

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Trabajo de fin de maestría titulado:

**ESTRUCTURA BAJO PROCESOS PARA EL
DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS
DEL CENTRO CULTURAL DEL IGM**

Realizado por:

FAUSTO WLADIMIR CÁRDENAS YÉPEZ

**Como requisito para la obtención del título de
MAGISTER EN CONSERVACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE BIENES CULTURALES**

QUITO, MARZO DEL 2012

DECLARACIÓN JURAMENTADA

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

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

.....
Fausto Wladimir Cárdenas Yépez

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
**ESTRUCTURA BAJO PROCESOS PARA EL DESARROLLO DE LAS
ACTIVIDADES TÉCNICAS DEL CENTRO CULTURAL DEL
INSTITUTO GEOGRÁFICO MILITAR**

Realizado por el alumno

FAUSTO WLADIMIR CÁRDENAS YÉPEZ

como requisito para la obtención del título de

**MASTER EN CONSERVACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES
CULTURALES**

ha sido dirigido por el profesor

Dr. PATRICIO GUERRA

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....
Dr. PATRICIO GUERRA

Director

Los profesores informantes

Dra. FRANCISCA GÓMEZ

Ing. ANTONIO FRANCO, MBA

después de revisar el trabajo escrito presentado,

lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador

.....
Dra. FRANCISCA GOMEZ

.....
Ing. ANTONIO FRANCO, MBA

AGRADECIMIENTOS

Me proveyó de las herramientas necesarias, me capacitó, solicitó a todo el personal que se me ayude con toda la información necesaria y finalmente, me hizo responsable de levantar los procesos del Centro Cultural. Gracias profundas IGM por la oportunidad de apreciar al museo desde la otra rivera, el de la “administración”.

Un inmenso agradecimiento a quienes formaron parte del grupo de docentes de la SEK, que antes, durante y hasta el final de este trabajo estuvieron inculcando sus conocimientos en nosotros, especialmente a la Dra. Francisca Gómez por su perseverancia y motivación.

Agradezco también a la empresa consultora INNOVACIÓN EMPRESARIAL, interface valiosísima entre la información en bruto, latente en cada uno de los empleados de las distintas áreas del IGM y los responsables del levantamiento de procesos.

Finalmente, a Betty Salazar por sus valiosos consejos.

RESUMEN EJECUTIVO

Las estructuras organizativas basadas en procesos no han sido suficientemente incorporadas a la administración de los museos, sin embargo de los apreciables resultados que han tenido en empresas e instituciones públicas y privadas, por lo tanto esta investigación pretende, luego de conocer los fundamentos de manejo de los museos, analizar las funciones del Centro Cultural del IGM y llegar hasta sus actividades, para agruparlas secuencialmente dentro de procesos, que permitan establecer claramente las interacciones entre ellas además de con los proveedores y clientes, y determinen a los responsables de su ejecución.

Este documento es la materialización de una estructura medular basada en procesos, que con sus once matrices y diagramas de flujo respectivos, servirán de plataforma administrativa y de control de las actividades técnicas llevadas a cabo en el Centro Cultural del IGM.

ABSTRACT

In spite of the fact of positive results at public companies and entities, the organizational structures based in processes have not been sufficiently integrated into the administration of museums. This investigation therefore aims to analyze IGM's Cultural Centre functions and activities, by getting to know the museum's management principles and also by arranging its activities in sequence within an administrative process. This approach will facilitate clear interactions between them, as well as with their suppliers and clients, and to establish who the officials responsible for carrying out these activities are.

This document is the materialization of a core structure based on processes, which with its eleven patterns and respective flow-charts will be applied as an administrative support and to control the technical activities performed by the CCIGM.

Contenido

TEMA: ESTRUCTURA POR PROCESOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS DEL CENTRO CULTURAL DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO MILITAR	1
2. ANTECEDENTES.....	1
3. DIAGNÓSTICO DESARROLLADO	2
4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	3
5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	3
6. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	4
7. MARCO TEÓRICO DESARROLLADO.....	5
7.1 Marco Metodológico Desarrollado.....	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. MUSEOS.....	10
1.1 DEFINICIÓN DE MUSEO.....	13
1.2 BREVE MIRADA A LOS MUSEOS DEL ECUADOR.....	14
1.2.1. Diagnóstico de los Museos del Ecuador a finales del siglo XX.....	16
1.2.2. Catastro de Museos del Ecuador año 2011	16
1.2.3. Los Museos en el Distrito Metropolitano de Quito.....	20
CAPÍTULO 2. LAS FUNCIONES DEL MUSEO, ESTRUCTURA BÁSICA DE SU ORGANIZACIÓN	27
2.1. FUNCIONES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL MUSEO.....	29
Las funciones del museo y las necesidades de la sociedad.....	30

La consolidación de las principales funciones del museo.....	31
2.1.1 Coleccionar.....	33
2.1.2 Conservar.....	36
2.1.3 Investigación.....	37
2.1.4 Difusión / Comunicación / Divulgación o “Servicio Público”	38
2.1.5 Documentación.....	40
2.2. FUNCIONES COMPLEMENTARIAS	41
<i>Formación continua</i>	41
<i>Evaluación</i>	41
 CAPITULO 3. EL CENTRO CULTURAL DEL IGM	 43
3.1. ANTECEDENTES Y MARCO LEGAL	43
3.2. MANEJO ADMINISTRATIVO	50
Atribuciones y Responsabilidades	52
 CAPITULO 4. LA GESTION POR PROCESOS DEL CENTRO CULTURAL IGM.....	 55
4.1. LA ADMINISTRACION.....	55
<i>La Estructura Organizativa</i>	55
4.2. APLICANDO LA GESTION POR PROCESOS	57
4.3. METODOLOGIA DE LA GESTION POR PROCESOS	59
4.3.1 Evaluación y diagnóstico de los procesos del CCIGM	59
<i>Conocimiento</i>	59
<i>La entrevista</i>	60
<i>Interpretación</i>	63
<i>Análisis</i>	66

<i>Primera Evaluación</i>	67
<i>Segunda Evaluación</i>	68
<i>Tercera Evaluación</i>	70
<i>Cuarta Evaluación</i>	70
<i>Quinta Evaluación</i>	73
 8. MARCO ESTRATÉGICO O PRODUCTO	 78
8.1 Matrices de los procesos del CCIGM	78
8.1.1. Diagramas de Flujo.....	78
8.1.2. Evaluación de los procesos establecidos en la propuesta	96
8.2 Proceso Condensado del levantamiento de procesos en el Centro Cultural IGM.....	97
Caracterización de procesos	97
Entorno del proceso	97
Análisis del valor del proceso.....	97
Matriz de indicadores de gestión del proceso.....	98
 CONCLUSIONES	 99
BIBLIOGRAFIA	101
A N E X O S	104
 Contenido.....	 vii
<i>Esquema 1. Comparación entre museos tradicionales y modernos.....</i>	<i>12..... 0</i>

