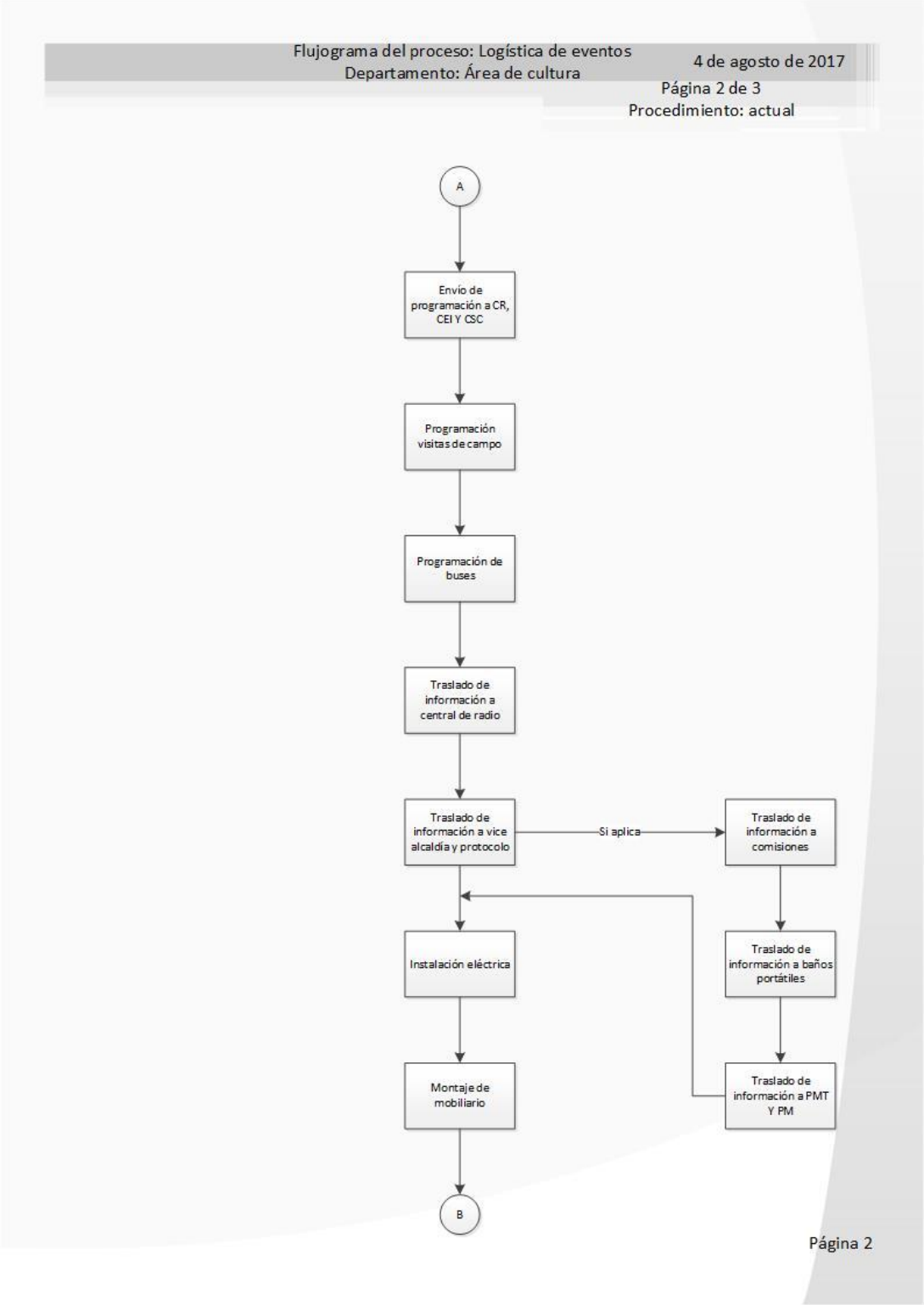
2.1.2. Diagrama actual de los procesos

Para entender los procesos empleados por el área se puso en marcha la definición de mismos por medio de un diagrama de procesos el cual se observa en la figura 5.

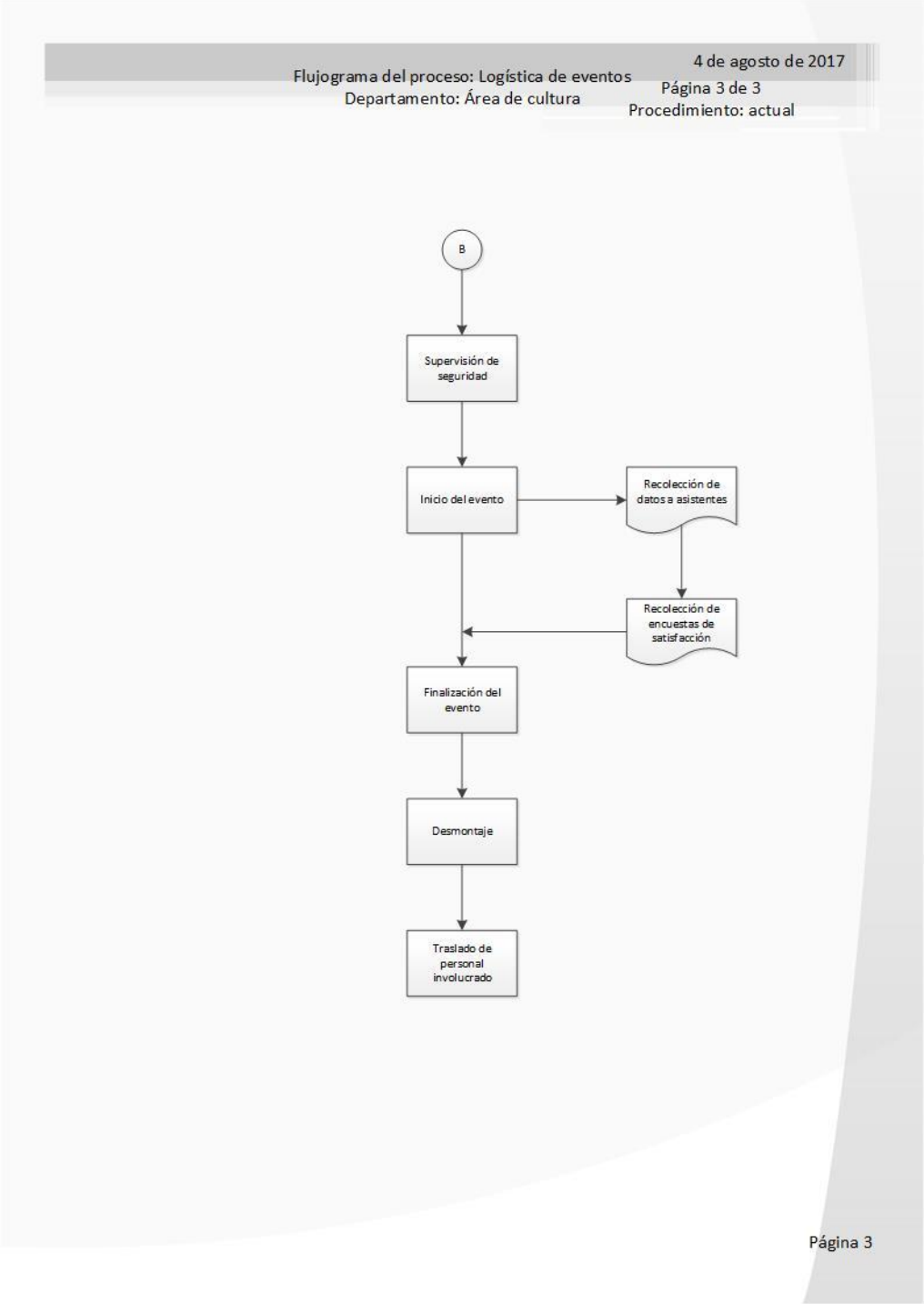
Figura 5. **Flujograma**



Continuación figura 5.



Continuación figura 5.



Fuente: elaboración propia, empleando Visio.

2.1.3. Análisis del sistema

Esta sección ampliará el estudio actual del proceso, donde se toma el punto de vista externo e interno del área.

2.1.3.1. Análisis interno

La entidad ha empezado a realizar un apartado de documentación respecto de la calidad de los servicios, tales como servicio al cliente, encuestas de satisfacción y comentarios de involucrados.

Realizar un análisis histórico de información como tal con acciones de años anteriores respecto del actual; que compare las propuestas en las dimensiones adecuadas, es lo ideal pero imposible de efectuar. Esta sería la única parte en donde se muestra el estado actual de la empresa de forma intrínseca. Pero debido a la escasa documentación sobre la satisfacción de los ciudadanos en las actividades, es imposible la ejecución del mismo más que de forma empírica.

2.1.3.1.1. Análisis de operaciones

Existen tres recursos claves para la ejecución de las actividades:

- Recurso material: este recurso en la unidad de cultura es fundamental para el montaje y desarrollo del evento. Funciona con base a requisiciones realizadas y solicitudes de compra a la Municipalidad de Guatemala, estas son evaluadas y autorizadas por el departamento designado, siguiendo un protocolo establecido. Se cuenta con equipo

adecuado para el trabajo de digitación, impresión, sellado, y actualización de la base de datos.

- Recurso económico: la unidad está optando por una caja chica de un fondo rotativo que se genera a través de resolución administrativa para ejecutar de mejor forma los planes de trabajo, de donde egresan los gastos correspondientes a enseres y útiles de oficina, gasolina de vehículos para realizar visitas de campo, viáticos semanales de personal, y otros gastos únicamente por compra de materiales y repuestos pequeños. Si fuera necesaria una inversión más grande, se hace por medio de requerimientos de compra al departamento designado por la administración municipal para tal efecto. El presupuesto para realizar las actividades es limitado y se debe contar con un fondo para imprevistos en actividades.

- Recurso humano: en este rubro la unidad cuenta con seis personas en los diferentes niveles jerárquicos establecidos en el organigrama del área de cultura, únicamente el área administrativa, la cual ha tenido preparación previa al ser orientados en las diferentes actividades que se realizan en la unidad para la cual vaya a pertenecer, pero no se les ha dado un seguimiento de capacitación desde su contratación.

Además del personal administrativo existe el elenco artístico, el cual labora en las actividades coordinadas por la Municipalidad. Este es personal subcontratado, basándose en el manual de clasificaciones presupuestarias en el sector público de Guatemala renglón 029.

Cada programa cultural realizado posee solo un 30 % de actividades definidas y estandarizadas legalmente, cumpliendo con el protocolo para la

aceptación de actividades solicitadas y las propias de la Municipalidad. El 70 % restante de los requerimientos para llevar a cabo las mismas no posee base legal e indicadores acorde con programaciones pasadas para su realización.

- Logística de eventos: la Dirección de Desarrollo Social realiza una programación semanal de logística y elenco artístico, tal como se evidencia en la tabla II, la cual es realizada con base a un horario que incluye tres jornadas.

Tabla II. **Jornada de eventos**

Jornada	Horario
Matutino	9:00 – 12:00
Vespertino	13:00 – 16:00
Nocturno	17:00 – 20:00

Fuente: elaboración propia.

Este proceso es llevado a cabo por personal del área de cultura para rendir el informe a la Municipalidad de Guatemala y ser aprobada agenda en reuniones semanales donde se muestra un cuadro con la programación semanal, tal como lo expuesto en la tabla III.

Tabla III. **Cuadro de control para programación semanal**

DIA		HORARIO	ACTIVIVDAD	DIRECCIÓN	Zona	HORA	LOGÍSTICA					ELENCO ARTÍSTICO		
							TOLDOS	SONIDO	TABLEROS	SILLAS	TARIMA	CANTANTE	PAYASO	MARIMBA
LUNES	1	MATUTINO (9-12PM)	Taller de Pintura	14 calle Módulo 18-13, Colonia Nimajuyu I, zona 21	21	09:00	2		8	50				
			Graduación padres PMT	24 calle 15-95 colonia Bienestar Social zona 6	6	09:00		1		50				
			5o. Aniversario del Amate	18 Calle entre 4 y 5 Avenida, zona 1	1	09:00		1						
			TOTAL REQUERIMIENTO				2	0	8	50	0	0	0	0
		VERPERTINO (1- 4PM)	Taller de Pintura	14 calle Módulo 18-13, Colonia Nimajuyu I, zona 21	21	14:00	2		8	50				
			Asamblea general Información	27 calle y 33 avenida Colonia Bethania z7 (salon)	7	16:00		1		100				
			TOTAL REQUERIMIENTO				2	0	8	50	0	0	0	0
		NOCTURNO (5-8PM)	Taller de Pintura	14 calle Módulo 18-13, Colonia Nimajuyu I, zona 21	21	17:00	2		8	50				
			Misa de Eucaristía	30 avenida D y 15 calle, Colonia Ciudad de Plata II, zona 7	7	18:00	2	1		150				
			TOTAL REQUERIMIENTO				4	1	8	200	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

2.1.3.1.2. Análisis del organigrama del área de cultura

Al iniciar el trabajo de investigación, el área de cultura no poseía un organigrama propio de la entidad, una descripción de puestos, lugares organizacionales definidos y estructura del área. Por lo que fue necesario estudiar los puestos y realizar un organigrama en base a las labores realizadas por cada miembro del área, tal como lo mostrado en el capítulo 1.

En la tabla IV se realizó un desglose de las actividades que debe desempeñar cada puesto de trabajo existente en el área de cultura tomando en cuenta únicamente el trabajo administrativo de oficina.

Tabla IV. **Descripción de puestos**

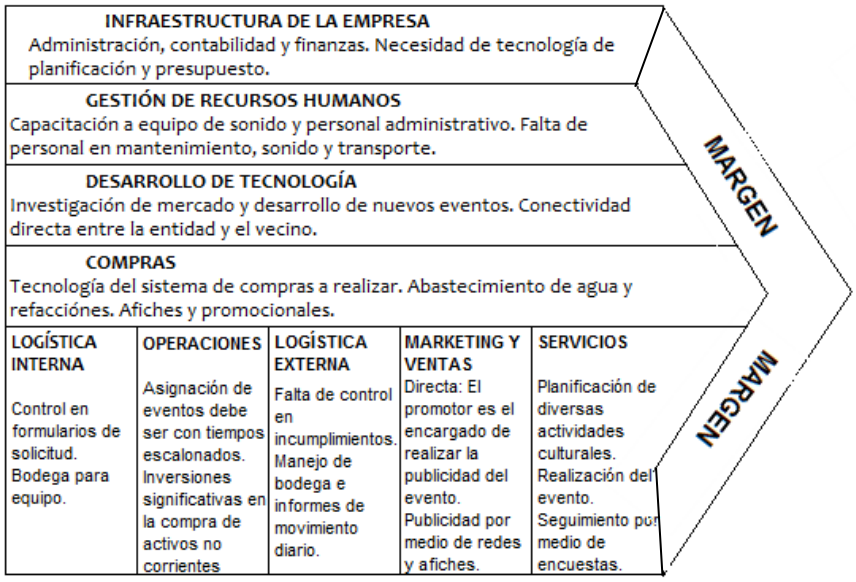
COORDINADORA DE EVENTOS	Escuelas de pintura
	Curso de marimba
	presupuesto
	Apoyo planificación de eventos
	Foto montajes y diseños
	Temporada artística escolar
	Apoyo al zoo
	Bodega
	Mesa de seguimiento
	Material impreso
DELEGADA DE RRHH	Financiero
	Pedidos de suministros para actividades
	Archivar papelería
	Documentación de facturas
	Archivo
	Control de horas extra y vacaciones
ASESORA DE EVENTOS	Programación
	Cultura en el centro
	Informes y reportes
	Apoyo planificación de eventos
	Apoyo financiero
	Apoyo a escuela de música
	Apoyo a talleres
	Recepción de papelería de actividades
	Refacciones de eventos culturales
	Feria en tu barrio
	Agenda para apoyos
	Control de vacaciones
	Apoyo de la DST
	Apoyo a bodega
SECRETARÍA DEL AREA	programación
	Trabajo secretarial
	Escuela de danza
	Encargada de juguetes
	Control de aguas para actividades
	Transporte interno
	Apoyo financiero
	Apoyo a recorrido vive
ASISTENTE DEL COORDINADOR GENERAL	Agenda de visitas de campo
	Registro de entradas y salidas
	Revisión de descansos
	Entrega de fichas para visitas de campo
	Encuestas para actividades
	Entrega de volantes y afiches a alcaldías auxiliares
	Recepción de fotos
DELEGADA VIVE TU CIUDAD	Recorriendo tu ciudad
	Programación con escuelas y colegios
	Vive tu ciudad
	Agenda con museos
	Encargada de buses y recorridos

Fuente: elaboración propia.

2.1.3.1.3. Cadena de valor de Porter

En la figura 6 se puede observar el modelo teórico de Porter, gráfica donde se describen las actividades primarias y de apoyo en la organización, con el fin de generar valor a la entidad.

Figura 6. **Cadena de valor de Porter**



Fuente: elaboración propia.

En el esquema se puede diagnosticar la posición de la entidad respecto de las tres cadenas esenciales de valor observadas que son los proveedores, canales y consumidores.

Los objetivos por implementar por medio de este análisis son el mejoramiento de los procesos de compras, integración y desarrollo de las actividades internas, tiempos de ejecución con una administración más rígida y

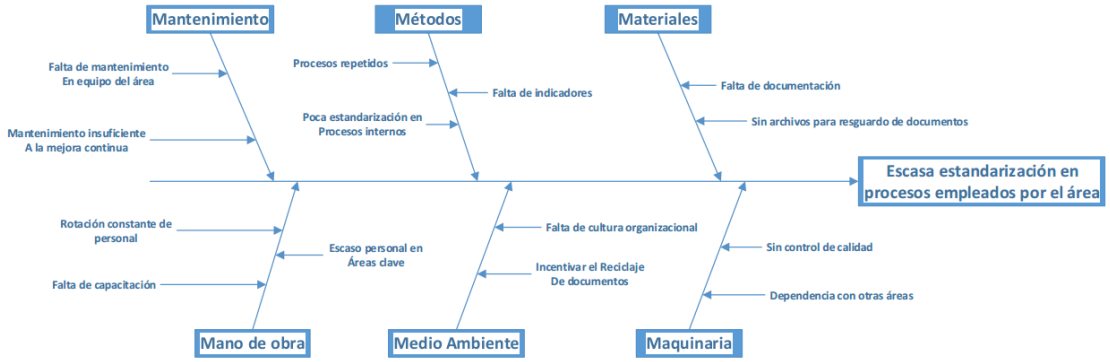
con control de tiempos escalonados, cumplimientos de informes y retroalimentación del evento al finalizar.

Se observan las ventajas competitivas cuando se aumenta el margen, bajando costos y aumentando la satisfacción y la participación de ciudadanos en los eventos. La estrategia tomada a partir de la cadena de valor es la diferenciación donde se concentra en conseguir un desempeño superior en aspectos innovadores para el ciudadano. Tomando una ventaja de valor con el servicio brindado.

2.1.3.1.4. Diagrama causa-efecto

Para localizar el problema inicial del área se planteó el siguiente diagrama mostrado en la figura 7, donde planteados los principales problemas de las cuatro áreas críticas del área se ha podido identificar el inicial punto de estudio.

Figura 7. **Diagrama causa-efecto**



Fuente: elaboración propia.

2.1.3.2. Análisis externo

Para la realización del análisis se deben identificar las influencias que afectan directamente al desarrollo del proyecto.

2.1.3.2.1. Influencias externas

Las influencias externas están representadas por factores ajenos a la entidad, las cuales afectan las operaciones y prácticas de la misma. Estas incluyen los requisitos de vigilancia y cumplimiento establecidos por organismos reguladores y la evaluación efectuada por terceros, de las acciones de la entidad. Aunque las influencias externas suelen estar fuera del control de la entidad, podrá aumentar la conciencia y actitud de la administración hacia la conducción e información de las operaciones y hacer que se establezcan procedimientos o políticas específicas de control interno al respecto.

Algunas de estas influencias con las que debe trabajar el área de cultura principalmente son los alcaldes auxiliares de las 25 zonas que posee la ciudad de Guatemala. En segundo plano el área técnica de la Dirección de Desarrollo Social que maneja parte del equipo empleado en las actividades. Por último, están los auditores que en su momento envía el alcalde de la Municipalidad, y que deben efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, el cual sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en cada área y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos siguientes.