TEMA: ESTRUCTURA POR PROCESOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS DEL CENTRO CULTURAL DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO MILITAR	1
2. ANTECEDENTES.....	1
3. DIAGNÓSTICO DESARROLLADO	2
4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	3
5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	3
6. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	4
7. MARCO TEÓRICO DESARROLLADO.....	5
7.1 Marco Metodológico Desarrollado	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. MUSEOS.....	10
1.1 DEFINICIÓN DE MUSEO.....	13
1.2. BREVE MIRADA A LOS MUSEOS DEL ECUADOR.....	14
1.2.1. Diagnóstico de los Museos del Ecuador a finales del siglo XX.....	16
1.2.2. Catastro de Museos del Ecuador año 2011	16
1.2.3. Los Museos en el Distrito Metropolitano de Quito.....	20
CAPÍTULO 2. LAS FUNCIONES DEL MUSEO, ESTRUCTURA BÁSICA DE SU ORGANIZACIÓN	27
2.1. FUNCIONES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL MUSEO.....	29
Las funciones del museo y las necesidades de la sociedad	30
La consolidación de las principales funciones del museo.....	31
2.1.1. Coleccionar	33
2.1.2 Conservar	36
2.1.3. Investigación	37
2.1.4. Difusión / Comunicación / Divulgación o “Servicio Público”.....	38
2.1.5. Documentación	40

2.2. FUNCIONES COMPLEMENTARIAS	41
<i>Formación continua</i>	41
<i>Evaluación</i>	41
CAPITULO 3. EL CENTRO CULTURAL DEL IGM	43
3.1. ANTECEDENTES Y MARCO LEGAL	43
3.2. MANEJO ADMINISTRATIVO	50
Atribuciones y Responsabilidades	52
<i>Esquema 5. Estructura Orgánica Funcional del Instituto Geográfico Militar</i>	54
CAPITULO 4. LA GESTION POR PROCESOS DEL CENTRO CULTURAL DEL IGM	55
4.1. LA ADMINISTRACION.....	55
<i>La Estructura Organizativa</i>	55
4.2. APLICANDO LA GESTION POR PROCESOS	57
4.3. METODOLOGIA DE LA GESTION POR PROCESOS.....	59
4.3.1. Evaluación y diagnóstico de los procesos del CCIGM	59
<i>Conocimiento</i>	59
<i>La entrevista</i>	60
Las siguientes son las actividades cotejadas entre las entrevistas y lo que se entregó por escrito	61
<i>Interpretación</i>	63
<i>Esquema 7. Cuadro de caracterización de los procesos del CCIGM</i>	64
<i>Análisis</i>	66
<i>Primera Evaluación</i>	67
<i>Segunda Evaluación</i>	68
<i>Tercera Evaluación</i>	70
<i>Cuarta Evaluación</i>	70

<i>Quinta Evaluación</i>	73
8. MARCO ESTRATÉGICO O PRODUCTO	78
8.1 Matrices de los procesos del CCIGM	78
8.1.1. Diagramas de Flujo	78
8.1.2. Evaluación de los procesos establecidos en la propuesta.....	96
8.2 PROCESO CONDENSADO DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN EL CENTRO CULTURAL DEL IGM.....	97
Caracterización de procesos	97
Entorno del proceso	97
Análisis del valor del proceso	97
Matriz de indicadores de gestión del proceso	98
CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFIA	101
A N E X O S	104

LISTA DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

<i>Esquema 1. Comparación entre museos tradicionales y modernos</i>	12
<i>Esquema 2. Estructura Orgánica del Ministerio de Cultura 2012</i>	23
<i>Esquema 3. Los Museos de Quito según el catastro 2011 del Ministerio de Cultura</i>	24
<i>Esquema 4. Propuesta de Estructura Orgánica del Centro Cultural del IGM (CCIGM)</i>	42
<i>Esquema 5. Estructura Orgánica Funcional del Instituto Geográfico Militar</i>	54
<i>Esquema 6. Identificación de las actividades del Centro Cultural del IGM</i>	62
<i>Esquema 7. Cuadro de Caracterización – Proceso Exposiciones</i>	64
<i>Esquema 8. Cuadro del Entorno del Proceso Exposiciones</i>	68
<i>Esquema 9. Cuadro de Análisis de Valor del Proceso de Exposiciones</i>	69
<i>Esquema 10. Cuadro de Funciones y Procesos del CCIGM</i>	72
<i>Esquema 11. Cuadro del Perfil Profesional del Personal del CCIGM</i>	74
<i>Esquema 12. Cuadro del Perfil Profesional necesario para cumplir con funciones del CCIGM</i>	75
<i>Esquema 13. Indicadores de Gestión del Proceso de Exposiciones</i>	96
<i>ANEXOS</i>	104
<i>Anexo 1. Caracterización de procesos</i>	105
<i>Anexo 2. Entorno del proceso</i>	115
<i>Anexo 3. Análisis de Valor del proceso</i>	118
<i>Anexo 4. Matriz de Indicadores y Gestión del Proceso</i>	123
<i>Anexo 5. Organigramas de varios Museos en el exterior</i>	130

TEMA: ESTRUCTURA POR PROCESOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS DEL CENTRO CULTURAL DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO MILITAR



2. ANTECEDENTES

Posicionados ya en pleno siglo XXI y luego de haber visto durante tres siglos la evolución de los museos -en Quito todavía estamos viviendo los cuatro niveles generacionales al mismo tiempo- y al mirar a todos lados, hurgar en lo público y en lo privado, en lo técnico

y en lo empírico, en lo histórico y en lo científico, y principalmente al mirar puertas adentro del Centro Cultural del Instituto Geográfico Militar (CCIGM), nos damos cuenta, de que no se han tomado en cuenta los cambios que en el museo contemporáneo se han producido en cuanto a su evolución filosófica, la misión a la que están avocados, sus objetivos, los contenidos y la forma de presentarlos, los recursos empleados, los públicos a los que se dirige y la relación que establece con esos públicos, que decir de su gestionar administrativo, siempre venido a menos por considerarlo como el simple apoyo que las unidades operativas necesitan para hacer que el recurso humano cumpla con su actividad y de origen a un producto o servicio.

Con honrosas excepciones como las encontradas en ciertos museos de Europa y de Europa del este, el tratamiento del tema administrativo en el mundo entero solo ha rozado la superficie, su interés mayor y muy justificado, ha sido siempre el aspecto técnico, relegando por centurias y hasta nuestros días el estudio de las nuevas formas de manejo administrativo imperantes en la actualidad.

3. DIAGNÓSTICO DESARROLLADO

Para el caso que nos ocupa, ¿qué pasaba con la administración del Centro Cultural del IGM?. En una institución técnico-militar como lo es el IGM, donde la disciplina y el orden es una norma de vida, es difícil pensar que no se haya dado importancia a la implementación de una forma administrativa definida. No existía documento alguno que permitiera vislumbrar cual era su estructura, sus procesos y sus actividades, tampoco sus interacciones e insumos, peor aún los productos o servicios que el CCIGM entregaba a sus clientes.

Hace cerca de tres años el IGM se propuso realizar una reingeniería en todas sus áreas, pero debido a la inestabilidad administrativa, la labor comienza y termina con cada Director que es elegido o depuesto. Cada uno de ellos o de sus asesores influye en la estructura organizacional y por lo tanto en el esquema a seguirse en el levantamiento de los procesos, por lo que ha resultado imposible consolidar la información procesada. En este

mismo momento, casi al término de esta investigación, la Subsecretaría de Desarrollo del Ministerio de Defensa ha determinado una nueva misión para el Instituto, lo que sugiere la incorporación de nuevas funciones a desempeñar y concomitantemente a esta, sus nuevos procesos.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto plantea mejorar a través de gestión por procesos, el manejo administrativo-técnico del área cultural (CCIGM) del Instituto Geográfico Militar, unidad dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo del Ministerio de Defensa del Ecuador, encargada de generar la cartografía de todo el país, producir especies valoradas y difundir la Astronomía y ciencias afines a las instituciones educativas y público en general.

5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

5.1 Objetivos Generales

- Elaborar una estructura administrativa basada en procesos, que permita el mejorar la administración y el control de las actividades técnicas del Centro Cultural del Instituto Geográfico Militar, a manera de manual de procedimiento.

5.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar matrices de flujo, que plasmen y grafiquen las interacciones y actividades presentes en cada uno de los procesos del CCIGM.

- Implementar la gestión por procesos, a fin de evitar que con cada cambio de Director, se modifique la planificación establecida y por lo tanto las metas.
- Plasmar en documentos escritos y gráficos las tareas y actividades que se llevan a cabo en el CCIGM y que solamente constan en el imaginario del personal.
- Evaluar y diagnosticar las actividades de los procesos del CCIGM para determinar las que se deben seguir realizando, las que no se deben realizar y las que se deberían incorporar.
- Determinar las interrelaciones entre las áreas del CCIGM, y de ellas con las de IGM.
- Otorgar responsabilidades individuales para cada una de las actividades, pero en concordancia con las del resto del equipo de trabajo del CCIGM
- Otorgar responsables a cada una de las actividades del CCIGM.
- Establecer indicadores de gestión para las actividades del CCIGM, a fin de monitorearlas y percatarse de su avance o retraso.

6. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Porque las empresas u organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, y al tener el CCIGM solucionado la necesidad de ingresos económicos debido a que es una institución pública que recibe anualmente lo presupuestado, luego de que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo lo ha aprobado, su mayor preocupación es el óptimo y coherente desarrollo de sus actividades, en función de llevar a feliz término los proyectos planificados.

Por lo tanto la estructura metodológica construida, deberá convertirse en la brújula y timón del Centro Cultural del IGM, para que le permita navegar entre los cambios de administración institucional al ritmo inicial y con los recursos planificados, mientras que el personal del CCIGM y su área de influencia, realizarán sus actividades basado en la metodología y los procesos propuestos, de manera ordenada y en correcta relación con las tareas encomendadas al resto del grupo de trabajo.

7. MARCO TEÓRICO DESARROLLADO

El concepto de museo con el cual frecuentemente se trabaja, en vista de que es el aceptado por la comunidad mundial, es el emitido por el ICOM: “Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo que adquiere, conserva, comunica y presenta con fines de estudio, educación y deleite, testimonios materiales del hombre y su medio”.

Si bien es cierto el Centro Cultural de IGM, pese a estar incorporando la labor educativa a sus actividades, aun tiene aspectos que abordar para cumplir con lo establecido por el Consejo Mundial de Museos, sin embargo mantiene la categoría de museo, gracias a las colecciones de equipos y documentos cartográficos que posee y que exhibe temporalmente y por la difusión de las ciencias astronómicas y ciencias de la Tierra que en su planetario se lleva a cabo, que por cierto fueron considerados museos según los estatutos adoptados en la 16 Asamblea General realizada en la Haya, Países Bajos, el 5 de septiembre de 1989 y que fue enmendada por la 18 Asamblea General realizada en Stavanger, Noruega en 1995.

La incorporación de la administración - gestión bajo procesos, ha mejorado el desarrollo de actividades, principalmente en empresas e instituciones donde hay un producto tangible que entregar, el cual es el resultado de una secuencia cronológica de tareas correctamente enlazadas. Cada actividad o tarea también genera un miniproducto necesario para la continuación de otra actividad, que una vez ejecutada produce un nuevo producto. La cadena se termina cuando se entrega al cliente el producto final. En el caso del CCIGM que ofrece al público visitante, intangibles como los productos culturales o educativos, esta metodología es susceptible de incorporarla para hacerlo tan eficiente, por lo menos teóricamente, como las empresas u organizaciones que ya la han implementado.

7.1 Marco Metodológico Desarrollado

El trabajo de tesis inició con una investigación de *campo*, pues la información medular referente al capítulo 1 y 3 se la recopiló directamente de los diferentes museos existentes en la ciudad de Quito para saber en el estado en el que se encuentran en cuanto a su gestión y organización, y para hacerlo se realizó un estudio *exploratorio*, porque pese a emplearse la administración y el desarrollo de actividades bajo una estructura por procesos en la ciudad de Quito, lo cierto es que en el campo de los productos intangibles, principal producto de un museo, esta metodología es incipiente.

Proseguimos en la recopilación de los aspectos técnicos mencionados en el capítulo 2, sin embargo tomando en cuenta que los organigramas y las funciones generalmente no se cumplen, el recurso fundamental del que se echó mano para revelar el verdadero estado de los museos y su gestión, fueron las entrevistas y los cuestionarios, cumplimentados por el personal operativo y administrativo principalmente de los museos municipales afines al quehacer del CCIGM, por ser los más organizados, a sabiendas de que forman parte de un universo mucho más grande y diverso, y finalmente porque pueden funcionar tanto individualmente como siendo parte de una red.