2.2. Identificación de áreas de cambio

La entidad, dentro de la administración de operaciones necesita implementar los siguientes cambios:

- Se encuentra actualmente llevando un control empírico sobre la calidad de sus procesos, sin indicadores o bases legales en los mismos. Por lo que es necesario revertir ese proceso e implementar indicadores.
- Actualmente la Dirección de Desarrollo Social no cuenta con procesos documentados en el área de cultura, por lo que se debe definir plantillas estándares para el control de la documentación.
- Carece de descripciones de puestos y de organigramas en la estructura del departamento por lo que se hace necesario aplicar las distintas técnicas de análisis y diagnóstico para efectuar una estandarización de las actividades
- Fijar las descripciones pertinentes para ordenar las tres secciones del departamento que son visitas de campo, coordinación con alcaldías auxiliares y planeación de la actividad.

2.2.1. Control de documentos legales

Actualmente la coordinación de los documentos legales es llevada por una sola persona quien a su vez tiene a su cargo más actividades. Si bien estas actividades son llevadas de forma continua, los requerimientos para la documentación no están planteados en un formato autorizado en el cual se puedan auditar a su tiempo.

Lo que se busca mejorar en este paso es la estandarización el proceso de documentación y establecer que documentos deben estar en cada uno de los procesos para respaldar los gastos y solicitudes realizadas, al igual que todas las transacciones que realiza el área de cultura.

En la estandarización se debe establecer el plazo de vigencia para cada tipo de documento, el cual se debe respetar y depurar al cumplir su tiempo. La documentación debe estar basada en tres ramas las cuales son alcaldías auxiliares, promotores y proveedores.

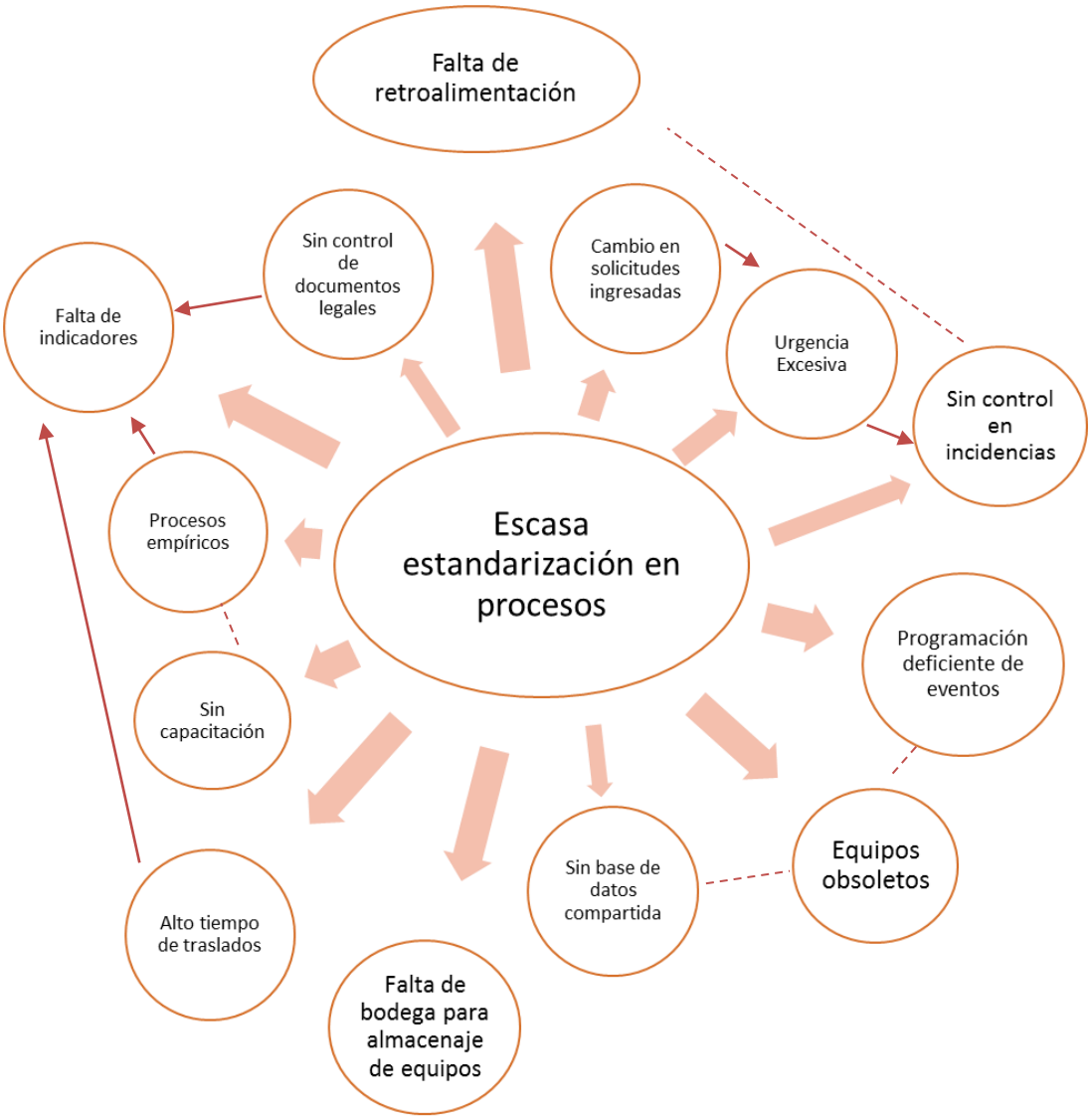
2.2.2. Diagrama de relaciones

El diagrama de relaciones, figura 8, se empleó para analizar el vínculo entre causa y efecto. Por medio de su ejecución se visualiza con mayor facilidad las relaciones entre los factores que intervienen en el problema, con un enfoque desestructurado. Este diagrama es una alternativa del diagrama de causa y efecto (Ishikawa), cuando las relaciones divergen hacia distintas familias de causas.

Observando el diagrama se pueden apreciar distintos enlaces donde las líneas punteadas significan traslado de información no constante, al contrario de las flechas que significan constante y fuerte relación de causas.

Al finalizar se puede observar que se llega al efecto que se ha estado viendo desde el inicio el cual es la escasa estandarización en procesos.

Figura 8. **Diagrama de relaciones**



Fuente: elaboración propia, empleando Word.

2.2.3. Gestión de procesos

En este punto lo que se estudia son los procesos estratégicos de la organización los cuales establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización. Estos proveen de información al resto de los procesos para elaborar los planes de mejora para el próximo ciclo.

Esta gestión de procesos es muy importante que esté bien definida en el área ya que ha de buscar el factor de éxito cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor y se alinean en torno a metas comunes como la estrategia general del área.

Los aspectos estudiados en este punto son:

- Compromiso de la dirección: los encargados de la Dirección de Desarrollo Social están conscientes de la necesidad que tiene el área por estandarizar sus procesos y una de las metas que tienen a corto plazo es alcanzar la estandarización de los procesos y certificar los mismos por medio de la norma ISO.

- Sensibilidad del personal: el personal es muy sensible a los cambios que estarán pasando respecto de la estandarización de los procesos, al inicio cerrados a la colaboración de información.

- Identificar procesos: a partir del análisis de las operaciones realizadas en el área, se realiza un diagrama de los procesos actuales para su estudio y posterior mejora.

- Clasificar: entre los procesos que se han identificado, se estudian para separar los claves, estratégicos y de apoyo. Se crea una matriz más adelante con la clasificación de los mismos.

- Alinear la actividad a la estrategia: los procesos clave permiten implantar de forma sistemática la política y estrategia. Se crea un establecimiento de la estrategia de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.

- Indicadores en los procesos: establecer en los procesos unos indicadores de resultado es uno de los pilares para estandarizar los mismos, las decisiones que afectarán al área en un futuro tienen que basarse en información sobre los resultados alcanzados, las metas previstas y así analizar las capacidades. Por último, se debe saber las expectativas.

3. PROPUESTA

3.1. Rediseño de procedimientos críticos

Es necesario identificar cuáles son los factores críticos de éxito (FS) en el departamento, se pueden observar los cálculos en la tabla V. Un FCE es un elemento que se debe identificar con la mayor exactitud posible, ya que de ellos depende el éxito o fracaso del área.

Cada uno de los FCE debe ser necesario y suficiente para que la suma de todos sea la propicia para el alcance de la misión del departamento.

- Desarrollar una estandarización en los procesos internos
- Incrementar el uso de la tecnología en el desarrollo de los procesos
- Adquirir indicadores en los proyectos
- Fortalecer los programas culturales con retroalimentación
- Capacitar continuamente a los empleados
- Optimizar el tiempo de planificación
- Controlar los documentos legales a su favor

Tabla V. **Factor crítico de éxito**

	FCE1	FCE2	FCE3	FCE4	FCE5	FCE6	FCE7	Sumatoria
FCE1	X	0	1	0	1	0	1	3
FCE2	1	X	0	0	1	0	0	2
FCE 3	0	1	X	1	1	0	1	4
FCE4	1	1	0	X	0	1	1	4
FCE5	0	0	0	1	X	0	1	2
FCE6	1	1	1	0	1	X	1	5
FCE7	0	1	0	0	0	0	X	1
Sumatoria	3	4	2	2	4	1	5	21

Fuente: elaboración propia.

Comprobación	Ponderación
FCE1 = (3+3) = 6 = 7-1	FCE1 = 3 / 21 = 0,14
FCE2 = (2+4) = 6 = 7-1	FCE1 = 2 / 21 = 0,10
FCE3 = (4+2) = 6 = 7-1	FCE1 = 4 / 21 = 0,20
FCE4 = (4+2) = 6 = 7-1	FCE1 = 4 / 21 = 0,20
FCE5 = (2+4) = 6 = 7-1	FCE1 = 2 / 21 = 0,10
FCE6 = (5+1) = 6 = 7-1	FCE1 = 5 / 21 = 0,24
FCE7 = (1+5) = 6 = 7-1	FCE1 = 1 / 21 = 0,05

Con los FCE identificados se determina cuáles son los procesos de la organización que tienen impacto directo en ellos siendo estos los procesos críticos. Identificar los procesos críticos es la base para administrar los esfuerzos de mejora continua de una organización.

Procesos críticos

- Optimizar el tiempo de planificación: definir plazos de entrega por área.
- Adquirir indicadores en los proyectos: realizar investigaciones de los procesos actuales.
- Fortalecer los programas culturales con retroalimentación: procesar listas de asistencia y encuestas de satisfacción.
- Desarrollar una estandarización en los procesos internos: realizar programación del área.
- Incrementar el uso de la tecnología en el desarrollo de los procesos: emplear ruta crítica y procesos.
- Capacitar continuamente a los empleados: capacitar área administrativa.
- Controlar los documentos legales a su favor: negociar contratos con proveedores.

3.1.1. Creación y priorización de metas

Para el rediseño de procesos se debe tener un orden de cómo se irá implementando el cambio en el área. Esto facilita ya que muestra la directriz del proyecto y los avances que el mismo está obteniendo.

Metas establecidas para este proyecto por orden de ejecución:

- Establecer procedimientos actuales, mediante la observación para obtener un comparativo.
- Eliminar actividades duplicadas o sin provecho, establecer el nuevo proceso.
- Establecer indicadores que refuerce el nuevo proceso y midan el desempeño de los colaboradores.
- Emplear el nuevo proceso administrativo.

- Establecer documentos autorizados para cada soporte administrativo mediante plantillas previamente autorizadas.
- Establecer un programa de capacitación para los colaboradores del área de cultura.

3.1.2. Actualización de base de datos

Uno de los problemas que se ha observado en el área como anteriormente lo mencionamos es el trabajo empírico que se realiza, cada empleado posee una forma distinta de realizar un procedimiento. Esto no solo crea un descontrol sino afecta la eficiencia para ejecutar una tarea.

Es por ello que se ha buscado la forma para llevar un mejor control en todos los aspectos del área, que, si bien no se han tomado en cuenta para medir eficiencias, son aspectos que influyen de manera directa el desarrollo de los empleados.

De ahí que se debe llevar estandarizada una lista con todos los datos pertinentes y correspondientes a las diferentes personas con las que se trabaja diariamente en los proyectos y de los cuales es necesaria una comunicación constante.

Actualmente, la Municipalidad ya cuenta con el programa SAP que es de suma utilidad al inicio del proyecto para aprobaciones y envío de documentos, sin embargo, este solo les permite realizar gestiones mas no poseer una nube de información que compartan entre ellos.

Por ello se ha trabajado en una base de datos para almacenar esta información con los datos de proveedores, alcaldías auxiliares y promotores, las tres áreas que más necesita comunicación constante.

Para llegar a una conclusión del programa que más se les facilite en el uso y evitar atrasos con la capacitación e instalación del mismo se entrevistó al personal para realizar dicha base de datos sobre lo más cómodo y, al mismo tiempo, útil para ellos. Se llegó a la conclusión de utilizar el programa Google Drive en base a la tabla mostrada más adelante.

Para solventar el problema en la falta de organización y efectiva comunicación entre terceros se propone la creación de una base de datos.

Se registrarán todos los datos imprescindibles para la persona o el área por utilizar. Para acceder a la misma tendrá que utilizar una clave para acceder. Con el objeto de mejorar la comunicación se propone registrar a las personas en una carpeta compartida, donde estén archivados en forma digital todos los documentos al finalizar cada proyecto.

En algunos casos el proyecto es en forma continua como lo es “Conociendo mi ciudad” que hace paseos para estudiantes en la ciudad capital en forma continua. Para estos casos no es necesaria la creación de una base ya que los proveedores son los usuales.

3.1.2.1. Alcaldías auxiliares

Las bases de datos deberán subirse a la nube compartida por el área, como sugerencia se deberá utilizar Google Drive para almacenar los mismos. A

continuación, se muestra la tabla VI con datos de análisis para la elección de nube.

Tabla VI. **Comparación en servicios de nube**

	One Drive	Dropbox	Google Drive	Box
Restricciones al tamaño de archivo	2GB	Ninguna con aplicaciones Dropbox	10 GB	250 MB con plan gratis, 5 GB con plan de paga
Almacenamiento Gratis	7GB	2GB	15 GB	10 GB
¿Es posible expandir el espacio gratuito?	SI	SI	NO	NO
Planes pagados	US$ 25 por 50 GB, hasta 250 GB	US$ 10 al mes por 100 GB, hasta 500 GB	US$ 5 al mes por 100 GB, hasta 6 TB	US$ 10 al mes por 100 GB
Sistemas operativos con los que funcionan	Windows, Mac, Linux, Android, IOS, Blackberry, Kindle Fire	Windows, Mac, Linux, Android, IOS, Blackberry, Kindle Fire	Windows, Mac, Linux, Android, IOS	Windows, Mac, Android, IOS, Blackberry

Fuente: http://misarchivosenlanubedeide11186010.blogspot.com/ Consulta: octubre 2015.

Para las alcaldías auxiliares la base de datos deberá llevar la siguiente información, ver tabla VII:

Tabla VII. **Información, alcaldías auxiliares**

COORDINACION DE PROGRAMAS CULTURALES	BASE DE DATOS OFICIAL ALCALDIAS AUXILIARES	ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	
		NO. DOCUMENTO	

ZONA	ALCALDE AUXILIAR	TELÉFONO	DIRECCIÓN	CORREO	PÁGINA
1	Oscar de León	2285-1378	3ª calle 5-50 zona 1, Barrio San Sebastián	alcaldiaauxiliarzona1@gmail.com	FB: Alcaldía Auxiliar Zona 1
2	Jorge Francisco Palacios Aldana	22530359	3a. Avenida 3-39 Barrio Jocotenango zona 2	alcaldíaauxiliarz2@gmail.com	FB: Alcaldía Auxiliar Zona 2
3	Daniel Ponce	22516134 56334364	3a. avenida 21-06, Barrio Santa Marta, zona 3	alcaldiazona3@hotmail.com alcaldiaauxiliarz3@muniguate.com	FB: Alcaldía Auxiliar Zona 3
4	Arq. Alessandra Lossau	56913943	3er. piso Oficina de Movilidad Urbana Transmetro, Palacio Municipal	alcaldiaauxiliarz4@gmail.com / alcaldiaauxiliarz4@muniguate.com	FB: Alcaldía Auxiliar Zona 4

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.1. Promotores

Para los promotores que ejecutan los eventos la base de datos deberá llevar la siguiente información, ver tabla VIII:

Tabla VIII. **Información, promotores**

COORDINACION DE PROGRAMAS CULTURALES	BASE DE DATOS OFICIAL PROMOTORES	ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN NO. DOCUMENTO

ZONA	PROMOTOR	TELÉFONO	DIRECCIÓN	CORREO
1	Juan Carlos Santizo	5239-3459	3ª calle 5-50 zona 1, Barrio San Sebastián	j.santizo@gmailcom
2	Luis Pedro Sainz	5928-3349	3a. Avenida 3-39 Barrio Jocotenango zona 2	luispe.sainz@gmail.com
3	Daniel Coronado	5509-2394	3a. avenida 21-06, Barrio Santa Marta, zona 3	daniel.coronado@gmail.com

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.2. Proveedores

Para el control a los proveedores la base de datos deberá llevar la siguiente información, ver tabla IX:

Tabla IX. **Información, proveedores**

	COORDINACION DE PROGRAMAS CULTURALES	BASE DE DATOS OFICIAL PROMOTORES	ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN NO. DOCUMENTO

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	LUGAR	CONTACTO	TELÉFONO	E-MAIL	FACTURAR	Notas
ABITAINER	Contenedor	Guatemala	Enrique Ochoa	55386608	abitainer@gmail.com	Enrique Pardo	
ARISTA	Muebles	Guatemala	Josué Pardo	58403222			
Cayala	Obra Civil	Guatemala	Arq. Mariela Chajon	24939600	lchajon@cayala.com		
CISA	Cerraduras	Guatemala	Beatriz Portillo	23238723			
CLARO	conexiones	Guatemala	Lic. Sonia Rojas	58261244	sonia.rojas@claro.com.gt		
CLIMART	Aire Acondicionado	Guatemala	Edwin Cabrera	22589800	ecabrera@climart.com.gt		
Distribuidora Xela	Gerente de proyectos	Guatemala	Jaime Meneses	58045365			
Arquitecto	Maestro de obra	Guatemala	Arq. Antonio Alvarez	52038124			
IVAN ALEKSIEYI	Electricista	Guatemala	Marvin Cortez	53179126			
Multigroup	Gerente de producción	Guatemala	Dorman Rodriguez	56994856			
Multigroup	Encargado de dibujos	Guatemala	Jose Lopez	53145162			
PROINSURE	Herrero	Guatemala	José Fuentes	30525378			
SAT	Tramite de contenedor	Guatemala	Hector Cuc	52080013			
TECNIPLASTIC	rotulos	Guatemala	Robin Pérez	47692813	robin.tecniplastic@gmail.com		

Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Estudio de tiempos

Se realizó el estudio de tiempos de los procesos administrativos claves, el criterio tomado para el número de ciclos por trabajar se decidió según el método General Electric, donde el número recomendado para tiempos mayores a

40 min, es de tres corridas.

El tiempo fue medido con un cronómetro, utilizando la técnica vuelta cero, sabiendo que el error medio es de -0,00082 min. según la teoría de Irwing Lazarus. Las cifras expresadas en el estudio son horas.

Durante el estudio de tiempos normales se encontró que el trabajador analizado trabaja en las condiciones siguientes:

- Habilidad media dado que es como el promedio de trabajadores y necesita vigilancia en lo que hace.
- Esfuerzo bueno, ya que pone interés en el trabajo, casi no pierde tiempo.
- Las condiciones del trabajo son aceptables encontrando deficiencia en la iluminación y quipo de trabajo.
- La consistencia es buena.

Tomando en cuenta las condiciones anteriores se pudo obtener el factor de nivelación por medio de la siguiente ecuación:

$$fnivelación = \%\ habilidad + \%\ esfuerzo + \%\ condiciones + \%\ consistencia$$

$$Fnivelación = 0 + 0{,}05 - 0{,}03 + 0{,}01 = 0{,}03(multiplicar\ por\ 103\ \%)$$

Con este factor de nivelación se pudo obtener el tiempo normal mostrado en la tabla.