El capítulo 4 de esta investigación, al tratar la administración en su relación con las ciencias museales se convierte en una investigación interdisciplinaria y sus fuentes serán mixtas, porque se usará la investigación primaria en cuanto a recabar datos directos; pero también la secundaria porque de hecho se hará uso de información elemental existente de fuentes exteriores; y terciaria por la interrelación con fuentes externas a través del Internet. Pero será también la consolidación de una investigación *aplicada*, pues la plataforma o estructura desarrollada se la tratará de implementar a manera de manual de procedimiento en el Centro Cultural del IGM.

INTRODUCCIÓN

“Cuando nos referimos a la cultura en términos de producción y transmisión social de valores y significado, la conexión entre ésta y el planteamiento estratégico se vuelve más evidente y permite formular un modelo teórico con estructuras más eficaces.” (CASTILLA, Américo, p.15, (2010).

Durante años se creyó que el progreso de las sociedades estaba ligado solo a la producción y al empleo, pero se ha visto que el simple desarrollo económico no es suficiente para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, hay que sumar a la cultura como generadora de valor.

Quizá las "industrias culturales" sean el mejor ejemplo de esa amalgama, que por cierto ha resultado exitosa y que nos deja entrever que es posible tratar a la cultura como una empresa que produce y administra, que plantea estrategias y hace uso de modelos y estructuras, por lo tanto al ser el museo una herramienta de la cultura que permite evaluar el pasado y planificar el futuro de nuestras sociedades, su gestión y organización debería obviamente apoyarse en conocimientos probados que permita su mejor manejo.

Es claro que la realización de una investigación que tenga como objetivo relacionar los museos y la gestión por procesos, no ha sido fácil de tratar, porque como lo vemos en el concepto de organización de Kaplan y Norton: “Agrupación social compuesta por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendiente a producir bienes o servicios...” la administración es su tercer componente, dejando entrever que lo prioritario es el recurso humano ejecutando sus respectivas actividades y que la administración es secundaria. Esta es una realidad que se

cumple en infinidad de entidades, agrupaciones, empresas, organizaciones, asociaciones, corporaciones, compañías y por supuesto en los museos.

En la ex República Democrática Alemana y en la ex Checoslovaquia, se realizaron hace más de tres décadas, estudios teóricos y prácticos de inclusión de los sistemas administrativos en los museos, sin conseguirlo en integridad llegando a cubrir solo la parte organizativa; no obstante al parecer ha comenzado a emplearse, pese a lo difícil de aplicar en la mayoría de los componentes del museo, en el proceso de elaboración de las exposiciones.

En nuestro país al igual que en muchas partes del mundo, falta bastante para que los museos den la importancia que merece a la administración por procesos, pese a ello es posible aplicar la metodología de procesos en la base de su estructura organizativa, las funciones, e inclusive más abajo, en sus actividades. Ciertamente existirán situaciones que no serán tratadas en este trabajo, pero es indudable que lo aquí plasmando, servirá de guía, en el caso de querer contar con una herramienta metodológica, a manera de manual de procedimiento, que permita conocer los pasos a seguir para poder obtener un producto final, que en el caso de los museos generalmente son servicios.

En esencia, las funciones principales de un museo típico, sus procesos y sus actividades, están analizadas y procesadas en esta tesis, sin embargo existirán otras especializadas que necesiten ser examinadas y convertidas en productos o servicios, tal es el caso del Centro Cultural del IGM, quien al contener un planetario, realiza una serie de actividades que sin embargo de ser diferentes, serán posibles de procesar siguiendo esta epítome. Virtualmente, toda actividad del ámbito museístico será susceptible de procesar al hacer uso de las matrices o plantillas plasmadas en el capítulo final de esta tesis.

Mientras la información era recopilada, se examinaron algunos modelos administrativos de gestión por procesos tanto nacionales como internacionales, incluido los gubernamentales, que por cierto fueron tomados muy en cuenta en vista de que la mayoría de museos ecuatorianos son de orden público, con el fin de facilitar su interacción con el modelo oficial actualmente establecido.

Extraer y transformar de las entrevistas y encuestas, largos conceptos en frases cortas y fáciles de interpretar, darles su correcta ubicación temporal y espacial, e inclusive graficar las acciones o decisiones en flujogramas, es parte de lo que se plasmó en este trabajo de investigación llevado a cabo, aprovechando la necesidad que tenía el IGM de implementar una estructura basada en procesos que permitiera administrar de mejor manera cada una de sus áreas.

Previamente, fue necesario conocer los componentes básicos de la gestión por procesos, para partiendo de ellos, entender al Centro Cultural y a su organización “madre”, el Instituto Geográfico Militar, de la cual es parte como unidad operativa y de producción, con el objetivo de conjeturar sus niveles jerárquicos (gobernantes, productivos y de apoyo), interconexiones, insumos, responsables y posibles productos o servicios, hasta llegar finalmente a proponer indicadores de gestión, necesarios para valorar el desempeño de cada proceso.

CAPÍTULO 1. MUSEOS



Fotos 2: Museo Británico, un referente de museo clásico

Archivo: FWCY

Antes siquiera de que la humanidad haga o piense hacer de algún objeto un bien cultural o patrimonial y menos aun pensar en conservarlo en buen estado y en un lugar adecuado, los elamitas del Antiguo Oriente en el 1.176 a.C. saquearon Babilonia y trasladaron a su ciudad los objetos que consideraron más valiosos para exponerlos posteriormente. ¿Por qué lo hicieron? Quizá por un afán de acumular cosas “valiosas”, ya sea por su utilidad, por su gracia estética, o por su composición material. Lo cierto es que esta práctica de acumular cosas continuó extendiéndose geográfica y temporalmente hasta terminar convirtiéndose en lo que conocemos desde algunos siglos como *coleccionismo*.

Desde niños aprendemos a coleccionar cromos, canicas, llaveros, calcomanías y de adultos sellos, monedas, insectos, prendas de vestir, relojes, automóviles, antigüedades, joyas, etc., pero por supuesto esta actividad de carácter personal y a pequeña escala, solo sirve para ejemplificar el concepto de *coleccionismo*, pero nada tiene que ver con el *coleccionismo* que se llevó a cabo durante las monarquías europeas a manera de “coleccionismo público”, claro que existieron a la par la privada, a más de los ricos y los religiosos que lo perfeccionaron.