Para el cálculo de suplementos se tomó como base la tabla de suplementos proporcionada por la OIT. Donde se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- El operador es una mujer (5)
- Iluminación un poco bajo de la recomendada (2)
- Proceso complejo (1)
- Monotonía nivel medio (1)

$$suplemento = 5 + 2 + 1 + 1 = 9\ \%$$

Con el cálculo del suplemento y el tiempo normal se procedió al cálculo del tiempo estándar, según la tabla de resumen X.

$$T\ estándar = Tnormal * (1 + suplemento)$$

Tabla X. **Estudio de tiempos**

	DESCRIPCIÓN	CICLOS			PROMEDIO	FACTOR DE NIVELACIÓN	T n	SUPLEMENTOS	T estándar
		1	2	3					
1	Recopilación de solicitudes externas	1,60	1,50	1,90	1,67	103 %	1,71	0,09	1,87
2	Realización de programa semanal	2,60	2,50	2,30	2,47	103 %	2,54	0,09	2,77
3	Revisión y asignación en formato de calendario	0,40	0,30	0,10	0,27	103 %	0,27	0,09	0,29
4	Coordinación de visitas de campo y transporte	3,10	2,90	3,00	3,00	103 %	3,09	0,09	3,37
5	Recolección de papelería	1,10	1,00	0,90	1,00	103 %	1,03	0,09	1,12
6	Recepción y coordinación de suministros	2,40	2,60	2,70	2,57	103 %	2,64	0,09	2,88
7	Liquidación de expediente	0,50	0,45	0,36	0,43	103 %	0,45	0,09	0,49
								TOTAL	12,80

Fuente: elaboración propia.

3.1.3.1. Eficiencia en el uso del tiempo de ejecución

El impacto que generará la mejora de los tiempos de operación, una vez aplicada la estandarización en los procesos, será notoria. Aumenta en cadena el ritmo de trabajo, lo que permitirá la finalización de las etapas en tiempo.

El análisis de la eficiencia en los tiempos de ejecución es un proceso muy relevante debido a la importancia que las obras representan en el crecimiento y desarrollo de una ciudad y en el impacto sobre el bienestar de su gente.

El incremento injustificado de los plazos de ejecución y en los presupuestos es una de las razones por las cuales se trabajó en nuevos procesos para su disminución. Estos problemas tienen su origen en una mala planificación durante la fase de planeación, ejecución y elaboración del expediente correspondiente. Se han identificado obras que han demandado tiempos de ejecución superiores a los predeterminados, con recursos significativamente mayores a los presupuestados.

En el proceso de ejecución de un evento se desarrollan diversas actividades, donde la naturaleza de cada una resulta de por sí muy compleja, lo cual exige capacidades que permitan una adecuada gestión de los recursos, determinando temas claves como la razonabilidad, prudencia y eficiencia en los gastos durante el proceso de ejecución. Por ello la capacitación y el contar con personal para ejecutar es un elemento clave por tratar.

La estandarización se logra simplificando procesos y acoplando a las necesidades del área, lo cual se aprecia en el siguiente punto. Se hace un énfasis en el proceso de documentación ya que, en este sentido, el papel de la Contraloría en su función de fiscalización y supervisión de la ejecución, está orientado a evaluar y supervisar el cumplimiento de objetivos según criterios de eficacia y eficiencia. Para este fin, los procesos de control que se deben ejercer en el área han de ser de naturaleza preventiva, dirigidos a mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos.

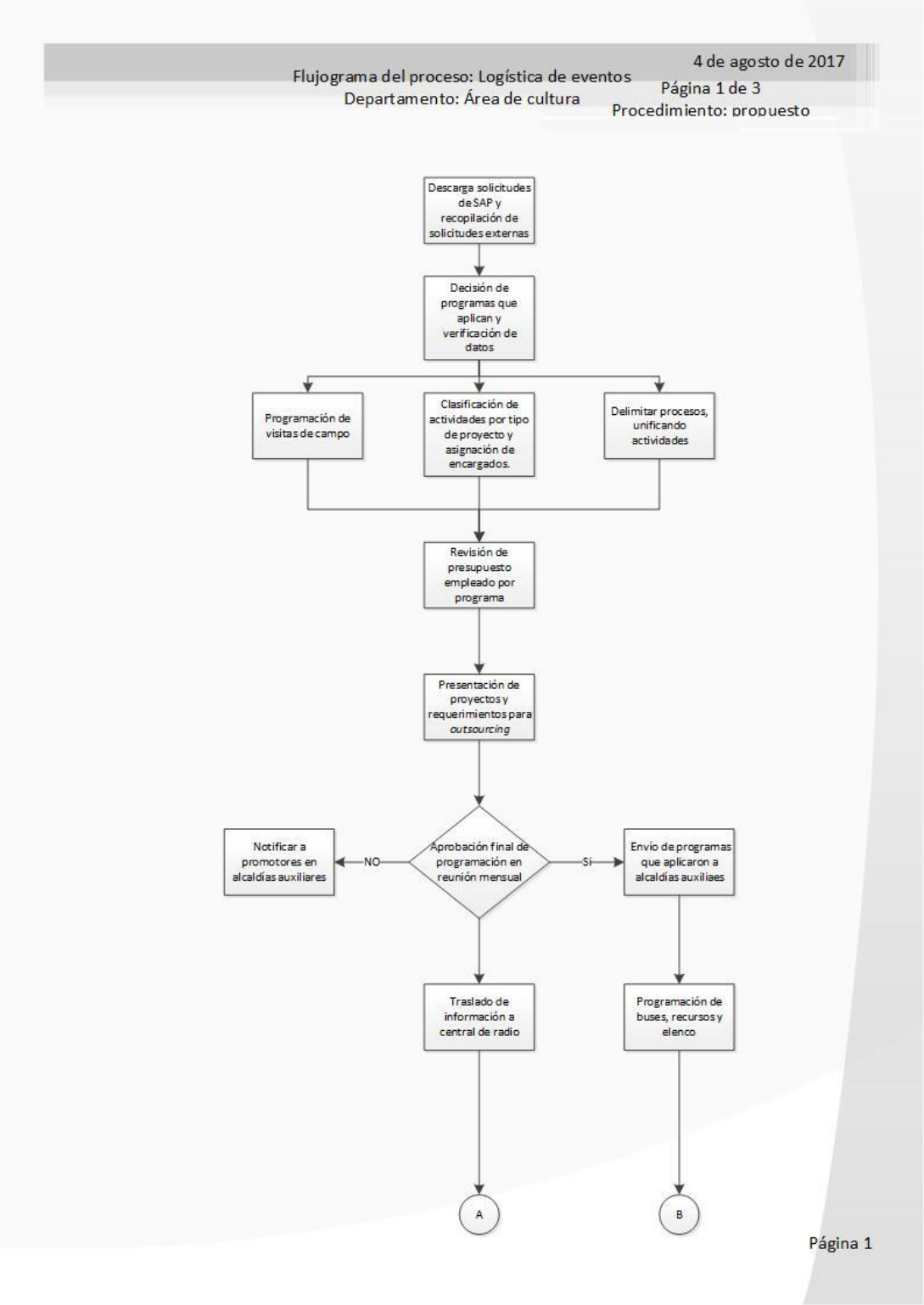
Los procesos por implementar para una mejor administración del tiempo:

- Definir el propósito de la obra, el alcance y el resultado. Estos aspectos definirán los requerimientos, asignación de recursos, el tiempo de ejecución y la calidad del evento.
- La priorización de actividades conlleva al uso más eficiente y racional del tiempo y el dinero centrando los recursos limitados en actividades de mayor importancia.
- Obtener resultados parciales respecto del tiempo, costo y calidad para detectar las desviaciones y evaluando las causas que las motivan para, de esa forma, corregirlas.
- Ejecución del evento en el momento adecuado, ya que algunas de las actividades son realizadas sin considerar las condiciones climatológicas, lo que ocasiona retrasos y costos excesivos.
- Identificar y administrar los riesgos para preparar al equipo de trabajo.

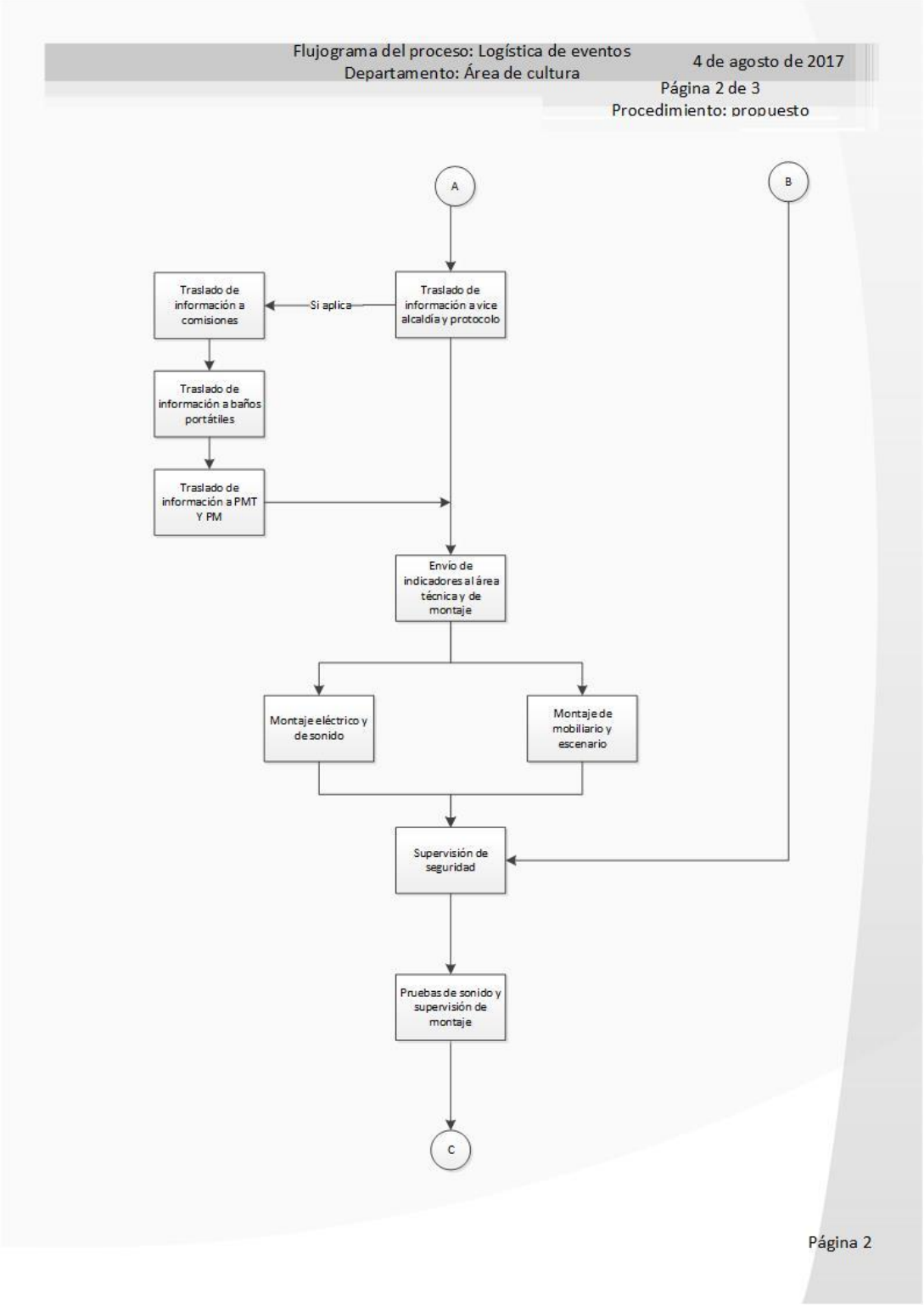
3.1.3.1.1. Diagrama de proceso

A continuación, se presenta el diagrama de procesos propuesto, con mejoras significativas, utilizando procedimientos escalonados. Ver figura 9.

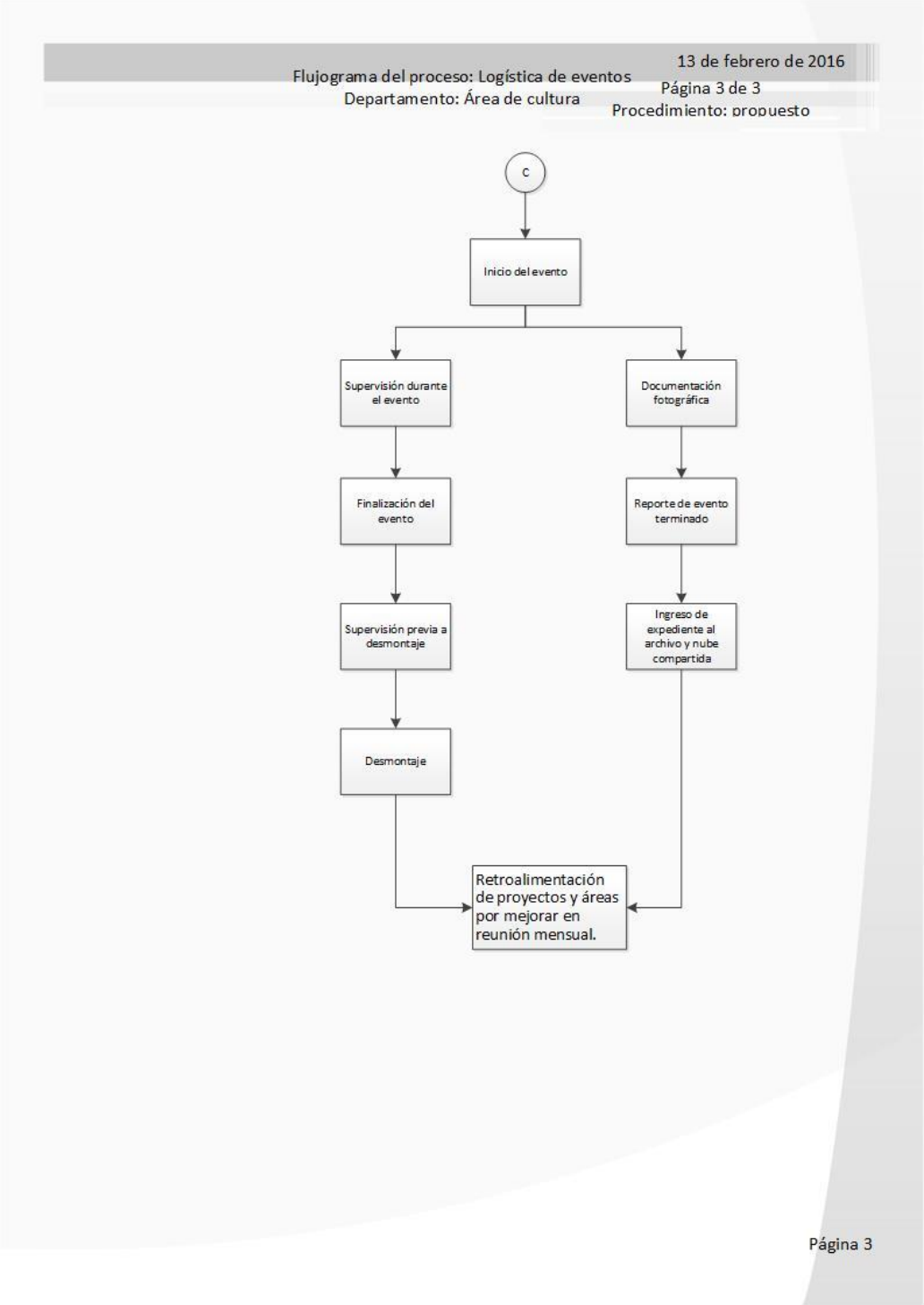
Figura 9. **Flujograma (de procesos) propuesto**



Continuación figura 9.



Continuación figura 9.

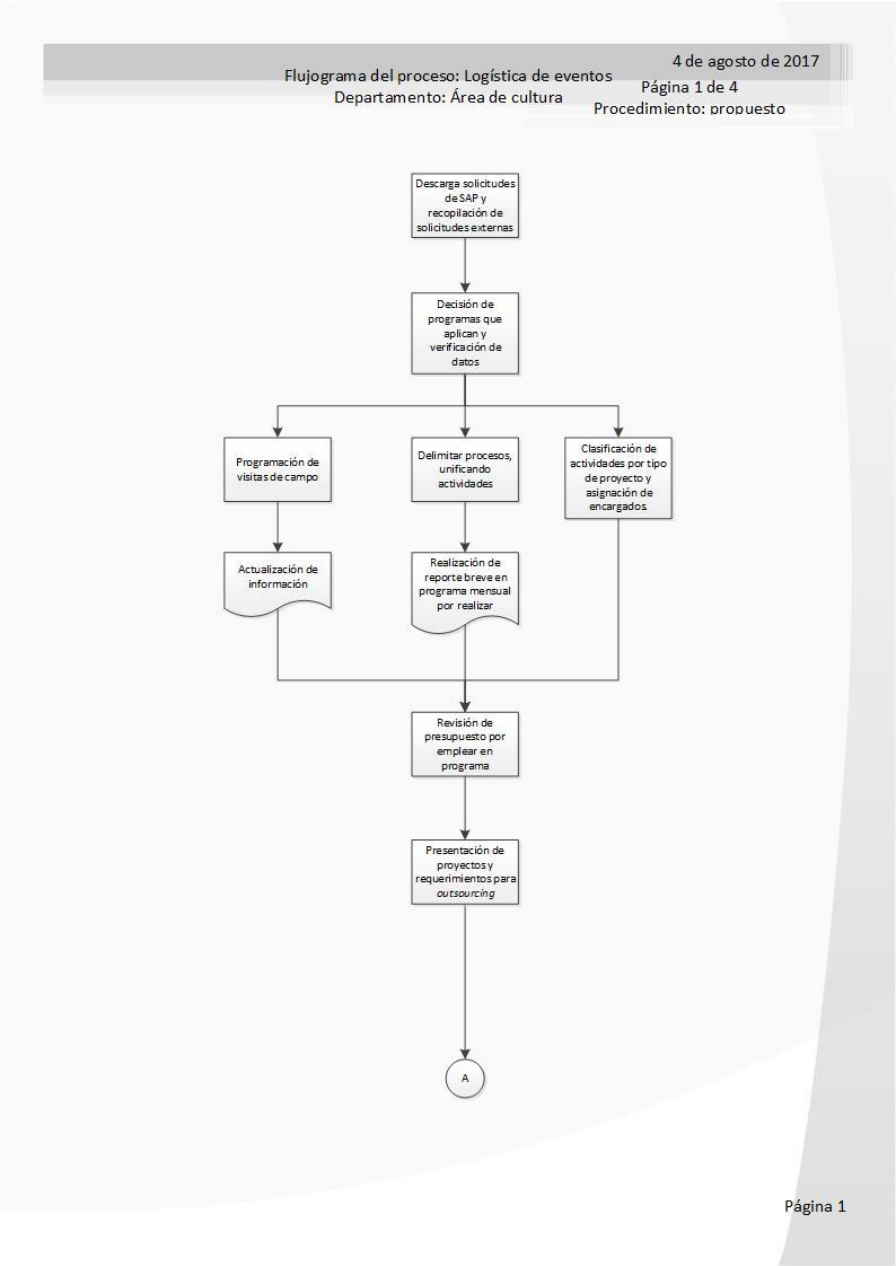


Fuente: elaboración propia, empleando Visio.