Pero en qué momento la colección se vuelve tan importante como para brindarle un lugar para su exhibición?, primero Tolomeo II tuvo que dar el paso inicial y fundar en Alejandría en el año 285 a.C. la primera institución concebida como un verdadero centro cultural, el *Museión*, con espacios tales como salas de reunión, observatorio, jardines y biblioteca. Sin embargo, tendrían que transcurrir casi dos mil años, entre el siglo XVI y XVII, para que la sociedad valore los objetos en su justa medida y apueste por coleccionarlos. Es así que el naciente y “moderno museo” intentará dar una respuesta de acogida y reconocimiento de dicha realidad, asumiendo el papel de intermediario y de lugar de encuentro donde coincidan la apuesta histórica del presente con la reivindicación de la memoria histórica del pasado.¹

Con el aparecimiento de *La Ilustración*, cuya filosofía y misión era disipar las tinieblas que reinaban en la humanidad mediante las luces de la razón, se da un importante espaldarazo a la consolidación y creación de los museos, ejemplo de ello es la creación del Museo del Louvre en 1.793. Pero como todo proceso natural, los museos también debían evolucionar, de manera que éstos, considerados como «mausoleos» o «santuarios», se convertirían en lugares de estudio e investigación. Sin embargo, desde una óptica actual, en algunos casos, siguen manteniendo ese estatus de “anticuados”, por su gran concentración de obras y por la ausencia de medios didácticos en sus propuestas expositivas.

Desde el siglo XVIII, momento en el cual la historia ha determinado que se fundó el primer museo hasta nuestros días, las transformaciones han sido notorias e importantes, pues se pasó de un lugar al que se iba a admirar y contemplar obras de arte clásico o el

¹ HERNÁNDEZ, Francisca, *Manual de Museología*, Madrid, Editorial Síntesis, p.24, 2006.

contemporáneo, a un espacio en el cual se hace uso de otros elementos como réplicas o recreaciones; donde existen guías y programas educativos que permiten reflexionar e interactuar al público visitante. Nos enfrentamos a museos visitados no solo por especialistas o determinadas clases sociales, ya que éstos en la actualidad, han diversificado su información con el afán de ponerla al alcance y al nivel de distintos grupos etáreos y educativos.

Para percibir mejor las diferencias existentes entre “el museo tradicional” y un “museo moderno”, es necesario partir de la afirmación que hace Schotmtten (1987) refiriéndose a Tomislav Sola, museólogo yugoslavo, respecto a las diferencias existentes entre ellos:

Esquema1. Comparación entre Museos Tradicionales y Modernos

MUSEO TRADICIONAL	MUSEO MODERNO
Puramente racional	También torna en cuenta las emociones
Especializado	Pone de manifiesto la complejidad
Orientado hacia el producto final	Orientado hacia el proceso
Centrado en los objetos	Intenta visualizar los objetos
Orientado al pasado	Se inserta también en el presente
Acepta únicamente originales	También acepta copias
	<i>Evolución del concepto de museo 97²</i>
Enfoque formal	Enfoque informal
Enfoque autoritario	Enfoque comunicativo
Objetivo/científico	Creativo/popular
Se conforma al orden establecido	Inconformista y orientado a la innovación

² En 1997 se establece un nuevo criterio dentro de las conceptualizaciones museales conocido como “enfoque”.

1.1 DEFINICIÓN DE MUSEO



Foto 3: Museo de Historia Natural de Londres, un museo moderno

Archivo: FWCY

El concepto actualmente más aceptado es aquel establecido por el Consejo Mundial de Museos (ICOM por sus siglas en inglés) durante la 21 Conferencia General en Viena, Austria, en 2007:

“Museo es una institución sin fines de lucro, en permanente servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y de su medio, con fines de educación, estudio y deleite”.³

Es importante mencionar los siguientes artículos y numerales que fueron promulgados en 1974, establecen que existen lugares que poseen bibliotecas especializadas o planetarios, son considerados desde hace tres décadas como museos:

³ Página Web oficial del ICOM:<http://icom.museum>

“Artículo 4.

Responden también a la definición de museo, los siguientes elementos:

- a) Los Institutos de conservación y galerías de exposición dependientes de Archivos y Bibliotecas.
- b) Los lugares y monumentos arqueológicos, etnográficos y naturales, y los sitios y monumentos históricos, teniendo la naturaleza de un nuevo museo por sus actividades de adquisición, conservación y comunicación.
- e) Las Instituciones que presentan especímenes vivientes tales como los jardines botánicos y zoológicos, acuarios, vivarios, etc.”⁴

En 1983, la 14 Asamblea General del ICOM, que se celebró en Londres el 1 y 2 de agosto, añade al artículo anterior lo siguiente:

“d) Los parques naturales, los arqueológicos e históricos.

e) Los centros científicos y planetarios.

Incluye todos los testimonios de la vida cultural, como son las representaciones más o menos realísticas o simbólicas que tengan un significado religioso, político o social, ello ha conducido a la creación de museos surgidos a partir de cualquier motivación: museo del ocio, museo del terror, etc.”(página web ICOM)⁵

1.2. BREVE MIRADA A LOS MUSEOS DEL ECUADOR



Foto 4: Catedral de Riobamba

FWCY

Desde el período colonial se intentó clasificar e interpretar la naturaleza propia del Nuevo Mundo y, en el proceso de su descripción, se generó un conocimiento que evolucionó hasta abrirle el camino a las nuevas instituciones.

A la vez, esos bienes y esos conocimientos hicieron que los científicos reclamasen no solo lugares físicos para trabajar y conservar sus colecciones, sino incluso que los museos adquiriesen una presencia institucional tan simbólica y fortalecida como la que se deseaba

⁴ Ibid

⁵ Ibid

para las universidades, bibliotecas, teatros, archivos. Esas instituciones fueron juzgadas necesarias para consolidar la personalidad de las nuevas naciones.⁶

Si bien es cierto que en algunos países de América Latina, ese probablemente fue el momento y el espíritu, en Ecuador tuvieron que transcurrir casi tres siglos para tomar la posta y enrumbarse. Sin embargo en su afán de cubrir los vacíos museales, no reparó en la necesidad de que la instauración de museos debía considerar las nuevas funciones que la sociedad les demandaba. No es sino hasta el siglo XXI que los museos que forman parte de la Fundación Museos de la Ciudad, de reciente creación, lo han tomado en cuenta y han incorporado nuevas formas de exponer el conocimiento a través de elementos interactivos y modos pedagógicos de comunicación. Para otras instituciones, este tipo de transición no se ha llevado a cabo, ya que muchos nos han sabido actualizar su misión y objetivos en torno a las nacientes necesidades de los nuevos públicos, manteniendo una línea de divulgación arcaica de sus contenidos, lo que ha provocado un decrecimiento en el interés de los públicos y en consecuencia una disminución en el porcentaje de visitantes. Por otro lado, hay que sumar a este problema la oferta de nuevos “entretenimientos” más afines a sus intereses.