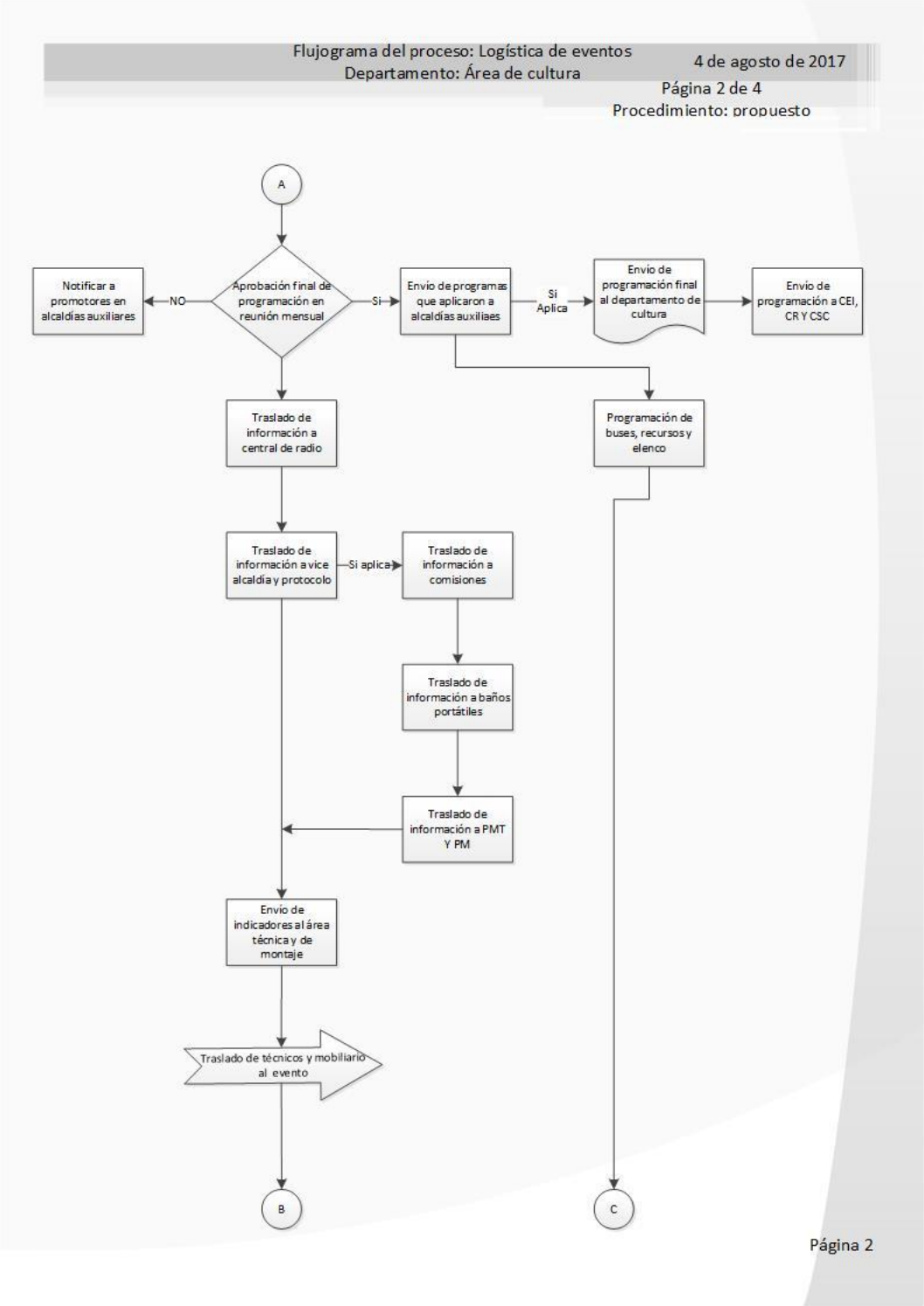
3.1.3.1.2. Diagrama de flujo

Para una mejor visión dentro del área, se elabora un diagrama de flujo propuesto en la figura 10.

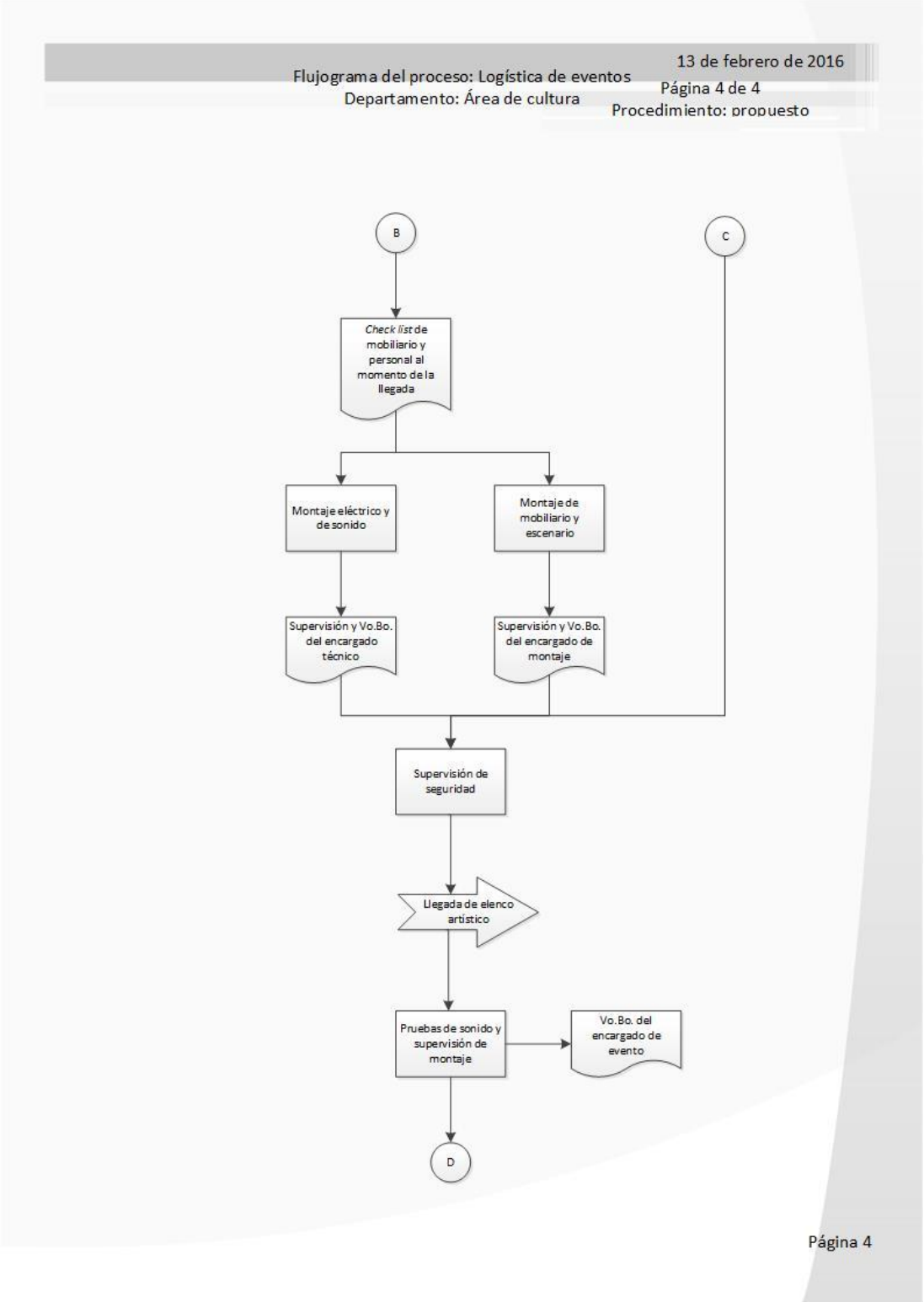
Figura 10. **Flujograma propuesto**



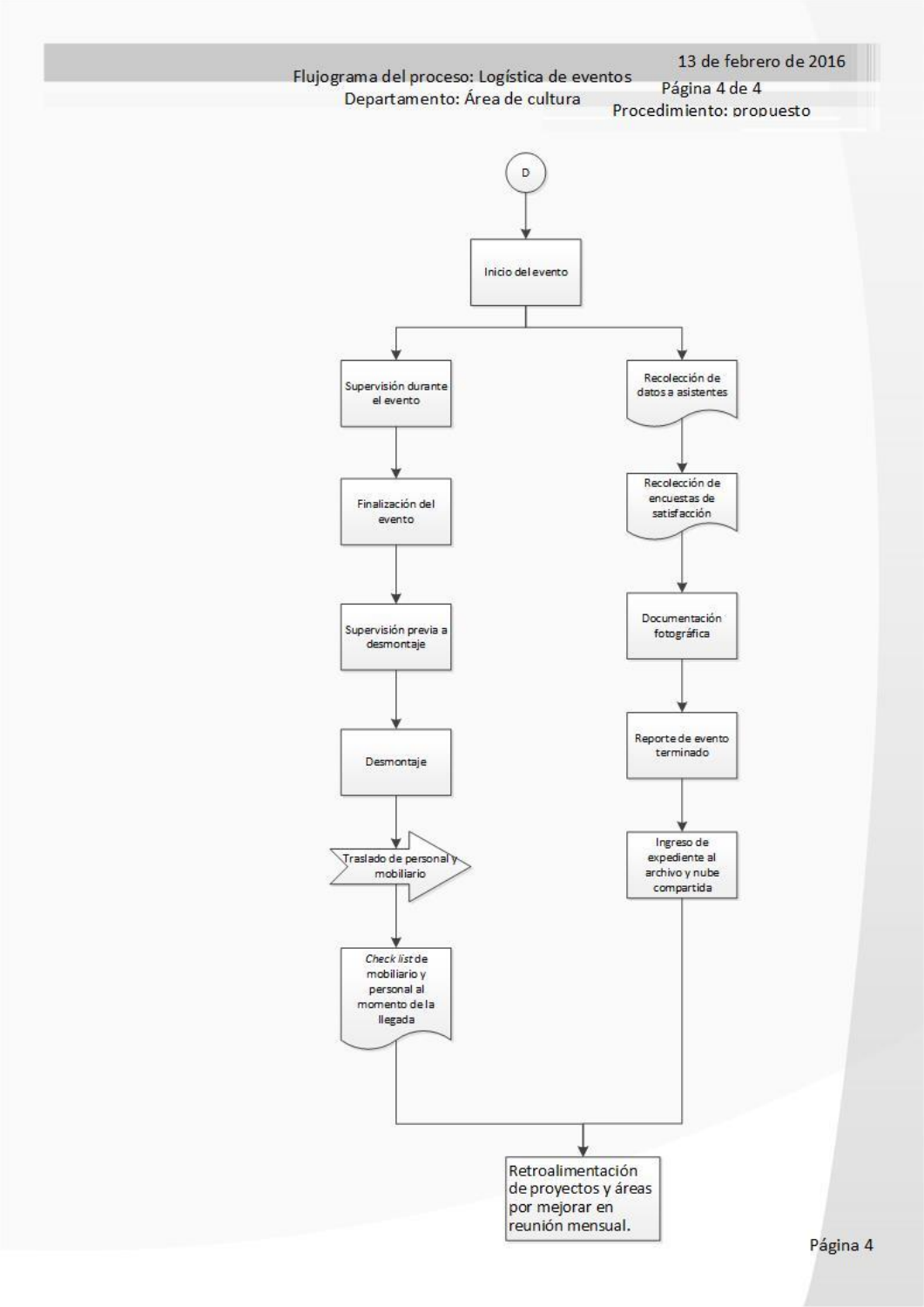
Continuación figura 10.



Continuación figura 10.



Continuación figura 10.



Fuente: elaboración propia, empleando Visio.

3.1.3.1.3. Diagrama de ruta crítica

Después de revisar los procesos donde es necesario colocar más énfasis en su realización se realizó un estudio de tiempos, diagramando las actividades con un tiempo estimado sacado de la fórmula utilizada en PERT.

Con base a ello se pudo rectificar la ruta crítica del proceso que se realiza antes de llevar a cabo cualquier actividad en el área de cultura.

Inicialmente en los proyectos su planificación duraba una semana y media, desde el proceso de la descarga en SAP hasta el inicio del evento. Claramente sin la documentación respectiva y los procesos repetidos.

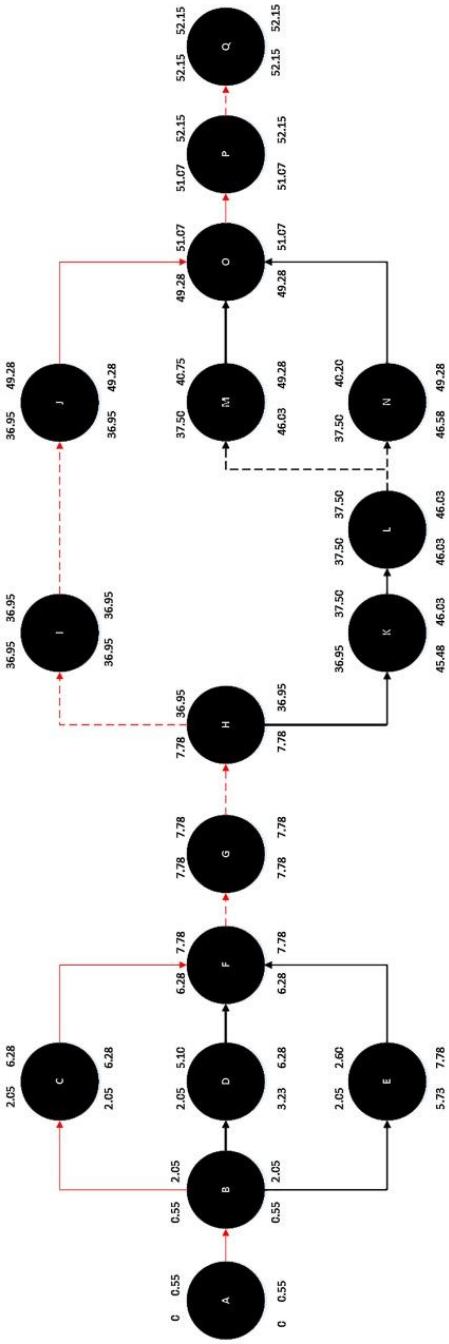
Aplicando el diagrama PERT se logró reducir el tiempo a 53 horas. Lo que da un tiempo de tres días aproximadamente que, máximo, podría ser una semana ya que la toma de decisiones y aprobación se hace en reuniones semanales, ver tabla XI y figura 11.

Tabla XI. **Cálculos y gráfica**

Actividad	Clave	Predecesora	Optimista	Normal	Pesimista	Tiempo Esperado	T 1	T2
Descarga de solicitudes en SAP y externas	a	N/a	0,30	0,50	1,00	0,55	0,55	0,00
Toma de decisiones	b	a	1,00	1,50	2,00	1,50	2,05	0,55
Programación de visitas	c	b	3,60	4,00	5,80	4,23	6,28	2,05
Delimitación de procesos	d	b	2,60	3,00	3,70	3,05	5,10	3,23
Clasificación de actividades	e	b	0,40	0,50	0,90	0,55	2,60	5,73
Revisión de presupuesto	f	c,d,e	1,00	1,50	2,00	1,50	7,78	6,28
Presentación de requerimientos para *outsourcing*	g	f	0,00	0,00	0,00	0,00	7,78	7,78
Aprobación de programación	h	g	24,00	29,00	35,00	29,17	36,95	7,78
Envío de programación	i	h	0,00	0,00	0,00	0,00	36,95	36,95
Planificación de buses y recursos	j	i	8,00	10,00	26,00	12,33	49,28	36,95
Traslado de información	k	h	0,30	0,50	1,00	0,55	37,50	45,48
Envío de indicadores al área técnica de montaje	l	k	0,00	0,00	0,00	0,00	37,50	46,03
Montaje eléctrico	m	l	2,50	3,00	5,00	3,25	40,75	46,03
Montaje de sonido	n	l	1,50	2,80	3,50	2,70	40,20	46,58
Supervisión de seguridad	o	m,n,j	1,00	1,80	2,50	1,78	51,07	49,28
Pruebas de montaje	p	o	0,50	1,00	2,00	1,08	52,15	51,07
Inicio de evento	q	p	0,00	0,00	0,00	0,00	52,15	52,15

Fuente: elaboración propia

Figura 11. **Diagrama PERT**



Fuente: elaboración propia, empleando Visio.

Por medio de la realización del diagrama, se puede observar las actividades de la ruta crítica, donde el énfasis debe ser mayor, ya que no es posible un atraso en la ejecución de las mismas si el objetivo por cumplir con el nuevo procedimiento establecido es de 52,15hrs.

3.1.4. Creación de estándares e indicadores

Los indicadores y estándares de gestión son una herramienta objetiva que le permite a la entidad:

- Garantizar que los controles son eficaces y eficientes, tanto en el diseño del proceso como en la ejecución.
- Obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.
- Detectar cambios en el contexto externo e interno que puedan exigir revisión de riesgo y prioridades.
- Identificar los riesgos.

Tomando en cuenta los anteriores aspectos, la identificación de indicadores orientados al seguimiento de los riesgos, permitió establecer la efectividad de los controles y sus posibles ajustes. En las siguientes tablas: XII, XIII y XIV, se definen los indicadores elaborados, se tomaron los datos obtenidos en el primer mes para así tener registro histórico de medición y de esa forma convertir los mismos en información relevante. En este sentido, se puede evidenciar el nivel de cumplimiento de la entidad acerca de lo que se está haciendo.

Tabla XII. **Indicadores de eficacia**

	INDICADORES	ASPECTO
EFICACIA	Zonas cubiertas en la ciudad capital con las actividades programadas al mes, comparado a la demanda existente	Cobertura
	Número de ciudadanos atentidos al mes, clasificados por edad y sexo. Respecto del grupo objetivo establecido para cada actividad	Cobertura
	Nivel de precisión con que las actividades son entregadas a la población objetivo	Focalización
	Revisión de los usuarios que reciben los beneficios de un programa y los que se han establecido como población objetivo	Focalización
	Ejecución del cronograma	Resultados
	Niños vacunados en una jornada de servicio, clasificados por enfermedades prevenidas	Impacto / Jornada de salud
	Solicitudes procesadas por empleado y área	Productividad
	Casos atendidos por profesionales	Productividad / Jornada de salud
	Actividades de emergencia atendidas	Productividad
	Número de quejas recibidas	Satisfacción del usuario
	Resultado de encuestas realizadas en cada actividad	Resultados
	Utilización de procesos participativos	Cobertura
	Tiempo de respuesta a quejas y/o recomendaciones del usuario	Satisfacción del usuario
	Accesibilidad, precisión y continuidad en la ejecución de programas. Comodidad y cortesía en la atención	Focalización
	Porcentajes de contratos revisados y aprobados en los términos establecidos	Oportunidad
	Satisfacción de los usuarios frente a la prestación del servicio, respecto del total de encuestados	Percepción

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Indicadores de eficiencia**

EFICIENCIA	Costo de una actividad en relación al número de usuarios	Costos
	Costo de la inspección por número de visitas de campo efectuadas	Costos
	Personal requerido para las actividades de acuerdo con el tamaño del evento	Recurso humano
	Horas hombre requeridas para la planificación	Recurso humano
	Porcentaje del presupuesto efectuado	Costos
	Ahorro en presupuesto aprobado del área por mes, sin bajar los estándares ofrecidos por proyecto	Costos
	Porcentaje de actividades primarias y secundarias subcontratadas	Costos

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Indicadores de efectividad**

	INDICADORES	ASPECTO
EFECTIVIDAD	Nivel de satisfacción del usuario durante un período de tres meses	Satisfacción del usuario
	Disminución en quejas y reclamos en un periodo de tres meses, expresado en porcentaje	Satisfacción del usuario
	Disminución en actividades no ejecutadas durante un periodo de tres meses, expresado en porcentaje	Cobertura
	Disminución en infecciones prevenidas con la jornada de vacunación durante un periodo de tres meses, expresado en porcentaje	Resultados

Fuente: elaboración propia.

De este modo, algunos de los beneficios para las entidades son los siguientes:

- Satisfacción del ciudadano: la identificación de las prioridades para una entidad marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del ciudadano, permitiendo el logro de los resultados deseados.
- Seguimiento del proceso: el mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón que conforma el

proceso. Los indicadores y estándares son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora sino, además, para implementar las acciones.

3.2. Solución en las debilidades del proceso

Con el estudio interno, realizado a inicios del trabajo de investigación, se han propuesto las siguientes opciones para el fortalecimiento en las debilidades.

3.2.1. Tecnología de información como alternativa

Lo que se busca con implementar la tecnología alternativa es una solución diferente a muchos de los problemas en los procesos que están siendo actualmente ineficientes en el área, para, de esa forma, resolver los requerimientos de los clientes en mejorar la calidad en tiempos de respuesta. Se busca también encontrar nuevas formas de tecnología para disminuir la contaminación y mejorar la productividad siendo eficientes.

Esta nació por la constante preocupación por acercar la tecnología limpia, sana y de bajo costo a los sistemas productivos, es por ello que la tecnología alternativa es un paso para mejorar los problemas de desarrollo.

3.2.1.1. Análisis de automatización

Una de las tecnologías alternativas que se pueden desarrollar para los procesos empleados es el uso de las herramientas BPM; que se definen como nuevas categorías de software empresarial que permiten incluir a los clientes, proveedores y a otros agentes como parte activa de los diversos procesos.