En cuanto a su conformación arquitectónica, casi todos los museos han aprovechado edificios destinados a otros usos⁷ o como los museos de sitio, han nacido sobre los propios cimientos de quienes les antecedieron, y lo máximo que han logrado durante todo este tiempo, es realizar pequeñas renovaciones en sus sistemas de iluminación o en los recubrimientos de paredes y pisos. Sin embargo, una vez mejoradas las exposiciones, la comunicación de sus contenidos y las instalaciones arquitectónicas, se les presenta un nuevo reto, que consiste en incorporar contenidos conflictivos como la discriminación y la violencia, como un valor agregado a todo el quehacer museístico.

⁶ CASTILLA, Américo, *El museo en escena. Política y cultura en América Latina*, Buenos Aires, Editorial Paidós, p.9, 2010.

⁷ Con excepción del Museo de Arte Contemporáneo de la ciudad de Guayaquil, actual Centro de Arte Simón Bolívar, que fue construido a partir de la regeneración urbana, bajo un proyecto integral totalmente nuevo.

1.2.1. Diagnóstico de los Museos del Ecuador a finales del siglo XX

Saber cuántos son, dónde están ubicados, quién los administra, etc., ha sido una tarea que pocas veces se la llevado a cabo en el Ecuador. Una de las más importantes fue la realizada en 1981, por el arquitecto Alfonso Ortiz, quien en esos momentos estaba relacionado con la restauración arquitectónica y era uno de los pocos especialistas que podía entender la problemática de los museos.

En su diagnóstico de museos del Ecuador, Ortiz identifica 166 museos, de los cuales solo pudo obtener alguna información de 127, de éstos encuestó a 83 museos (65,4%), 45 (27,1%) estaban ubicados en la Provincia de Pichincha, de ellos 35 en Quito (22,8% del total nacional). También menciona que en relación a su propiedad, el 34,9% eran estatales, el 26,5% para-estatales y el 38,6% privados. Con respecto a su manejo y conservación deja en claro que los estatales, en su mayoría museos del ex Banco Central del Ecuador, fueron los que mejor atendidos estaban. Con relación al acceso ciudadano, indica que el 60,2% permanecía abierto, el 28,9% ocasionalmente abría y el 10,8% se mantenía cerrado por diversas razones.

Los datos que el arquitecto Ortiz, expuso hace casi 30 años, son muy similares, aunque en menor escala, a los del catastro del 2011, que resumimos a continuación.

1.2.2. Catastro de Museos del Ecuador año 2011

A la par de la investigación de la presente tesis, el catastro de museos realizado por el Ministerio de Cultura era socializado a través de las redes sociales en Internet y al ver que sus datos demostraban ser más veraces, quizá porque quien solicitó la información era una institución del estado vinculada con la Cultura, se optó por parar las entrevistas y encuestas y hacer uso de dicho material. No obstante es necesario mencionar que se visitó y pidió información en los diferentes museos de Quito, los municipales fueron los que más

aportaron en contraposición con los religiosos, con los que en muy pocas ocasiones se pudo hablar con sus autoridades, y nunca –o casi nunca- se pudo disponer de información escrita o digitalizada.

Este catastro se llevó a cabo durante los seis primeros meses del 2011, tiempo en el que se pudo obtener una línea base de la totalidad de instituciones museales, que sirve para establecer parámetros comparativos y actualizados de su estado y de sus servicios. Su objetivo principal fue el de realizar un diagnóstico pormenorizado de los museos del país, definir temáticas, oferta cultural, tipología, infraestructura, número de colecciones que poseen, administración, presupuesto con el que cuentan y finalmente el recurso humano que en ellos labora.

Arrancaron con una lista de 230 museos, pero en la fase de recolección de datos, ya se identificaron nuevos, por lo que el universo a ser investigado se incrementó a 279. De ellos se identificó aquellos que ya no existían, no estaban en funcionamiento, estaban en creación, se los conocía con diferentes nombres (registros duplicados) o no eran museos. A pesar del esfuerzo realizado por el Ministerio de Cultura, de los 279 museos que figuraban, solo se logró catastrar a 186, pues eran los que estaban en funcionamiento. En el caso de las provincias de Galápagos y Zamora Chinchipe, el catastro no ofrece datos, pero en las conclusiones se dice que está previsto hacer una nueva revisión de esos territorios.

Ubicación geográfica

De las 22 provincias visitadas y del total de 186 museos, 57 están ubicados en Pichincha, 23 en Azuay, 17 en Manabí, 14 en Tungurahua, 9 en Guayas, 9 en Santa Elena, 8 en Chimborazo, 8 en Loja, 7 en Imbabura, 6 en Cotopaxi, 4 en El Oro, 4 en Esmeraldas, 3 en Bolívar, 3 en Cañar, 3 en Carchi, 3 en Los Ríos, 3 en Morona Santiago, 3 en Napo, 2 en Pastaza, 1 en Orellana, 1 en Santo Domingo y 1 en Sucumbíos.

Clasificación tipológica

El ICOM divide a los museos en ocho tipos según su temática, sin embargo en el catastro se duplica este número y además decide incluir a algunos en dos temáticas a la vez; por lo tanto de 186, que es el número correcto de museos catastrados, sube a 216. De ese

universo, 52 son arqueológicos, 28 generales, 22 de arte religioso, 20 etnográfico-antropológicos, 20 especializados, 15 historia natural o CCNN, 14 históricos, 12 de sitio, 8 casas museo, 7 otras tipologías, 6 arte contemporáneo, 4 artes plásticas, visuales o aplicadas, 4 ciencia y tecnología, 3 arte precolombino y 1 de artes decorativas.

Relación de propiedad o administración

A diferencia de lo que ocurría en el catastro de hace 30 años, más de la mitad son administrados por el gobierno nacional, provincial o local, seguido por los privados, luego encontramos a los administrados por comunidades, y al final los público-privados. El Ministerio de Cultura tiene a su haber veintiún museos nacionales, los que al igual que en el estudio del arquitecto Ortiz, mantienen una mejor situación en relación al resto de museos, además de actualizadas propuestas expositivas y dinámicas de gestión que están interrelacionadas en función de una “red nacional”.

Un punto a tomarse en cuenta en función del perfil profesional de los directores de los museos, es que en general es llevada a cabo por personas que tienen estudios primarios o secundarios, en un porcentaje que iguala a los museos que tienen autoridades con estudios universitarios.

En las conclusiones finales se menciona la necesidad de desarrollar un reglamento de museos que establezca parámetros de regulación, control y funcionamiento, que inclusive llegue a plantear un modelo de gestión del Sistema Nacional de Museos, sin embargo al parecer no abordará la gestión por procesos.