Un creciente número de empresas y organizaciones están adoptando el uso de herramientas BPM por la ventaja competitiva que significa trabajar con ellas y también para no perder la competitividad frente a otras que ya lo están utilizando.

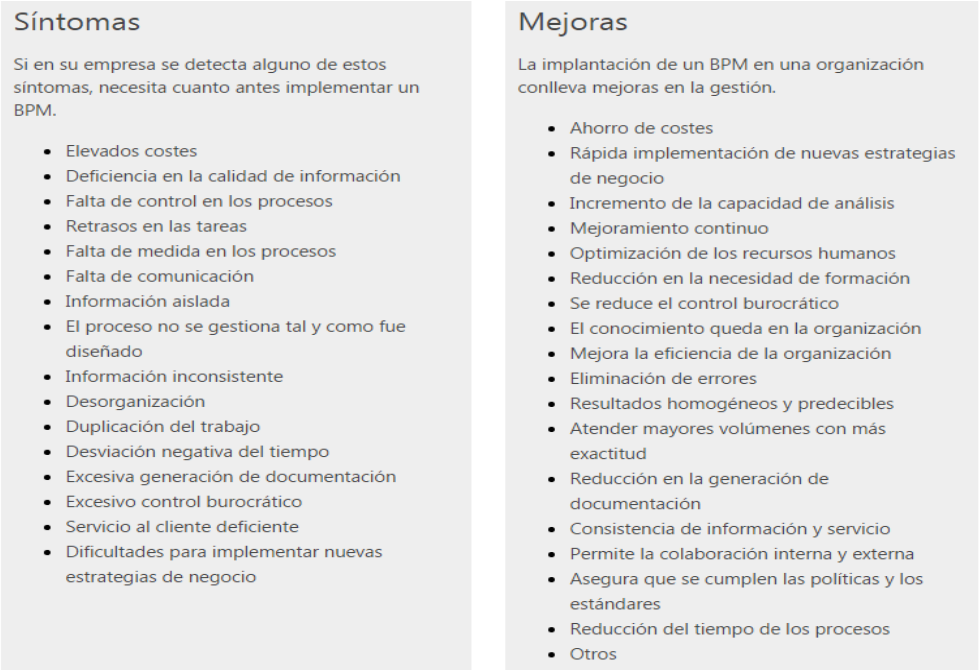
Los procesos diseñados dentro del BPM pueden trabajar cómodamente de manera integrada con un software previamente existente en el área, como lo es en su caso SAP.

El procedimiento para trabajar con BPM comprende tres pasos fundamentales:

- Construir el diagrama del modelo de proceso.
- Definir los valores de los parámetros tales como los nombres o roles de los ejecutores de las tareas.
- Poner inmediatamente en ejecución el proceso sin tener que esperar a ningún desarrollo de programación

Para identificar si la entidad necesita trabajar con BPM la base fueron las mejoras que se querían lograr y así se eligió el software más apropiado. En la figura 12 se puede observar algunos síntomas y mejoras para la entidad.

Figura 12. **Software**



Síntomas

Si en su empresa se detecta alguno de estos síntomas, necesita cuanto antes implementar un BPM.

- Elevados costes
- Deficiencia en la calidad de información
- Falta de control en los procesos
- Retrasos en las tareas
- Falta de medida en los procesos
- Falta de comunicación
- Información aislada
- El proceso no se gestiona tal y como fue diseñado
- Información inconsistente
- Desorganización
- Duplicación del trabajo
- Desviación negativa del tiempo
- Excesiva generación de documentación
- Excesivo control burocrático
- Servicio al cliente deficiente
- Dificultades para implementar nuevas estrategias de negocio

Mejoras

La implantación de un BPM en una organización conlleva mejoras en la gestión.

- Ahorro de costes
- Rápida implementación de nuevas estrategias de negocio
- Incremento de la capacidad de análisis
- Mejoramiento continuo
- Optimización de los recursos humanos
- Reducción en la necesidad de formación
- Se reduce el control burocrático
- El conocimiento queda en la organización
- Mejora la eficiencia de la organización
- Eliminación de errores
- Resultados homogéneos y predecibles
- Atender mayores volúmenes con más exactitud
- Reducción en la generación de documentación
- Consistencia de información y servicio
- Permite la colaboración interna y externa
- Asegura que se cumplen las políticas y los estándares
- Reducción del tiempo de los procesos
- Otros

Fuente: aura portal. 10/08/2016 Auraportal.com/es/-que-es-un-bpm--business-process-management. Consulta: febrero 2016.

3.2.1.2. Generación de reportes

El hacer desarrolladores héroes y darles la libertad de crear software que dé como resultado las mejores aplicaciones de trabajo es una de las claves por la cual el software BONITASOFT ha tenido mucho éxito. Los usuarios obtienen lo que quieren. Eso significa algo más que la construcción de la mejor plataforma de aplicaciones basada en BPM en el mercado. Significa ser más abierta y más flexible.

Hoy en día, BONITASOFT es el más rápido en crecimiento para el proveedor de BPM de código abierto en el mundo, con más de 1 000 clientes en

más de 75 países. Se basa en la necesidad de cada una de los involucrados en la ejecución de proyectos, tal como lo mostrado en la figura 13.

Figura 13. **Tipo de usuarios**

Fuente: www.bonitasoft.com. Consulta: mayo 2016

En donde el miembro del equipo puede revisar las tareas asignadas por el administrador y el coordinador ve el cumplimiento de las mismas. La generación de reportes, según se elija puede llegar a ser parte de los miembros del equipo, cada quien respecto a la parte del proyecto que corresponda.

3.2.1.3. Supervisión de proyectos finalizados

Para un supervisor, es importante conocer que, en la realización de proyectos, como los del área de cultura, se debe asegurar que durante su realización si el ejecutor no cumple o se queda insatisfecho con su trabajo, el área tiene el derecho de solicitar a la afianzadora que pague el monto financiado, otorgando así el derecho a la entidad de asignar a otro proveedor

para concluir con los trabajos solicitados. Esto para eventos que son dados a terceros con contratos a largo plazo o proyectos de gran escala.

Los valores de las fianzas se basan en los importes del valor de un contrato, en un rango que va del 5 al 20 %; lo que hace que la empresa contratista, como aceptante, dé cumplimiento a la finalización de los proyectos y garantice la calidad del proyecto terminado.

Todos estos datos, junto a las encuestas de calidad y fotografías tomadas, al finalizar cada evento se deben documentar y subir a la nube para que el encargado pueda llevar un buen control de cada actividad finalizada y presentar un reporte al jefe del área de cultura, por la ejecución del proyecto, así pueden identificar la falta de herramienta, equipo y materiales que afecten directamente los avances del proyecto.

3.2.2. Responsabilidad de la dirección

La implementación del plan de mejora en los procesos necesita del compromiso y responsabilidad de todos los involucrados. En especial de la dirección del área.

3.2.2.1. Enfoque al cliente

El enfoque al cliente es el primer principio en el que se basa el sistema de gestión de calidad en ISO 9001. La política de calidad, los objetivos de calidad, están definidos y fijados siguiendo el principio básico del enfoque al cliente.

La ISO 9001 explica que el éxito de la organización depende de entender bien y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y usuarios finales, actuales y potenciales, así como comprender y tener

presente las de otras partes implicadas (clientes, propietarios, proveedores, personal de la organización, y otros). Con base a ello se ha establecido pequeños puntos fundamentales que el encargado del área de cultura debe cumplir:

- Identificar las partes interesadas y aterrizar las ideas, expectativas y necesidades.
- Traducir las mismas en objetivos que se deben cumplir.
- Comunicar las metas al personal con el fin de motivar a los mismos, haciéndoles saber la manera que afecta su trabajo en la consecución del objetivo final, el de satisfacer al cliente.
- Estar enfocados en la mejora de procesos dirigidos.
- Medir la satisfacción del cliente respecto del servicio brindado, para realizar y enfocar nuevas mejoras.
- Al realizar los pasos indicados anteriormente se pueden ver los siguientes beneficios:

    - Aumentar el número de vecinos que nos visiten en los proyectos.
    - Productividad del esfuerzo al estar bien dirigido el personal y enfocado con datos fiables.
    - Mejora en la satisfacción de los ciudadanos.
    - Aumento de liderazgo en proyectos similares alrededor del país.

3.2.2.2. Política de calidad

Lo que se pretende alcanzar con una política de calidad en el área es una declaración pública y documental del compromiso que asume la misma, de gestionar el departamento siguiendo un sistema de gestión de calidad. Asimismo, establecer objetivos que conduzcan a la mejora continua, un

compromiso de aportar los recursos necesarios y difundir la política, junto con los objetivos de calidad, a todo el personal involucrado y formarlos para que se trabaje en la consecución de los mismos, según los criterios establecidos.

Es por ello que se trabajó en una política alcanzable y que brindara resultados positivos visibles en el mediano plazo, tomando en cuenta el uso de palabras claves en procesos tal como lo dicta la norma ISO 9001. La misma se detalla a continuación:

- La Dirección de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala es consciente del compromiso social que representa gestionar proyectos y por ello considera que la gestión que realiza sobre los mismos debe contribuir a la calidad de vida de las personas y a su desenvolvimiento con su entorno.
- El área de cultura entiende que debe ser considerada una entidad de referencia en los servicios que presta, por ello aplica la gestión basada en la excelencia, innovación, y mejora continua, como los valores corporativos por perseguir.
- Para conseguir los fines propuestos se ha trabajado en desarrollar un modelo de gestión que aporte el valor esperado a la organización. Se espera trabajar en los siguientes aspectos:
    - Asegurar que los proyectos cumplen con la satisfacción exigida por el ciudadano meta al que irá dirigida la actividad.
    - Aplicar el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo planes estratégicos y objetivos en contraste a las necesidades.
    - Profundizar en el cumplimiento de los compromisos legales respecto de los proveedores y respaldo de los pactos realizados con los mismos.

- Optimizar procesos a través de la calidad y la eficiencia.
- Incentivar un entorno positivo que involucre el desarrollo, participación y crecimiento académico en los empleados.

3.2.2.3. Objetivos de la calidad

Tal como lo descrito en la política de calidad, los objetivos de calidad son metas que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa, estos deben ser establecidos por la alta dirección de la organización y tienen que ser coherentes con la política de calidad para perseguir la mejora continua.

- Realizar los informes de resultados dentro de los intervalos de tiempo comprometidos para cada una de las actividades. Asegurando el funcionamiento normal e ininterrumpido de los eventos, manteniendo en correcto estado las instalaciones públicas.
- Mantener un servicio de atención al ciudadano de calidad. El número de fallas cometidas en la ejecución es menor al 85 % respecto del índice alcanzado en los dos meses anteriores.
- Trabajar según la filosofía de mejoramiento continuo, aumentando el porcentaje de actividades que contribuyan en la calidad de vida de los ciudadanos y en su desenvolvimiento con su entorno.
- Potencializar a corto y a mediano plazo la superación académica de los empleados, ofreciendo capacitaciones y oportunidad de crecimiento en la dirección.
- Optimizar costos operacionales y realizar alianzas con entidades o empresas privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar las diferentes actividades para el desarrollo y mejoramiento del portafolio de servicios.

3.2.2.4. Controles administrativos

El establecimiento de un control administrativo se hace con el fin de medir las actividades que desarrolla el área para que estas coincidan con los objetivos e indicadores establecidos anteriormente, así como lograr una programación en los trabajos y control de requerimientos realizados de forma mensual.

El propósito es identificar oportunidades de mejoramiento que le permitan a la organización una mejora continua en la optimización de los recursos y el logro de sus resultados en función de un mejor desempeño.

3.2.2.4.1. Programación de trabajo

La finalidad de este punto consiste en diseñar un proceso concreto de trabajo, donde se han planteado puntos por seguir para definir diariamente la carga de trabajo por delegar en cada evento, Se trabajará con base a un formato utilizado actualmente para la programación semanal de logística y elenco artístico. La programación de trabajo se está realizando con base a los siguientes lineamientos:

- La fuerza de trabajo disponible cada día tendrá que ser igual o mayor que los requisitos diarios. Si no es así, el encargado deberá tratar de reordenar los días de asueto, hasta que dichos requisitos se satisfagan.
- Un recurso para ocasiones indeseables en la programación es utilizar un programa de rotación en una serie de días u horas laborales. De esta manera, todas las personas tienen la misma oportunidad de descansar los días de feriados y los fines de semana.
- Eliminar en su totalidad los trabajos improvisados que ocasionan retrasos y alineaciones costosas al plan original. Los programas deben ser bien

definidos, por medio de los cuales el supervisor del evento pueda garantizar el buen desarrollo de la actividad.

La programación semanal de los empleados se deberá trabajar siguiendo el formato propuesto en la tabla XV.

Tabla XV. **Programación de trabajo por empleados**

		PROCESO ACTIVIDADES CULTURALES									
TIPO DE ACTIVIDADES		PROGRAMACION / SOLICITUDES	VISITA DE CAMPO	ACTUALIZA INFORMACION	SEGUIMIENTO DIA PREVIO	SUMINISTRO AGUA PURA	SUMINISTRO REFACCIONES	SUPERVISION PREVIA MONTAJE	INSTALACION SONIDO / PANTALLAS	SUPERVISION DURANTE EVENTO	ENCUESTA SATISFACCION
ACTIVIDADES CONTRATADAS	Orquesta Sinfonica	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	GABRIEL	GABRIEL	GABRIEL	GABRIEL
	Teatro en tu barrio	LAURA	VIVIAN / GERBER	LAURA	VIVIAN / GERBER	VIVIAN	LAURA	WARNER/ RONY	WARNER/ RONY	WARNER/ RONY	WARNER/ RONY
	Cine en tu barrio	LAURA	VIVIAN / GERBER	LAURA	VIVIAN / GERBER	VIVIAN	LAURA	AMADO	AMADO	AMADO	AMADO
ACTIVIDADES MIXTAS	Ballet Coactemmallan	LAURA	VIVIAN	LAURA	VIVIAN	VIVIAN	LAURA	CINTHYA	CINTHYA	CINTHYA	CINTHYA
	Danza Municipal	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	WARNER	WARNER	WARNER	WARNER
	Feria en tu barrio	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	DIANA / VIVI / LAURA	DIANA / VIVI / LAURA	DIANA / VIVI / LAURA	DIANA / VIVI / LAURA
ACTIVIDADES PROPIAS	Ensambles de Marimba	LAURA	IRAKI / GERBER	LAURA	IRAKI / GERBER	VIVIAN	LAURA	GERBER	GERBER	GERBER	GERBER
	Marimba Orquesta	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	GAUDENCIO	GAUDENCIO/ GABRIEL	GAUDENCIO	GAUDENCIO
	Concierto de Guitarras	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	GABRIEL	GABRIEL	GABRIEL	GABRIEL
	Cultura en el centro / Concha Acustica	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA			MARIO CAMPOS	MARIO CAMPOS	MARIO CAMPOS	MARIO CAMPOS
ELENCO ARTISTICO	Marimba Pura	LAURA	IRAKI	LAURA	EUGENIA			EUGENIA	MARIO CAMPOS	EUGENIA	MARIMBA PURA
	Salvatore	LAURA		LAURA	EUGENIA			EUGENIA	MARIO CAMPOS	EUGENIA	SALVATORE
	Payasos	LAURA		LAURA	EUGENIA			EUGENIA	MARIO CAMPOS	EUGENIA	PAYASOS
RECORRIDOS	Vive tu Ciudad	CINTHYA		LAURA	CINTHYA			CINTHYA		CINTHYA	CINTHYA
	Recorriendo tu Ciudad	CINTHYA		LAURA	CINTHYA			CINTHYA		CINTHYA	CINTHYA
	Museo de Nino	LAURA		LAURA	CINTHYA			CINTHYA		CINTHYA	CINTHYA
TRANSPORTE	Buses	LAURA		LAURA	EUGENIA			EUGENIA/ CENTRAL		CENTRAL	
	Microbuses	EUGENIA		EUGENIA	EUGENIA			EUGENIA		EUGENIA	
ESCUELAS	Escuelas Distritales de arte	DIANA		DIANA	DIANA			DIANA		DIANA	DIANA
PRESUPUESTO	Pagos y procesos	DIANA		DIANA	DIANA			DIANA		DIANA	DIANA

La logística del evento y el elenco artístico se estará coordinando y controlando mediante el formato mostrado en la tabla XVI donde se programará diariamente las actividades por realizar.

Tabla XVI. **Programación de trabajo por fecha**

DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMACION SEMANAL DE LOGISTICA Y ELENCO ARTISTICO, DEL AL

DIA		HORARIO	ACTIVIVDAD	DIRECCIÓN	Zona	HORA	LOGÍSTICA					ELENCO ARTÍSTICO			Cobertura CS
							TOLDOS	SONIDO	TABLEROS	SILLAS	TARIMA	CANTANTE	PAYASO	MARIMBA	
MARTES	2	MATUTINO (9-12PM)	Aniversario de Escuela	17 ave.6-95 Canton 21 zona 14 Escuela Caceres Lenhoff	**14**	09:00	2	1		300				1	
			Martes Civico	17 ave. Y 16 calle colonia el Maestro 1 zona 15 (plaza de la Marimba)	**15**	10:00	4	1		100					
			Inauguracion Temporada Educativa (Flotilla 1)	6 calle A y 13 avenida, Colonia Quinta Samayoa, zona 7 (Frente al parque San Jose Mercantil)	**7**	09:00	3	1		200			1		Si
			Inauguracion Temporada Educativa (Flotilla 3)	Aldea lo de Rodriguez, vuelta grande, zona18	**18**	09:00							1		
			almuerzo en Tu Barrio	Via 1 entre 6a y 7a avenida zona 4	**4**	09:00	2								
			Jornada de Salud	17 Avenida entre 4 y 9a. Calle, Canton 21, zona 14	**14**	09:00	1		4	50					
			TOTAL REQUERIMIENTO				**12**	**3**	**4**	**650**	**0**	**0**	**2**	**1**	
		VERPERTINO (1- 4PM)	mairmba Orquesta5to aniversario de la Plaza el amate	18 calle 4a y 5a avenida zona 1	**1**	14:00								**1**	
			TOTAL REQUERIMIENTO				**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	
		NOCTURNO (5-8PM)	Actividad Cultural	8 avenida y 3 calle, Colonia Santa Isabel II, zona 6 de Chinautla.	6	18:00								1	
			Cine en tu Barrio	17 avenida y 9 calle, Reformita Pan Europa, zona 12	**12**	19:00									**Si**
			TOTAL REQUERIMIENTO				**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	
MIERCOLES	3	MATUTINO (9-12PM)	celebracion de 25 años de fundacion de la Escuela	13 ave. "B" 26-44 colonia La Libertad zona 13	**13**	09:00								1	
			5o. Aniversario del Amate	18 Calle entre 4 y 5 Avenida, zona 1	**1**	09:00		1							
			Tu ciudad en escena	42 ave 21-00 Colonia Arrivillaga z5 Instituto Mathos Pacheco	**5**	10:00		1							
			Jornada de Salud	20 Avenida y 9a. Calle, Canton 21, zona 14	**14**	09:00	1		4	50					**si**
			TOTAL REQUERIMIENTO				**1**	**2**	**4**	**50**	**0**	**0**	**0**	**1**	
		VERPERTINO (1- 4PM)	Cultura en el Centro	6a. Avenida entre 7a. Y 8a. Calle, zona 1 (Concha Acustica)	1	16:00		1						**1**	
			Tu ciudad en escena	27 ave A 24-27 Colonia La Labor z5 (escuela Eugenio Maria de Ostios)	5	14:00		1		350					
			TOTAL REQUERIMIENTO				**0**	**2**	**0**	**350**	**0**	**0**	**0**	**1**	
		NOCTURNO (5-8PM)	Cine en tu Barrio	Valle Encantado, Kilometro 13 Interior Ruta al Atlantico, zona 18 (Cancha de Futbol)	**18**	19:00									
			Teatro en tu Barrio	40 calle final y 31 avenida, Colonia Amparo II, zona 7 (Amparo Adentro)	**7**	19:00									**Si**
			TOTAL REQUERIMIENTO				**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	

Fuente: elaboración propia.

3.2.2.4.2. Control de requerimientos por parte de alcaldías auxiliares

Parte de un mejor control en los requerimientos realizados por las 25 diferentes alcaldías auxiliares es la estandarización, por ello se unificó la información mediante un formato de solicitud, figura 14.

Figura 14. **Solicitud, alcaldías auxiliares**

COORDINACION DE PROGRAMAS CULTURALES	FICHA DE VISITA DE CAMPO PARA MONTAJE DE EVENTOS	REGIÓN	
		ZONA	

A. DATOS DEL SOLICITANTE/PROMOTOR DE ALCALDIA AUXILIAR

Nombre del Solicitante:		No. Tel solicitante:
Nombre del Promotor Alcaldía Auxiliar:		Puesto Promotor:
No. Tel e ID Promotor:	Firma del Promotor:	Personal apoyo de AA adicional:
Nombre del representante de la Empresa:	Firma de representante:	No. De Teléfono

B. DATOS DEL EVENTO PROGRAMADO

EVENTO	☐ CINE ☐ TEATRO ☐ DANZA ☐ BALLET	☐ ORQUESTA S. ☐ BANDA S. ☐ GUITARRAS ☐ MARIMBA ORQUESTA	☐ MARIMBA PURA ☐ OTRO_____
UBICACION	Dirección completa:		Fecha del Evento
	Nombre del Promotor encargado para montaje y desarrollo del evento:		Teléfono:
	Horario programado:		Horario Montaje:
	Jornada: ☐ Matutina ☐ Vespertina ☐ Nocturna		Foro estimado:

C. DESCRIPCION DEL AREA/INSTALACION A UTILIZAR

	TIPO DE INSTALACION	DIMENSIONES (ml)			TIPO DE PISO	EXISTENTE
		ANCHO	LARGO	ALTO		
	Salón techado					*Servicios públicos accesibles:* ☐ Agua entubada ☐ Servicios sanitarios ( ) ☐ Bomberos ☐ Hidrante ☐ Drenajes ☐ PNC
	Vía pública (calle)					
	Plaza o parque					
	Terreno baldío					

D. DESCRIPCION DE LOGISTICA A UTILIZAR

CANT	REQUERIDA	ENTREGA / INSTALA	EXISTENTE
	Toldos (x)		*Acometida eléctrica:* Distancia de _____metros lineales. Poste # _____ Tipo: ☐ Monofásica ☐ Trifásica
	Sillas		
	Tarima (x)		
	Iluminación / fuerza		
	Otros:		

E. CAMBIOS AUTORIZADOS

Nuevo horario:	Nueva dirección:

PROMOTOR / SUPERVISOR	Nombre:	Firma:	Fecha: Hora visita:

Fuente: elaboración propia.

3.2.2.4.3. Informe de actividades realizadas

El hacer un buen diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información es la base para mantener un buen control de situaciones en muchas etapas de los proyectos. Para llevar este control se ha adoptado una herramienta muy utilizada en la administración, el tablero de control el cual tiene el fin de monitorear las actividades de la empresa, obteniendo una visión global del rendimiento que tiene el personal involucrado en el desarrollo de los eventos. Estos permiten medir el estado actual de una serie de indicadores y evaluarlos frente a los objetivos.

Los resultados de la evaluación para cada indicador se presentarán y controlarán a través de la tabla XVII donde se han tomado algunos de los indicadores presentados en el punto

Tabla XVII. **Tablero de control**

CONTROL ADMINISTRATIVO, INDICADORES											
VERSION	1			PAGINA		1 DE 1		RESULTADOS			
VIGENCIA	2016 - 2017			AREA		CULTURA					
								AÑO 2017			
INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULA	VARIABLES	DIMENSIÓN DE LA EVALUACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICIÓN	Valor esperado	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Zonas cubiertas en la ciudad capital con las actividades programadas al mes, Comparado a la demanda existente	Cubrir la demanda actual	Total de zonas atendidas / Zonas a cubrir	Zonas cubiertas	%	Eficacia	Mensual	100 %				
Número de ciudadanos atendidos al mes, clasificados por edad y sexo. Respecto al grupo objetivo establecido para cada actividad	Mayor control en el grupo objetivo	Ciudadanos atendidos / Total de ciudadanos	Ciudadanos clasificados por edad y sexo	%	Eficacia	Mensual	20 %				
Porcentaje del presupuesto efectuado	Medir costos vrs. ejecución	Presupuesto ejecutado / Presupuesto autorizado	Monto de presupuesto mensual	%	Eficiencia	Mensual	--				
Disminución en quejas y reclamos en un periodo de tres meses, expresado en porcentaje	Satisfacción del usuario	Porcentaje de reclamos actual / Porcentaje de reclamos del periodo anterior	Reclamos por actividad	%	Efectividad	Mensual	--				

Fuente: elaboración propia.

El tipo de tablero utilizado es para el control directivo ya que permitirá monitorear los resultados de la entidad. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos en su conjunto y en el corto plazo. Su monitoreo es de cada mes, normalmente. El tablero de indicadores sintetizará la información de los indicadores desarrollados para las actividades que pueden ser medibles. Se deberá llenar la tabla con la información correspondiente a cada indicador planteado en un periodo y con base a ello se califica el rendimiento de cada colaborador, realizando los indicadores clave de desempeño KPI´S.

3.2.2.5. Análisis financiero

Ahorros por incremento de la productividad:

- Recurso humano: el tiempo invertido en buscar archivos solicitados por todo el personal del área y administradores externos es el 30 % del día, invertido para la asistente del coordinador general y la planificadora de eventos. Quienes suman, aproximadamente, un salario de Q 10 000,00 al mes, lo cual representa Q 3 000,00 invertidos en esta actividad.

- Nube compartida: reducirá el tiempo a un 10 % por el envío de la documentación y archivos de expedientes deseados. Esto da como resultado un ahorro Q 1 000,00 al mes.

- Mejora de tiempos: dos horas y media al día, en promedio, se invertían en el proceso de copias, realización de expediente, búsqueda de solicitudes realizadas, rotulación y ubicación de los mismos en robots. Lo que se ahorra al implementar la nube es una hora y treinta minutos al día. Esto representa un 5 % de ahorro, sumando Q 500,00.

- Reprocesos: hay dos grandes ramas donde se detectó la reincidencia en los procesos. La primera respecto de cotizaciones y la segunda en el respaldo en la entrega de alguna solicitud de pago. Negociaciones, acuerdos de pagos y el juego de documentación que llevan los contratos con proveedores desgastan y absorben mucho tiempo. Una tabla de precios ya acordados con contratistas autorizados disminuirá en un 50 % el tiempo invertido en la actividad, ya que no todas las contrataciones se pueden hacer de esa forma. Con una media de cinco proveedores por día son 2,5 horas al día; si el salario de la planificadora de eventos es de Q 30,00 por hora habrá un ahorro de Q 1 125,00 al mes. Este tiempo se puede invertir en otras atribuciones al empleado.

- Reducción de tiempos: aplicando el diagrama CPM se podrá reducir el tiempo a 53 horas Lo que da un tiempo de tres días aproximadamente Cuando inicialmente la programación del mismo era de una semana y media.

Ahorros por implementación, dividido en tipo de actividades, ahorros en tiempo de ejecución y flujo de efectivo se pueden visualizar en tablas XVIII, XIX, XX y XXI.

Tabla XVIII. **Ahorro por actividades propuestas**

ACTIVIDAD	AHORROS / MES	
	Porcentaje	Quetzales
Búsqueda de archivos	30 %	Q 3 000,00
Archivos en la nube	10 %	Q 1 000,00
Creación de expediente	5 %	Q 500,00
Reprocesos	50 %	Q 1 125,00
Total		Q 5 625,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Ahorro por tipo de actividades**

ACTIVIDAD	ACTUAL			CAMBIO			AHORRO MENSUAL
	PERSONAS	EVENTOS MES	COSTO	PERSONAS	EVENTOS MES	COSTO	
A	6	1	Q 14 400,00	3	1	Q 7 200,00	Q 7 200,00
B	4	2	Q 19 200,00	2	2	Q 9 600,00	Q 9 600,00
C	2	4	Q 19 200,00	1	4	Q 9 600,00	Q 9 600,00
D	2	4	Q 19 200,00	1	4	Q 9 600,00	Q 9 600,00
Total	**14**	**11**	**Q 72 000,00**	**7**	**11**	**Q 36 000,00**	**Q 36 000,00**
* Salario promedio de Q 4 800,00 y medio día de trabajo							

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Ahorro en indicadores**

Costo de la inspección por número de visitas de campo efectuadas	La visita técnica cuesta Q120,00 se elimina el 80 % de las mismas haciendo que el solicitante llene el formulario, da un resultado de cinco visitas a la semana, eso provoca un ahorro de Q 4 800,00 al mes.
Personal requerido para las actividades de acuerdo con el tamaño del evento.	• Actividades tipo A de 6 empleados pasa a 3 • Tipo B de 4 empleados pasa a 2 • Tipo C y D 2 empleados pasa a 1 Se reduce un 50 % el personal requerido, tomando en cuenta 1 actividad tipo A al mes, 2 tipo b y 4 tipo C y D

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Detalle de ingresos por implementación**

Ingresos por implementación - Ingresos mes a mes													
Productividad	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Venta bruta	67 500	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625
IVA aplicable	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eventos	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades	132	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Venta bruta	432 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
IVA aplicable	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total unidades	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Total venta bruta	499 500	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625
Margen bruto	499 500	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625	41 625

Fuente: elaboración propia.

4. SOCIALIZACIÓN

4.1. Presentación de propuesta

Todos los cambios autorizados se deben planificar y presentar ante el responsable del proyecto, por ello, se debe evaluar la integridad del sistema de gestión de la calidad, con esto se quiere verificar que no se vea comprometido el sistema de gestión de la calidad, así como el resultado esperado. La dirección tiene que considerar si existen suficientes recursos disponibles para realizar el cambio y si existen cambios en los responsables o los niveles de autoridad.

4.1.1. Planificación de cambios

En la ISO 9001:2015 ya se incluye la planificación de los cambios en su texto normativo. Se puede observar que es un tema especialmente relevante debido a que las organizaciones a menudo sufren cambios que los trabajadores tendrán que afrontar desde sus puestos de trabajo.

Al momento que la Dirección de Desarrollo Social decida implementar los cambios presentados en busca de un sistema de gestión de calidad, lo principal que se debe considerar los siguientes aspectos, de los cuales algunos son responsabilidad de la dirección tal como lo citado en la norma ISO 9001 (5,4,2):

- El propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias.
- La integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifica e implementa cambios en este.
- La disponibilidad de recursos.

- La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

Dentro de las actividades realizadas en esta investigación, existen algunos de los procesos clave que por tema relación en la tarea de ejecución de cambios se detallan a continuación:

- Definición, seguimiento y medición de objetivos.
- Desarrollo de un plan de formación.
- Planificación de estudios para conocer la satisfacción de clientes (ciudadanos).
- Periodos de seguimiento de indicadores (seguimiento y medición de procesos).
- Planificación del seguimiento y medición de actividades (inspecciones)
- Necesidad de documentación y registros.

La planificación del cambio se puede realizar en seis pasos muy básicos y sencillos, de los cuales la mitad ya se han realizado en esta investigación:

- Identificar requerimientos, necesidades y oportunidades de cambio
- Revisar los procesos actuales
- Realizar propuesta en áreas de mejora
- Evaluar propuesta y recursos que conlleva la misma
- Implementar el cambio
- Evaluar la eficiencia lograda

4.1.2. Normativa involucrada

- Norma Internacional ISO 9000: ISO, organización internacional de normalización, por sus siglas en español, es una federación mundial de normalización. Por medio de comités técnicos de ISO se realiza el trabajo de la preparación y divulgación de las normas internacionales. Para plantear las mismas se rigen por las reglas establecidas en la parte dos de las directivas ISO/IEC.

- La norma que se rige a este proyecto es la ISO 9001, la cual ha sido realizada por el comité técnico ISO/TC 176, con el título de gestión de aseguramiento de la calidad. Cada día más empresas y organizaciones son parte de la certificación ISO, superando así el millón de certificaciones en el mundo. Lo que la hace útil es el hecho de ser aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño o ubicación geográfica.

- Código Municipal: más conocido como la ley 12-2002, es la herramienta utilizada en la gestión jurídica que los alcaldes municipales de los diferentes departamentos, pueden utilizar para guiar los destinos del territorio que está bajo su cargo. Esta ley es más utilizada para elaborar los planes de ordenamiento territorial, lo que hace importante que el Consejo Municipal y todos los trabajadores municipales lo conozcan y apliquen de forma adecuada. El fin es establecer, de la mejor forma, los beneficios administrativos, legales y jurídicos para las funciones por desempeñar en el área de cultura y conocer las zonas donde se pueda aprovechar de la mejor forma las actividades.

- Cartas Iberoamericanas: con el fin de formar un gobierno superior y mejorar la administración pública, fueron elaboradas las cartas Iberoamericanas dentro del marco CLAD. Estas son el resultado de acuerdos alcanzados por los gobiernos de Iberoamérica, donde se abordan diversos temas entre los cuales resalta la gestión pública y la participación del ciudadano. Se debe saber que el centro de ellas es el ciudadano y sus derechos, por lo que es la mejor guía en la contribución del manejo de proyectos dentro del estado.

4.1.3. Recomendaciones

Lo principal que se debe mostrar a los trabajadores es que con la implementación de estos cambios se busca solucionar esa situación. Es importante que vean factible el éxito de esas nuevas acciones para lograr una motivación en ellos y que se puedan identificar con estos cambios.

Se debe habilitar un mecanismo de control con el fin de obtener un *feed-back* de los implicados y así observar el grado de estos cambios, si son aceptados y provocan el efecto deseado.

Adicionalmente, las recomendaciones para el área al momento de la ejecución del plan son:

- Estar conscientes de las carencias de la organización respecto de los nuevos requisitos.
- Establecer un plan de implementación.
- Formar y sensibilizar al personal.
- Actualizar la documentación para cumplir con la revisión de las operaciones previo a ejecución y verificación de la eficacia.

4.2. Comunicación

La base para el éxito de un proyecto es la comunicación que exista dentro de los integrantes del mismo. Al momento de ejecutar y planear las actividades se deben tener claros los cambios por realizar y el fin del programa.

4.2.1. Ubicación de cambios

Para determinar los cambios por realizar y su ubicación, respecto de la secuencia, se debe analizar la visión final, en relación a las variables del tiempo de entrega y comentarios de prioridad que realice la dirección. Estas variables son fundamentales para comprender las necesidades y expectativas en torno al proceso.

La ubicación del cambio debe iniciar por considerar que la implementación exitosa del rediseño de los procesos está relacionada en gran medida con las actitudes de los directivos, la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados.

Es precisamente a partir de la implementación que se obtendrán los objetivos propuestos en el rediseño, de modo que esta etapa es de vital importancia. Teniendo en cuenta la diversidad de variables, el plan debe ser flexible y con la necesaria capacidad para adaptarse a los eventuales cambios que se produzcan.

Los cambios se deben realizar en torno a los tres aspectos fundamentales que constantemente están influyendo a las actividades de la entidad, alcaldías auxiliares, promotores y proveedores. En ellos se ubica gran parte de los cambios a ejecutar.

4.2.2. Exposición de cambios y posibles consecuencias

Para la exposición de los cambios se deberán realizar reuniones mensuales, en las cuales se realizan integralmente con los responsables del área de cultura que participan en el procedimiento y planificación. Cuando sea necesario se programarán reuniones con otras unidades, tales como mantenimiento, finanzas, entre otras. La intención de estas reuniones es la retroalimentación del proceso, la verificación de los objetivos cumplidos, logros obtenidos y consecuentemente consolidarse como organización y su búsqueda de mejora continua.

Una de las posibles consecuencias de dicho proceso de mejora continua utilizada como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de las otras partes interesadas. Alineando las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.

Adicional a las consecuencias vistas anteriormente se tendrá un notable cambio en los tiempos, se debe considerar que la supervisión y verificación de tiempos para el procedimiento es deber del jefe de área para mantener el procedimiento dentro de los objetivos trazados. La única manera de garantizar el éxito es el monitoreo continuo de los tiempos y apegarse al plan de mejora continua.

4.3. Establecimiento de la estrategia

Con base al diagnóstico FODA realizado en el capítulo 2.1.1. del presente trabajo se propone:

- Estrategias FO
  - Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.
  - Conservar la buena comunicación con las 25 alcaldías auxiliares para cubrir el creciente interés de la población.
  - Aprovechar los años de experiencia para aumentar la credibilidad de la dirección.
  - Demandar a los proveedores mejores servicios y una actualización constante en sus propuestas para cubrir con la demanda creciente hacia actividades de mayor calidad.
  - Diseñar un plan de promoción destinado a turistas nacionales e internacionales, con cobertura en toda la ciudad, proyectando la imagen que se fue elegida una vez como la ciudad de la cultura Iberoamericana.

- Estrategias DO
  - Realizar procedimientos de retroalimentación para conocer las áreas de mejora y establecer los indicadores.
  - Enseñar al personal las capacidades técnicas y administrativas requeridas para disminución de tiempos y actividades de mayor calidad.

- Estrategia FA
  - Aumentar la satisfacción de los ciudadanos cubriendo los indicadores y aplicando la mejora continua en los procesos.

- Estrategia DA
  - Aplicar el concepto de *KPI´S* en la dirección para aumentar la satisfacción y el compromiso de empleados hacia la ejecución de proyectos de calidad.
  - Realizar con los directivos reuniones constantes para evaluar y establecer indicadores que respalden el trabajo en el área.

4.4. Requerimiento de personal

Dentro de las propuestas planteadas para el área, se expone dentro del ambiente laboral el requerimiento de personal y los programas de capacitación ya que esto influye directamente en el rumbo del proyecto.

4.4.1. Análisis del requerimiento de personal

Se ha podido observar cada una de las actividades que realiza el área de cultura y se vio a las personas responsables de la ejecución de proyectos, adicional al coordinador del área. Actualmente, no es necesaria una contratación de personal hasta que se estandaricen los procesos, pero es conveniente que el área realice una descripción de procesos para identificar responsables y aplicar la evaluación por medio de KPIS.

Se debe capacitar primero a los colaboradores actuales del área para que cuando ingresen nuevos empleados puedan darle una buena inducción al área de proyectos.

4.4.2. Programas de capacitación

Se proponen las siguientes normas o directrices que deben regir la capacitación del personal, para brindar conocimiento a quienes trabajan en el área.

- Actualizar constantemente el conocimiento del personal.
- Garantizar una metodología correcta para realizar un seguimiento a los proyectos.
- Dotar al personal con conocimiento técnico básico para supervisar la ejecución de los proyectos y proveedores.
- Emprender círculos de estudio con personal que necesita un crecimiento en un área específica, el fin es reunirse regularmente para discutir lecturas y/o escritos de los miembros e investigar sobre temas de superación y liderazgo.
- Brindar cursos implementados por instituciones, que a menudo abarquen la teoría y puesta en práctica.

- Beneficios
    - Disminuye en gran parte la posibilidad de cometer errores que provoque a la organización perder relaciones, credibilidad o dinero.
    - Acorta los tiempos de ejecución con las herramientas adquiridas.
    - Les demuestra a los colaboradores que la dirección se toma en serio lo que realiza y, por lo tanto, también los alienta a ejecutar su trabajo de la mejor forma.
    - Les ayuda a mantener el interés y entusiasmo por su trabajo.

- Tiempo: para el personal que ya está trabajando, las capacitaciones deben ser regularmente y constantes, debe plantearse como parte del funcionamiento normal. Se propone un mínimo de una capacitación por mes, incluso pueden ser parte al final de las reuniones de seguimiento en el área. Se debe programar la capacitación en un horario en que la mayoría esté disponible o ajustarlo de modo que nadie sienta que abandona su trabajo mientras realiza la misma, por lo cual se debe programar con la suficiente anticipación para obtener los resultados deseados.

- Temas: las capacitaciones deben tocar cuatro puntos globales y fundamentales para aumentar el conocimiento en todas las áreas de la persona integral.

    - Habilidades laborales e información específica
    - Habilidades propias de su organización
    - Innovaciones en las técnicas
    - Temas específicos de importancia para la organización
    - habilidades interpersonales, sensibilidad cultural y de diversidad

4.4.3. Documentación

En una certificación de las normas ISO, uno de los requerimientos que inicialmente se solicita es la documentación y el buen resguardo de información que soporte cada fase del trabajo. Esto hace evidencia de la importancia que tiene el manejo y utilización de documentos de soporte. Conociendo esto se ha trabajado en plantillas oficiales que se traslada a todo el personal para el seguimiento de proyectos.