Política nacional de museos

Tanto la administración como las políticas son los tópicos que más interesan en el caso del levantamiento de una plataforma por procesos, por ello se transcribe casi en su totalidad lo que consta en el catastro de museos 2011:

“El objetivo general de la política nacional de museos es proponer líneas programáticas para la elaboración de una propuesta de políticas públicas enfocadas al mejoramiento del sector museístico nacional, con el fin de promover la valorización, preservación y puesta en valor del patrimonio cultural ecuatoriano, considerando a éste como uno de los dispositivos de inclusión social y ciudadanía, por medio del desenvolvimiento y la revitalización de las

instituciones museísticas existentes y para el fomento a la creación de nuevos *procesos de producción e institucionalización* de las memorias constitutivas de la diversidad social, étnica y cultural del país.”⁸

Para poder graficar una estructura orgánica en la cual se inserte la del Centro Cultural del IGM es importante citar el siguiente texto que también está incluido entre las políticas nacionales de museos:

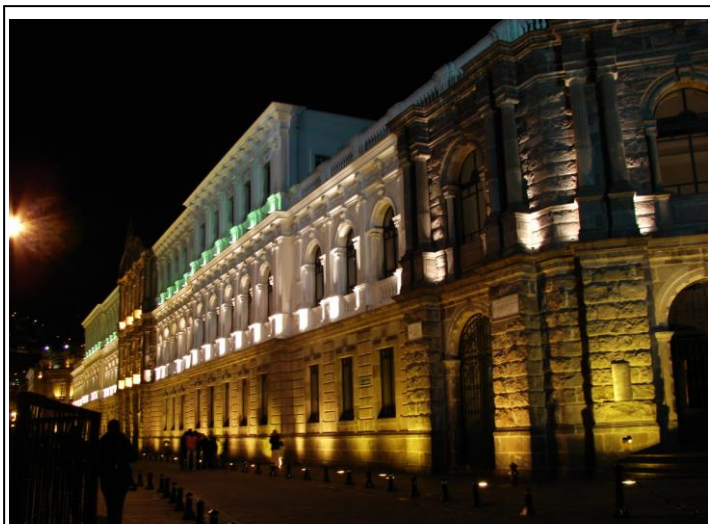
“Esta política surge de un proceso de construcción sistémica iniciado por el Ministerio de Cultura, que integra en un todo el campo cultural ecuatoriano dentro del Sistema Nacional de Cultura. Por un lado, esta política responde a lo enunciado en los ejes programáticos de esta Cartera de Estado y que son la base de nuestro quehacer cultural y por otro, se articula al desarrollo de los Subsistemas Nacionales contenedores de la memoria social como son Archivos y Bibliotecas. Esta articulación atiende a la generación integral de un esquema de procesos, bienes y servicios culturales ligados a la transmisión de contenidos que tienen la responsabilidad de garantizar el tránsito a una sociedad del conocimiento inteligente y la salvaguarda del patrimonio cultural ecuatoriano.”⁹

En este sentido el eje programático número 1 de la política museal que tiene que ver con la Gestión y Articulación del Campo Museal, que dice: “Contribuir al fortalecimiento del sector museístico del país mediante la generación de herramientas que identifiquen las distintas problemáticas, necesidades, falencias y particularidades del campo y que provean de los insumos necesarios para el efectivo manejo y coordinación del sistema a nivel nacional...”, nos deja entrever la importancia de usar una herramienta técnica para diagnosticar los problemas de los museos y las necesidades de los mismos, que junto a una correcta gestión administrativa permitan mejorar el servicio. En el caso del Centro Cultural del IGM, es aplicable a menor escala, el eje programático más importante de la política museal del Ministerio de Cultura del Ecuador.

⁸ Ministerio de Cultura del Ecuador, Catastro de Museos del Ecuador, Quito, 2011.

⁹ Ibid

1.2.3. Los Museos en el Distrito Metropolitano de Quito



Fotografía 5: Centro Cultural Metropolitano Archivo: FWCY

Fundación Museos de la Ciudad.

Como se precisa en el catastro ecuatoriano de museos, estos mayoritariamente están ubicados en la provincia de Pichincha y especialmente en el Distrito Metropolitano de Quito, abarcan todas la temáticas, incluso hay uno de reciente creación que es el Museo Interactivo de Ciencias MIC, que forma parte de la

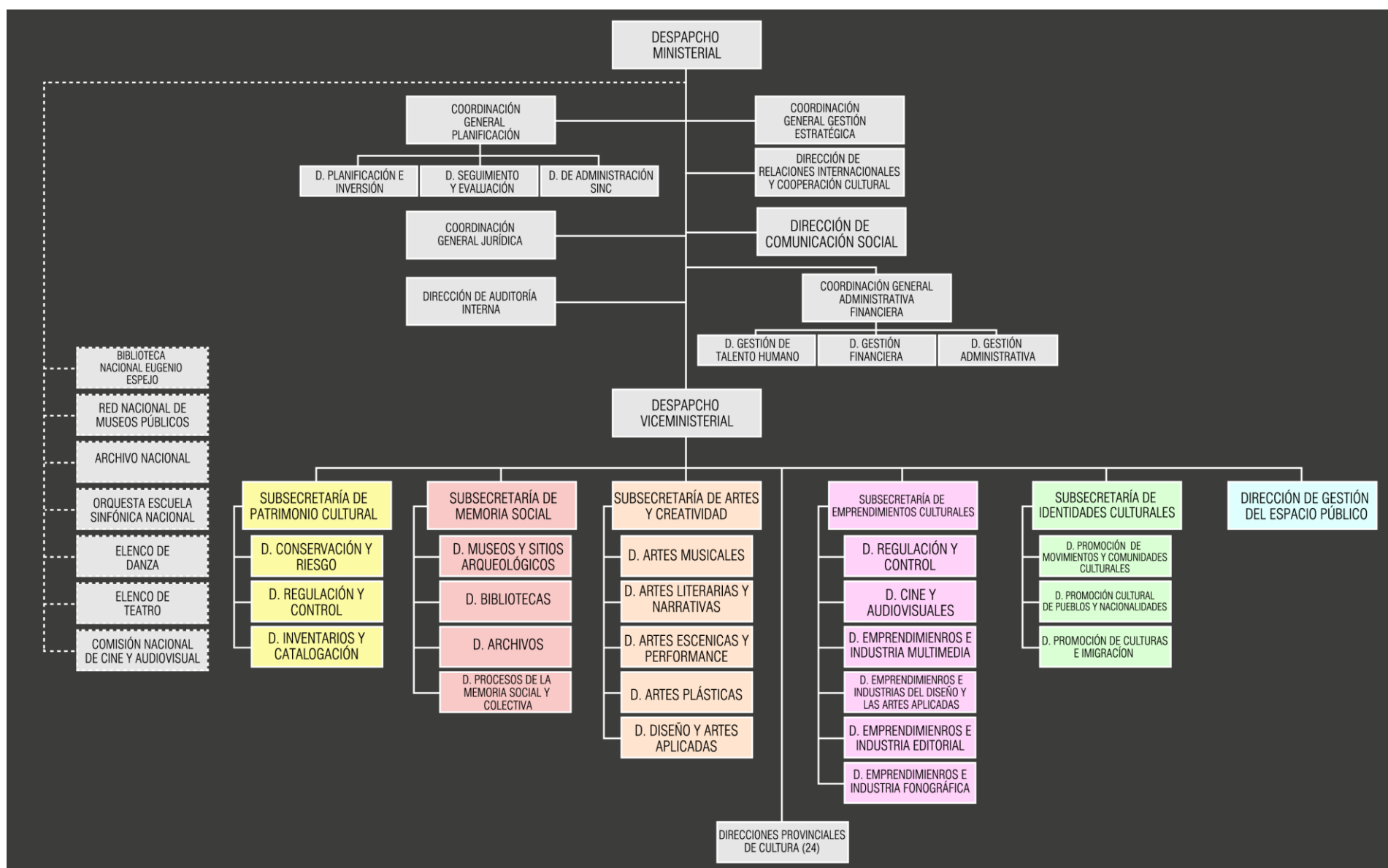
En Quito también se han dado los primeros intentos de agremiación de los museos, tal es el caso de la Red del Centro Histórico, establecida hace más de diez años y conformada por museos, centros culturales, hoteles, restaurantes, artesanos, etc., la mayoría ubicados en el centro histórico. Posteriormente, en el 2006 se formó la Fundación Museos de la Ciudad que reunía al Yaku Museo Parque del Agua, al Museo de la Ciudad y al que posteriormente se ha ido integrando el Museo Interactivo de Ciencias y el Centro de Arte Contemporáneo.