4.4.3.1. Programación temas

Se sabe que una de las mayores debilidades es la falta de un documento establecido y reconocido por la entidad respecto de la planeación de recursos en las actividades realizadas.

En la programación de temas, tabla XXII, se buscó encontrar los programas líderes que engloban a distintos proyectos. Con ellos se definen las actividades por realizar y el responsable de cada una. Lo que se busca es llevar un control en los responsables de cada ejecución, por ello, se tomó la planilla de programación de trabajo por empleados para unificar el mismo en un reporte.

Tabla XXII. **Programación de temas**

cumple	COORDINACION DE PROGRAMAS CULTURALES			PROGRAMACIÓN DE TEMAS CLASIFICACIÓN POR TIPO DE ACTIVIDAD			ELABORADO POR NO. DOCUMENTO				VIGENCIA DE DOCUMENTO	
TIPO DE ACTIVIDADES		PROGRAMACION / SOLICITUDES	VISITA DE CAMPO	ACTUALIZA INFORMACION	SEGUIMIENTO DIA PREVIO	SUMINISTRO AGUA PURA	SUMINISTRO REFACCIONES	SUPERVISION PREVIA MONTAJE	INSTALACION SONIDO / PANTALLAS	SUPERVISION DURANTE EVENTO	ENCUESTA SATISFACCION	MANTENIMIENTO
ACTIVIDADES CONTRATADAS	Orquesta Sinfonica	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	GABRIEL	GABRIEL	GABRIEL	GABRIEL	
	Teatro en tu barrio	LAURA	VIVIAN / GERBER	LAURA	VIVIAN / GERBER	VIVIAN	LAURA	WARNER/ RONY	WARNER/ RONY	WARNER/ RONY	WARNER/ RONY	
	Cine en tu barrio	LAURA	VIVIAN / GERBER	LAURA	VIVIAN / GERBER	VIVIAN	LAURA	AMADO	AMADO	AMADO	AMADO	
ACTIVIDADES MIXTAS	Ballet Coactemmallan	LAURA	VIVIAN	LAURA	VIVIAN	VIVIAN	LAURA	CINTHYA	CINTHYA	CINTHYA	CINTHYA	
	Danza Municipal	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	WARNER	WARNER	WARNER	WARNER	
	Feria en tu barrio	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	DIANA / VIVI / LAURA	DIANA / VIVI / LAURA	DIANA / VIVI / LAURA	DIANA / VIVI / LAURA	
ACTIVIDADES PROPIAS	Ensambles de Marimba	LAURA	IRAKI / GERBER	LAURA	IRAKI / GERBER	VIVIAN	LAURA	GERBER	GERBER	GERBER	GERBER	ENRIQUE OROZCO
	Marimba Orquesta	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	GAUDENCIO	GAUDENCIO/ GABRIEL	GAUDENCIO	GAUDENCIO	ENRIQUE OROZCO
	Concierto de Guitarras	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA	VIVIAN	LAURA	GABRIEL	GABRIEL	GABRIEL	GABRIEL	
	Cultura en el centro / Concha Acustica	LAURA	LAURA	LAURA	LAURA			MARIO CAMPOS	MARIO CAMPOS	MARIO CAMPOS	MARIO CAMPOS	ENRIQUE OROZCO/ MARIO CAMPOS
ELENCO ARTISTICO	Marimba Pura	LAURA	IRAKI	LAURA	EUGENIA			EUGENIA	MARIO CAMPOS	EUGENIA	MARIMBA PURA	ENRIQUE OROZCO
	Salvatore	LAURA		LAURA	EUGENIA			EUGENIA	MARIO CAMPOS	EUGENIA	SALVATORE	
	Payasos	LAURA		LAURA	EUGENIA			EUGENIA	MARIO CAMPOS	EUGENIA	PAYASOS	
RECORRIDOS	Vive tu Ciudad	CINTHYA		LAURA	CINTHYA			CINTHYA		CINTHYA	CINTHYA	TALLERES
	Recorriendo tu Ciudad	CINTHYA		LAURA	CINTHYA			CINTHYA		CINTHYA	CINTHYA	TALLERES
	Museo de Nino	LAURA		LAURA	CINTHYA			CINTHYA		CINTHYA	CINTHYA	TALLERES
TRANSPORTE	Buses	LAURA		LAURA	EUGENIA			EUGENIA/ CENTRAL		CENTRAL		TALLERES
	Microbuses	EUGENIA		EUGENIA	EUGENIA			EUGENIA		EUGENIA		
ESCUELAS	Escuelas Distritales de arte	DIANA		DIANA	DIANA			DIANA		DIANA	DIANA	

Fuente: elaboración propia.

4.4.3.2. Programación de actividades

Para el desarrollo de esta programación se tomaron las actividades individuales y se estudiaron los entregables o requeribles. Con base a esta información ya se puede obtener la hora de entrega.

La herramienta de la tabla XXIII facilita la supervisión que debe realizar el encargado de la actividad, para ello se estandarizó este formato y se buscó simplificar la información a únicamente la relevante y contundente.

Tabla XXIII. **Programación de actividades**

COORDINACION DE PROGRAMAS CULTURALES	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES CLASIFICACIÓN POR TIPO DE ACTIVIDAD	ELABORADO POR NO. DOCUMENTO

Actividad	Logistica		Area tecnica		Empresa		Elenco		Oficina
	Apoyos	Hora de llegada	Apoyos	Hora de llegada	Apoyos	Hora de llegada	Apoyos	Hora de llegada	Apoyos
Cine en tu barrio	Electricidad	03:00 p.m.	x	x	Pantalla, 300 sillas, Sonido, 2 Toldos 6x6	03:00 p.m.	x	x	1 batería de juegos pirotécnicos,
Teatro en tu barrio	x	x	x	x	Tarima 6x4 con todo, iluminación, 300 sillas, sonido, microfonia, camerino iluminado, toldo 6x2 para público	11:00 a.m.	Actores	05:00 p.m.	1 batería de juegos pirotécnicos, 1 baño
Ensamble de marimbas	6 Toldos, 300 sillas, Sonido	1 hora antes	x	x	x	x	Marimbas m	06:30 p.m.	x
Cultura en el centro	Sonido	1 hora antes	x	x	x	x	2 Cantantes, Marimba municipal	04:00:00 p.m. Miércoles 3:00 p.m. sábados	x
Guitarras	Camerino 6x4 1 toldo para público	03:00 p.m.	Pérgola Parled		Tarima 9x6 con todo, tarima para bateria, sonido, microfonia, iluminación, toldo 6x2 para público	11:00 a.m.	Núcleo de música zona 21	05:00 p.m.	1 batería de juegos pirotécnicos, 1 baño

Fuente: elaboración propia.

4.4.3.3. Cronograma

La realización de un cronograma es fundamental para el buen desarrollo y desempeño del área, por lo que la definición de una plantilla entregable a dirigentes y personal es de mucha importancia.

Para el desarrollo de este documento, tabla XXIV, se tomaron las actividades por realizarse según el día y zona ya que es más sencilla su identificación. Adicional, se agregaron los entregables de logística junto al elenco artístico, este documento se unificó al utilizado en la programación de trabajo por fecha para simplificar los reportes.

Tabla XXIV. **Cronograma**

COORDINACION DE PROGRAMAS CULTURALES	CRONOGRAMA CLASIFICACIÓN POR TIPO DE ACTIVIDAD	ELABORADO POR		VIGENCIA DE DOCUMENTO
		NO. DOCUMENTO		

DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMACION SEMANAL DE LOGISTICA Y ELENCO ARTISTICO, DEL AL

NOTAS GENERALES:

DIA		HORARIO	ACTIVIVDAD	DIRECCIÓN	Zona	HORA	LOGÍSTICA					ELENCO ARTÍSTICO			Cobertura CS	OBSERVACIONES
							TOLDOS	SONIDO	TABLEROS	SILLAS	TARIMA	CANTANTE	PAYASO	MARIMBA		
JUEVES	4	MATUTINO (9-12PM)	Clausura Temporada Educativa Munieduca Movil	19 avenida y 11 calle, Colonia Venezuela, zona 21	21	09:00	3	1		150						Electricista e Imagen Municipal
			Taller de Oracion	0 avenida A 1-62 Colonia el Sauce Norte, zona 2 (Parque Ecologico)	2	09:00	1		2	25						
			almuerzo en Tu Barrio	Via 5 ruta 3 zona 4 (calle Peatonal	4	09:00	2									
			Aniversrio Plaza el Amate	18 calle entre 4a y 5a avenida zona 1	1	09:00		1								Maestro de Ceremonias
			Tu Ciudad en Escena	5 calle y 11 avenida Mercado la Parroquia (Area de Parqueo) z6	6	10:00	2			200						
			Jornada de Salud	4a. Avenida y 5a. Calle, Colonia Santa Rosita, zona 16	16	09:00	1		4	50					si	
				TOTAL REQUERIMIENTO			**9**	**2**	**6**	**425**	**0**	**0**	**0**	**0**		
		VERPERTINO (1- 4PM) 3	Tarde Familiar	4 calle entre 8 y 9 avenida, Colonia La Florida, zona 19	19	15:00	4	1		150		1	1	1	Si	Toldos Iluminados, electricista e Imagen Municipal
			Tu Ciudad en Escena	18 ave A y 3 calle Mercado San Martin zona 6	6	14:00	2			200						
				TOTAL REQUERIMIENTO			**6**	**1**	**0**	**350**	**0**	**1**	**1**	**1**		
		NOCTURNO (5-8PM)	Presentacion de Marimba Orquesta	6 avenida 1-50 Barrio Ciudad Vieja, zona 10 (Interior Guarda de Honor)	10	19:00	**6**	**1**		**300**	**1**			**1**	Si	Electricista e Imagen Municipal
			Teatro en tu Barrio	40 calle entre 3 y 4 avenida, zona 8	8	19:00										
				TOTAL REQUERIMIENTO			**6**	**1**	**0**	**300**	**1**	**0**	**0**	**1**		

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1. Plan de contingencia

El plan de contingencia es una herramienta que debe ser implementada dentro de la planeación, funcionamiento y operación de un proyecto para saber cómo actuar en caso de una emergencia ya sea de tipo natural o causado por personas.

Lo que se busca es realizar un programa que cumpla con todas las normas de seguridad e higiene en un proyecto, ya sea equipo de primeros auxilios, acciones preventivas, correctivas y reductivas que deben emprenderse con el fin de ayudar a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.

Dentro de este plan se ven involucrados varios grupos de personas o trabajadores que deben actuar al momento de una emergencia. Para una mejor identificación se definirán los comités que se deben incluir en el plan de contingencia.

- Comité de seguridad: dentro de las funciones básicas que se deben atribuir a este grupo está el programar, dirigir, ejecutar y evaluar el desarrollo del plan de contingencia, organizando las brigadas. Para los proyectos donde la expectativa de audiencia es mayor a 50 personas se debe definir un comité de seguridad.
- Director de la emergencia: dentro de sus funciones está el comunicar de manera inmediata al encargado del proyecto de la ocurrencia de una

emergencia y estar al mando de las operaciones para enfrentar la emergencia cumpliendo con las directrices correspondientes.

- Subdirector de seguridad: tiene a cargo a las brigadas y verificar los actos de las mismas, en caso sea necesario deberá reemplazar al director y asumir las mismas funciones establecidas.
- Brigadas: según lo visto anteriormente, el comité de seguridad debe estar a cargo de las brigadas, las cuales están constituidas por:

    - Brigada contra incendio
    - Brigada de primeros auxilios
    - Brigada de evacuación
    - Brigada contra fugas

Estas brigadas se deberán solicitar dentro de los requeribles del proyecto y respaldar su solicitud con una explicación del por qué solicitan el mismo. Las brigadas deben presentar el equipo de protección entre los cuales deben estar:

- Extintores portátiles
- Alarma
- Silbatos
- Luces de emergencia
- Camillas
- Sogas
- Uniformes
- Botiquín de primeros auxilios
- Otros

El plan de contingencia, una vez autorizado y realizado, deberá ser actualizado cuando se experimentan cambios importantes que requieran modificar su contenido y ser revisado, al menos, una vez al año.

Por último, el plan debe establecer un procedimiento de coordinación entre las ONG o ministerios para tener al alcance una comunicación directa e inmediata. Al realizar proyectos grandes se deben enviar cartas a las organizaciones que puedan ayudar en caso de una emergencia, entre las cuales están:

- El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (SIGSA)
- Ministerio de Gobernación (PNC)
- Bomberos

5.2. Análisis corporativo

La presentación de la propuesta de este plan de trabajo se ha trabajado en el análisis corporativo donde se ve la comparación de los procesos actuales con los propuestos.

5.2.1. Comparación de procesos

La comparación de procesos se adapta bien al enfoque de la mejora del desempeño. Se basa en la comparación e identificación de los procesos que conforman las mejores prácticas con los procesos reales que utiliza la entidad, los directivos pueden mejorar el desempeño, lograr el objetivo trazado y mejorar la eficiencia.

Esta es una práctica que se debe realizar en las reuniones mensuales. El compartir experiencias es de vital importancia para el éxito de esta técnica, al

comparar indicadores específicos y las actividades que actualmente se utilizan y que afectan a dichos indicadores, es de esperar que puedan identificarse las mejores prácticas y adoptarlas para incrementar su eficiencia.

5.2.1.1. Visitas de campo

En la tabla XXV se visualiza un cuadro comparativo con el anterior y actual proceso respecto de las visitas de campo realizadas internamente.

Tabla XXV. **Visitas de campo**

TABLA DE COMPARACIÓN			
	ANTERIOR	**ACTUAL**	**COMENTARIOS**
DOCUMENTACIÓN	SI	SI	Anteriormente ya se ha contado con un documento de respaldo para las visitas, sin embargo, se estandarizó la solicitud de control de requirimientos junto con un layout del lugar para unificar la información.
FORMATO	NO	SI	El formato trabajado para la presentación del informe se trabajo con el fin de cumplir toda la información que solicita el área en la realización de eventos.
PROCESO DE ACEPTACIÓN	NO	SI	Se implementa un proceso después de la visita en el cual se cumpla con el seguimiento correspondiente. El reporte se estudiará y dará respuesta de la aceptación o rechazo del proyecto según el flujo de trabajo establecido.

Fuente: elaboración propia.

5.2.1.2. Coordinación con alcaldías auxiliares

En la tabla XXVI se visualiza un cuadro comparativo con el anterior y actual proceso respecto de la coordinación con las alcaldías auxiliares.

Tabla XXVI. **Coordinación con alcaldías auxiliares**

TABLA DE COMPARACIÓN			
	ANTERIOR	**ACTUAL**	**COMENTARIOS**
SEGUIMIENTO	SI	SI	Para un mejor seguimiento se ha trabajado en un código para cada actividad, donde podran facilitar la información por medio del mismo. El código está basado por inicialmente el país, el código del promotor, la zona y el número de solicitud por zona. Ejemplo: GT-08-Z1-00001
COMUNICACIÓN	BAJA	ALTA	Con la creación de un código para cada actividad actualmente la comunicación es mejor, ya que se puede compartir una carpeta en la nuve donde esté toda la información que pueda compartirse.
PROMOTORES	SI	SI	Ahora con el código se podrá dar seguimiento a los proyectos que solicitan los promotores y ver el seguimiento y resultados de cada uno de ellos.

Fuente: elaboración propia.

5.2.1.3. Trámites con proveedores

En la tabla XXVII se visualiza un cuadro comparativo con el anterior y actual proceso respecto de los trámites con proveedores.

Tabla XXVII. **Trámites con proveedores**

TABLA DE COMPARACIÓN			
	ANTERIOR	**ACTUAL**	**COMENTARIOS**
Encargados	NO	SI	Con el fin de delegar trabajos y que los proveedores sepan con quien dirigirse al momento de pedir información y seguimiento de pagos, se delegará en las tareas a un encargado de pagos y se fijará un día (viernes) para dar información de pagos.
Base de datos	NO	SI	Anteriormente no se contaba con una base donde todos los trabajadores del área al momento de ejecutar su proyecto sepan con qué proveedor tratar los proyectos y los días de créditos con los que se cuenta, es por ello que se trabajó en el inciso 3.1.2 en una actualización de base de datos.
Control	NO	SI	Ya con un encargado y una base de datos donde a cudir se tiene un mayor control con los proveedores.

Fuente: elaboración propia.

5.2.1.4. Planeación y realización de actividades

En la tabla XXVIII se visualiza un cuadro comparativo con el anterior y actual proceso respecto de la planeación de actividades realizadas internamente.

Tabla XXVIII. **Planeación y realización de actividades**

TABLA DE COMPARACIÓN			
	ANTERIOR	**ACTUAL**	**COMENTARIOS**
Estandarización de procesos	NO	SI	Se ha trabajado en un diagrama de flujo donde se mencianan todos los procesos que se deben realizar para llevar a cabo un proyecto. Con esto se busca estandarizar los trabajos y dejar una guía para la ejecución de eventos.
Creación de indicadores	NO	SI	En el punto 3.1.4 se puede observar los indicadores que se dejaron al área para medir su trabajo y la eficiencia del mismo.
Seguimiento y mejora contínua	NO	SI	A lo largo del capítulo cinco se han plasmado pasos que ayudarán a la mejora continua en los proyectos.

Fuente: elaboración propia.

5.3. Control de actividades clave

Una actividad clave es la solicitada por la alta dirección o una actividad donde la expectativa de asistentes es grande.

En la lista desglosada abajo hay una serie de actividades de controles que se deben desarrollar en las actividades. A continuación, se presentan las más importantes:

- Definir una estructura de supervisión adecuada a las necesidades de la organización.
- Supervisar la definición de los estándares solicitados para esa actividad.
- Identificar oportunidades de mejora.

- Evaluar la proactividad del encargado del proyecto en relación al control frente a cambios relevantes.
- Revisar el reporte externo (periódicos, redes sociales, más) y verificar si se logró el objetivo principal de la actividad.
- Se deberá tener una carpeta con los documentos relacionados y firmas de autorización y revisión correspondientes.

5.3.1. Verificación de actividades clave

La verificación de las actividades clave es un proceso que consta de dos partes:

- Una evaluación de los antecedentes presentados por el promotor, con la finalidad de determinar satisfactoriamente, que el promotor está real y efectivamente en condiciones de realizar la actividad.
- Una vez realizada la actividad en las reuniones mensuales se debe presentar la lista de verificación junto con el diario de la actividad. El reporte debe ser firmado de recibido y presentado para tener el respaldo correspondiente en la auditoría.

Hay aspectos o recomendaciones dadas al promotor de la actividad para realizar su presentación al coordinador del área junto con sus alcances. Junto a ello deberá presentarse una lista de verificación donde se tenga definido:

- Se debe tener en mente el propósito para el que se usará la actividad y plasmarlo en la parte superior de la lista.
- El grado de detalle que tenga cada lista de verificación, deberá adecuarse a la experiencia del supervisor.
- Conservar las listas de verificación lo más cortas y sencillas que sea posible; restringidas a una sola actividad por lista.

- Las listas de verificación tienen el fin de monitorear la conclusión de actividades, no tienen que incluir todas las etapas, ya que se volverían difíciles de manejar (para mayor información se debe realizar los apuntes o diarios de la actividad).

Respecto de los diarios y apuntes es recomendable que los administradores lleven un diario a lo largo de todo el proceso.

- El diario puede tener la forma de una simple lista de verificación calendarizada, que muestre las actividades críticas y las fechas en que las actividades debían estar y fueron concluidas.
- En el diario se registra cualquier suceso significativo particularmente lo que haya generado controversias o tenga implicaciones en la planeación.
- Los apuntes también pueden tener un formato lineal, anotando todas las actividades y lo que ocurra cada día, comparándolo con los plazos de la planeación del proyecto.

5.4. Control de indicadores y meta

Lo que se busca es establecer los lineamientos y pautas para la definición y seguimiento de los indicadores del sistema de gestión de la calidad y las metas buscadas.

Es necesario conservar registro de lo realizado anteriormente para realizar el informe de desempeño de los procesos, esto con el fin de estudiar la tendencia del indicador en el tiempo.

Al indicador que no cumpla las metas se deberá realizar una acción correctiva, plan de acción, a menos que el resultado no haya sido cumplido por

causas externas. Dentro del área para las observaciones del informe se dejarán plasmadas estas metas no logradas y se esperará a una siguiente medición para verificar si se incumple nuevamente la meta. Si esto ocurre, se debe establecer la respectiva acción correctiva.

En la Dirección de Desarrollo Social se ejecutó una plantilla de reporte trimestral de los indicadores de gestión, en donde se realiza la revisión del cumplimiento de metas y del indicador, tal como lo mostrado en la tabla XXIX, junto a su plan de acción en la tabla XXX.

Tabla XXIX. **Plantilla para el informe del desempeño**

	COORDINACIÓN DE PROGRAMAS CULTURALES		CONTROL DE INDICADORES Y METAS REGISTRO				ELABORADO POR NO. DOCUMENTO		FECHA DE REVISIÓN
ESTRATEGIA	INDICADOR	META	NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LAS METAS				DESEMPEÑO	TENDENCIA DE INDICADOR GRÁFICO	
			I	II	III	IV			

Fuente: elaboración propia.

Características del cuadro

- Presentar solo información relevante de una forma sencilla y resumida.
- Evidenciar las áreas que no evolucionan como estaba previsto.
- Simplificar su presentación mediante gráficos.
- Uniformidad en su elaboración para facilitar el contraste de resultados entre procesos.
- Se elaboran periódicamente y facilitan la evaluación en el corto plazo.

Tabla XXX. **Plan de acción**

COORDINACION DE PROGRAMAS CULTURALES	CONTROL DE INDICADORES Y METAS PLAN DE ACCIÓN	ELABORADO POR		FECHA DE REVISIÓN
		NO. DOCUMENTO		

INDICADOR	ASPECTO A MEJORAR	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO

Fuente: elaboración propia.

5.5. Informes de avance

El objetivo de este informe, tabla XXXI, es evaluar el desarrollo del proyecto, para una implementación de la mejora continua en busca de un sistema de calidad. Se debe dar seguimiento a cada etapa del proyecto y una retroalimentación para ver áreas de mejora y aplicar el ciclo de calidad (PHVA).

El responsable del proyecto deberá presentar al encargado del área un informe de avance al término de la ejecución de su proyecto. Con base a este reporte se procederá, de parte del coordinador del área, con la ejecución y la puesta en marcha del análisis para el ciclo de mejora continua.

Tabla XXXI. **Cuadro de avance**

DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

CUADRO DE AVANCE

Fecha de ejecución: **Personal a cargo:**					
Proyecto realizado	**Actividades**	**Inconvenientes**	**Fecha propuesta de cumplimiento**	**% avance Respecto al objetivo**	**Objetivo Comentarios**
Coordinación del área cultural					
Bibliotecas Municipales					
Programa vive tu ciudad					
Programa cultural					
Programa de entretenimiento					
Escuelas de arte distritales					
Programa de re dignificación ciudadana					
Grado de avance global a la fecha					

Fuente: elaboración propia.

5.5.1. Ciclo PHVA

El ciclo PHVA es un concepto utilizado en las empresas a nivel gerencial, lo que se busca con la implementación de esta herramienta es potencializar la efectividad en los procesos y resultados. Esta herramienta debe ser el eje central donde todas las prácticas y metodologías se deben formar.

Lo que se busca es enfocar los esfuerzos para estudiar el problema, entender la raíz, cómo se manifiesta, quiénes intervienen, dónde se presenta y cada cuánto tiempo ocurre, si fuere el caso.

Con el informe de avance se puede medir el grado de efectividad para las herramientas planteadas en este documento, al ponerlas en práctica se puede observar el porcentaje de avance y sus resultados para después efectuar el

análisis PHVA y ver áreas de mejora. Para la realización de este análisis se deben considerar seis pasos, tabla XXXII.

Tabla XXXII. **Pasos PHVA**

Planear	1 2	Establecer políticas, determinar objetivos y metas. Establecer métodos para alcanzar los objetivos y las metas / estandarización.
Hacer	3 4	Comunicación, toma de conciencia y formación. Ejecución de las actividades / registro de datos
Verificar	5	Verificar los procesos y resultados obtenidos
Actuar	6	Tomar las acciones

Fuente: elaboración propia.

Los procesos desarrollados en los capítulos anteriores deben ser mejorados ciclo tras ciclo, mediante este proceso para mantener y generar hábitos de revisión, corrigiendo hasta lograr la estandarización del proceso.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

6.1. Descripción

La responsabilidad social empresarial se puede entender como los ciudadanos que laboran en la entidad, líderes de la dirección, que buscan la manera responsable de trabajar a favor de la sociedad, contribuyendo así a su desarrollo y valorizando el crecimiento profesional y humano de sus colaboradores y los ciudadanos de la ciudad.

En la responsabilidad social entran actividades que tienen una proyección de beneficio a los ciudadanos de un área determinada. Todos los proyectos o programas desarrollados en el área de cultura, son enfocados al ciudadano. Con estas actividades se espera expandirse en áreas en donde los temas abordados están ausentes.

La Dirección de Desarrollo Social creó el área de cultura con el fin de promover la participación ciudadana y resolver de esta forma parte de los problemas en las zonas; así como la promoción del desarrollo integral de los vecinos. Esta es un área totalmente ejecutora de programas sociales, culturales y de mejoramiento del ambiente, logrando con ello una ciudad socialmente solidaria, económicamente competitiva y ambientalmente responsable.

6.2. Ejes e indicadores

Los programas principales o ejes básicos que ejecuta el área cultural, tabla XXXIII, se describen en el siguiente cuadro, así como los indicadores y

función en el ámbito de la responsabilidad social, esto para no perder el objetivo para el cual fueron creados.

Tabla XXXIII. **Ejes básicos de trabajo**

Área cultural	
Coordinación del área cultural	
1	Unificar programas y actividades para generar espacios de recreación, educación y entretenimiento gratuito a los vecinos y vecinas de los diferentes barrios de la ciudad de Guatemala.
2	Coordinación con diferentes instancias y responsables de programas para la planificación y desarrollo de actividades.
Bibliotecas municipales	
1	Las bibliotecas municipales tienen la categoría de pública escolares ya que facilitan fuentes de consulta, proveen espacios físicos, organizan actividades culturales, para promover la cultura. Las bibliotecas municipales contienen una colección de material de información debidamente organizada para su uso en acceso restringido.
2	Son especializadas y su fin es servir de apoyo a la docencia y el aprendizaje de la educación formal, brinda servicios a la población de escasos recursos del municipio de Guatemala a quienes debe proporcionar cuanta información precisen para desarrollar adecuadamente sus actividades, estudios e investigaciones.
3	Ponen a disposición a los usuarios servicio de computadoras para consultas digitales.
4	Proyectan material audiovisual.
5	Facilitan información de manera rápida y eficaz.
6	Realizan un tratamiento exhaustivo de los documentos, registro, sellado, inventario, bases de datos, catalogación continúa puesta al día de sus materiales.
7	Elaboran catálogos de los fondos.
8	Mantienen difusión activa de la información mediante boletines, resúmenes, etc.
Programa vive tu ciudad	
1	Mejorar el acervo cultural de la juventud de la ciudad conociendo la historia de Guatemala a través de recorridos gratuitos por los diferentes museos con el acompañamiento de guías profesionales.
2	Coordinación con centros educativos de nivel básico a través de las alcaldías auxiliares para realizar los recorridos.
Programa cultural (conciertos, ballet y ensambles de marimba)	
1	Facilitar espectáculos culturales de calidad en los diferentes distritos de la ciudad de Guatemala con la presentación de diferentes grupos artístico-culturales coordinado con las alcaldías auxiliares y los comités únicos de barrio.

Continuación tabla XXXIII.

Programa de entretenimiento	
1	Acercar a los vecinos y vecinas de la ciudad de Guatemala ofertas de entretenimiento sano para todo público en plazas, calles y parques para una convivencia armónica por medio de las siguientes actividades:
1.1	Cultura en el centro: realizar presentaciones en la concha acústica dos veces por semana con participación de artistas nacionales, elenco artístico y marimba de la Municipalidad de Guatemala
1.2	Cine en tu barrio: proyectar películas con mensajes positivos para todo público a través de una pantalla gigante, en los diferentes barrios de la ciudad de Guatemala coordinado con la alcaldía auxiliar, comités únicos de barrio, Policía Municipal de Tránsito y Policía Municipal.
1.3	Teatro en tu barrio: presentación de obras teatrales, enfocadas a la realidad guatemalteca con un mensaje positivo hacia las personas. Se realizan en los diferentes barrios y colonias en coordinación con la Alcaldía auxiliar y comités únicos de barrio.
1.4	Recorrido en mi ciudad: realizar recorridos gratuitos con buses municipales y guías especializados que salen desde los barrios hacia diferentes áreas culturales y de recreación en la ciudad de Guatemala, coordinando con las alcaldías auxiliares y comités únicos de barrio.
1.5	Feria Municipal en tu barrio: fomentar la convivencia intrafamiliar en los barrios del distrito metropolitano a través del entretenimiento, cultura, música, juegos, deportes y servicios sociales gratuitos, coordinado con diferentes dependencias municipales así como con los comités únicos de barrio.
Escuelas de arte distritales	
1	Por medio de las escuelas de arte distrital se pretende acercar clases gratuitas de arte y música a los distritos de la ciudad de Guatemala a través de: - Escuela distrital de música: Comprende en los distritos 1,2 y 3 en las zonas 18, 21 y 7 en su orden. Estas escuelas nacen con el fin de poder llevar a maestros de música a los distritos y replicar el trabajo que la Municipalidad realiza en el Centro Cultural Metropolitano. - Escuela distrital de arte: estas escuelas se encuentran en los distritos 1,2 y 11, en las zonas 18,21 y 11, apoyan a jóvenes que les guste el arte a través de cursos impartidos por maestros profesionales, quienes son los responsables de impartir las clases.
Programa de re dignificación ciudadana	
1	Rescatar espacios públicos perdidos con trayectoria histórica de la ciudad.
2	Elaborar y reproducir documentos con información histórica de los barrios y zonas de la ciudad de Guatemala como un aporte a la cultura del país.

Fuente: elaboración propia.

6.3. Beneficios

El impacto positivo que causan las prácticas de la responsabilidad social empresarial en la población se traduce en una mayor sostenibilidad y equidad en las ciudades y, por consiguiente, en las empresas. Ser responsable socialmente generará automáticamente más productividad en las personas, puesto que es una mejora en las condiciones para los trabajadores, al mejorar su estilo de vida.

La credibilidad es otro punto a favor de la municipalidad al ser socialmente responsable, pues si esta es respetuosa con las personas y el ambiente se ganará una reputación que le garantiza mayor empatía. Entre los beneficios de esta implementación se encuentran:

- Mejora de la reputación por colaborar con este tipo de causas.
- Implicación y motivación de los trabajadores.
- Reconocimiento de la labor por parte de los ciudadanos.
- Publicidad gratuita en cierta área por medios de comunicación.
- Mayor influencia de la Municipalidad en la sociedad y en los líderes de opinión.
- Atracción de inversores al tener una ciudad desarrollada.

Las municipalidades deben impulsar la creación de nuevos proyectos, involucrando a los vecinos en el proceso para que logren sus objetivos por sí mismos, brindando las herramientas fundamentales para ello.

CONCLUSIONES

1. Implementar el rediseño en los procesos administrativos, contribuyó a mejorar la eficiencia y productividad del área, logrando las bases para un sistema de gestión de calidad. Aplicando el diagrama PERT con el nuevo proceso propuesto, se pudo reducir el tiempo a 53 horas. Cuando inicialmente la programación del mismo era de una semana y media.

2. En cuanto a la insatisfacción de los ciudadanos, con la ejecución de este proyecto se aumenta en un 150 % la demanda y satisfacción de la población. También medible en las actividades no realizadas, las cuales disminuyen en un 80 %, lo que representa un 20 % del total de las actividades, aproximadamente, 10 al mes.

3. El envío de la documentación y archivos de expedientes deseados se eliminó reduciendo el tiempo a un 10 % empleado en subir los documentos a la nube. Esto da como resultado un ahorro de Q 1 000,00 al mes. Esta estandarización deja una mejora en los tiempos de planeación y ejecución de los proyectos que se llevan a cabo en el área de cultura.

4. El tener una tabla de precios ya acordados con contratistas y autorizados por la Dirección disminuirá en un 50 % el tiempo invertido en la actividad de cotización y autorización de proveedores. Iniciar con este proceso ayudará en lograr un comportamiento estable que beneficiará la calidad con procesos homogéneos y bajos costos.

5. Con el plan de capacitaciones se mejora el clima laboral y da como resultado trabajadores felices, aumentando un 88 % la productividad y un 33 % la energía y el dinamismo.

6. Basándose en normativas y leyes se ha creado un plan que respaldará las acciones y mejorará los tiempos de planeación y ejecución de los proyectos. Se ha establecido un plan de contingencia con brigadas específicas para los diferentes tipos de actividades quienes respaldarán la actividad en caso de una emergencia.

RECOMENDACIONES

1. La Dirección de Desarrollo Social deberá buscar apoyo económico en la Municipalidad de Guatemala para llevar a cabo el rediseño de procesos para la consultoría.

2. Ampliar este análisis y profundizar en las normas de calidad ISO para buscar la certificación en el proceso de ejecución de eventos para un lapso no mayor al año.

3. El incremento en los ciudadanos que participen en los eventos se logrará por medio de publicidad y difusión. Asegurar de delegar este trabajo de medios de comunicación a un interno o por medio de *outsourcing.*

4. El área deberá trabajar de inmediato con la delimitación de tareas y la oficialización de un organigrama general para delegar de esa forma metas y la calificación por medio de KPI.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLEN, Kathleen., & MEYER, Earl. *Empresarismo*. México, D. F.: McGraw-Hill, 2012. 515 p.

2. BENJAMÍN, Niebel, & FREIVALDS, Andris. *Ingeniería industrial, métodos y diseño del trabajo*. México: McGraw-Hill, 2009. 745 p.

3. Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía para la administración del riesgo*. Bogotá: 2011, 10 p.

4. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad.* México: McGraw-Hill. 382 p.

5. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo (ingeniería de métodos)*. México: McGraw-Hill, 1998. 459 p.

6. HUELVA ESTRADA, Elsa Verónica. *Análisis y rediseño de procesos de servicio dentro de la fundación guatemalteca para el desarrollo Carroll.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2007. 251 p.

7. HARRINGTON, H. James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Colombia: D'vinni, 1998. 309 p.

8. IDALBERTO, Chiavenato., & ARAO, Sapiro. *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill, 2010. 318 p.

9. MARTÍNEZ, Francisco., & HERNÁNDEZ CHÁVEZ, Gisel. *Administración de proyectos*. México: Prentice Hall, 2010. 264 p.

10. MONZON OXOM, Rodolfo Eduardo. *Análisis de operaciones para el mejoramiento del proceso*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008. 155 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. **Descripción de puestos actuales de trabajo**

Programas Culturales 2015	TRABAJO OFICINA Y CAMPO

Diana

Responsabilidades

- Escuelas de pintura
  - Maestros de pintura, sedes, suministros.
- Curso de marimba
  - Maestro de marimba, sede zona 15.
- Financiero
  - Facturas, compras, cotizaciones, papelería expedientes, inventario de bodega.
- Foto montajes y diseños
  - Presentaciones, innovación de nuevos proyectos, bodega.
- Apoyo planificación de eventos grandes
  - Eventos adicionales de la dirección.
- Temporada Artística Escolar
  - Coordinar actividades con alcaldías auxiliares y escuelas en la concha acústica.
- Apoyo al zoo

Continuación apéndice 1.

Área educativa del zoo.

Bodega

Informe de equipo e instrumentos comprados, apoyo en control.

Mesa de seguimiento

Asistir a reuniones de centro histórico para ver apoyos de la concha acústica.

Segundo filtro facturas mensuales y planilla

Entrega de facturas del personal y entrega de planilla.

Coordinar con escuela de pintura apoyos adicionales

Reunión de logística

Ferias en tu barrio

Maestros de pintura, materiales de trabajo, premios.

Material impreso

Pedir material para la oficina con comunicación social.

Paola

Responsabilidades

Financiero

Facturas, poa, compras, cotizaciones, papelería expedientes.

Pedidos de suministros de actividades

Agua, bombas.

Continuación apéndice 1.

Primer filtro facturas mensuales y planilla

Entrega de facturas del personal y entrega de planilla.

Llenar facturas

Archivar papelería

Control de horas extras

Control de vacaciones (Amado, Gerber, Iraki, Sheny)

Laura

Responsabilidades

Programación

Marimbas, payasos, transporte, actividades adicionales.

Cultura en el centro

Eventos en la concha acústica miércoles y sábados.

Informes y reportes

Reportes de los buses, Informe mensual de metas, memoria de labores.

Apoyo planificación de eventos grandes

Eventos adicionales de la dirección.

Apoyo financiero

Cuando se requiera.

Apoyos a escuela de música

Coordinar con Ingrid transporte para actividades culturales, rutas, apoyos extras.

Continuación apéndice 1.

Apoyos de talleres

Coordinar con jefe de talleres los apoyos necesarios para los seis buses.

Recepción de papelería de actividades

Fichas de vistas de campo donde hay cambios de direcciones.

Refacciones eventos culturales

Coordinar refacciones para sinfónica, danza.

Reunión de Logística

Ferias en tu barrio

Coordinar cantantes, buses.

Bancos verdes

Agenda para apoyos de Gerber (RQ, presentador)

Control de vacaciones y descansos (marimbas, cantante, payasito)

Apoyo en bodega

Mandar agenda a Mario Vallar (actividades con RQ)

Apoyos con la DST (Recorridos RQ)

Sheny

Responsabilidades

Programación

Continuación apéndice 1.

Marimbas, payasos, transporte

Trabajo secretarial

Dar comisiones a pilotos, payasos, cantante, marimbas, entrega de agenda, cartas.

Escuela de Danza

Coordinar transporte para la compañía de Danza

Juguetes

Entrega de juguetes, entrega de reporte de juguetes a fin de mes

Entrega de agua para actividades

Tener lista el agua, con hoja de salida y la cantidad que se va a llevar

Transporte interno

Coordinar transporte, personal de cultura comisiones nocturnas cuando sea necesario.

Apoyo financiero

Apoyo a entrega de facturas marimbistas y de planilla.

Apoyo recorrido vive

Mantener comunicación con los museos, recorrido por si surge uno adicional.

Vivi	
Responsabilidades	

Agenda de visitas de campo

Continuación apéndice 1.

Agenda de promotores para visitas de campo y actividades por cubrir.

Registro de entradas y salidas

Libro de control de horarios de entrada y salida de todo el personal.

Revisión de descansos

Según carga laboral de promotores de cultura.

Entrega de fichas para visitas de campo y encuestas para actividades a promotor cultural

Entrega de volantes, afiches, para actividades de las alcaldías auxiliares

Recepción de fotos

Visitas de campo, actividades realizadas, recorridos, apoyos extras.

Cinthya
Responsabilidades
Vive tu ciudad y recorriendo tu ciudad.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Necesidades del área de cultura**

ACTIVIDADES CULTURALES			
NECESIDADES		PERSONAL	MATERIAL
PROGRAMACIÓN	Se tendrán únicamente tres marimbas puras y una exclusiva para marimba orquesta		
	Asignar marimbas en tiempos escalonados no simultáneos ya que no se cuentan con suficientes buses.		
	Supervisión directa payaso y cantante.	1	
MANTENIMIENTO	Personal fijo para mantenimiento de equipos sonido, marimbas y buses (servicios, seguimiento, supervisión, etc.)	1	
	Mecánico para buses	1	
BODEGA	Control de bodega turnos am/pm	2	
	Bodega para marimbas		1
SONIDO	Técnico especialista para el sonido de la marimba orquesta	1	
	Realizar capacitaciones al equipo en sonido		1
	Personas para cargar sonido marimba orquesta	3	
ILUMINACIÓN	Encargado iluminación marimba orquesta	1	1
PANTALLAS (4)	Camión con piloto	2	2
	Personas para la instalación/operación (cuatro por pantalla)	16	
	Cámaras de video para transmisión en vivo	4	4
BUSES	Bus con puerta ancha para marimba + piloto	2	2
	Bus con puerta ancha para instrumentos + piloto	2	2

Fuente: elaboración propia.