Hace más tres años, el Municipio de Quito junto con el BID, tomó la posta a la mencionada Red. Contrataron una consultoría que tenía el objetivo de formar redes de museos y centros culturales, de artesanos, de artistas, etc., que pese a no alcanzar su cometido, sentó las bases para la conformación del Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (SIMMYC).

Poco antes de la conformación del SIMMYC hubieron intentos de formar una Red de Museos y Centros Culturales del Norte, que tuvo la intención de descentralizar del centro histórico los eventos de asistencia masiva como lo son: La Velada Libertaria, el Día Internacional de Museos, el Día de la Cultura, etc. En la actualidad fruto de las nuevas políticas del Ministerio de Cultura y una vez tabulados los resultados del catastro ecuatoriano de museos, se ha establecido que es necesario crear un Sistema Ecuatoriano de Museos, cuyo componente principal será la Red de Museos Nacionales (ex museos del Banco Central) pero que indudablemente adicionará a las redes de museos y centros culturales de Quito y de todo el país.

La estructura orgánica bajo la cual deberá estar cobijado cualquier museo o centro cultural construido o por construir está bosquejada a continuación:

Esquema 2. Estructura Orgánica del Ministerio de Cultura 2012



Bajo esta estructura están o estarán los museos y los centros culturales, pero ¿Qué pasa con su propia estructura orgánica interna, necesaria para el acoplamiento interinstitucional y para el desempeño de sus actividades puertas adentro? En el 90% de los museos consultados, no existe a nivel de procesos y actividades los organigramas de flujos respectivos. La Fundación Museos de la Ciudad tampoco.

El Ministerio de Cultura ha considerado las siguientes instituciones como museos, sin embargo sabemos, que hay varias formalidades que se deben cumplir para ser reconocido como tales, más adelante cuando se trate las funciones de un museo, se apreciará mejor esta situación.

Esquema 3. Los museos de Quito según el catastro 2011 del Ministerio de Cultura

1. Museo Nacional del Ministerio de Cultura
2. Iglesia de la Compañía
3. Galería-Museo Olga Fisch
4. Museo de Arte Precolombino de la Fundación Guayasamín
5. Museo de Arte Colonial de la Fundación Guayasamín
6. Museo Contemporáneo de la Fundación Guayasamín
7. La Capilla del Hombre - Centro Cultural Guayasamín
8. Museo Alberto Mena Caamaño
9. Museo Etnográfico Amazónico y Salas de Arqueología Padre Jacinto Vaca S.D.B
10. Museo Amazónico de la Universidad Politécnica Salesiana
11. Museo Antropológico Antonio Santiana de la Facultad Filosofía UCE
12. Museo Antropológico Shuar
13. Museo Aurelio Espinosa Pólit
14. Museo Camilo Egas
15. Museo Casa de Manuela Sáenz
16. Museo Casa de Sucre
17. Museo Casa María Augusta Urrutia
18. Museo Fray Antonio Rodríguez de la Iglesia de Guápulo
19. Museo de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño
20. Museo Miguel de Santiago del Convento de San Agustín

21. Museo de Arqueología e Historia de la Casa de la Cultura Ecuatoriana
22. Museo de Arquitectura
23. Museo de Arte Colonial
24. Fundación Anhalzer-Valdivieso
25. Museo de Artes Populares de la Casa de la Cultura Ecuatoriana
26. Museo de Artes Visuales e Instrumentos Musicales de la Casa de la Cultura Ecuatoriana
27. Museo de Artesanías CEFA
28. Museo de Ciencias Naturales del Instituto Nacional Mejía
29. Museo de Historia Natural Gustavo Orcés
30. Museo Conde de Urquijo
31. Museo de Arte Precolombino Casa del Alabado
32. Museo de la Ciudad
33. Museo de la Escuela Politécnica Nacional
34. Parque Arqueológico y Ecológico Rumipamba
35. Museo de Sitio de Rumiucucho
36. Museo de Sitio La Florida
37. Museo de Sitio y Centro Ceremonial Tulipe
38. Museo Franciscano del Padre Almeida del Convento de San Francisco
39. Museo Fray Pedro Gocial del Convento de San Francisco
40. Museo Monacal Santa Catalina de Siena del Convento de Santa Catalina
41. Museo del Observatorio Astronómico (Parque La Alameda)
42. Museo del Vestido Regional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana
43. Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales
44. Museo Etnográfico José Mejía Lequerica
45. Museo Etnográfico Mitad del Mundo
46. Museo Etnohistórico de Artesanías del Ecuador Mindalae
47. Museo Dominicano de Arte Fray Pedro Bedón del Convento de Santo Domingo
48. Museo Fundación Hallo
49. Museo Geodésico Francés (Mitad del Mundo)
50. Museo Interactivo de Ciencias (MIC)
51. Museo Intiñán
52. Museo Jacinto Jijón y Caamaño

53. Museo Nacional de Arte Antiguo de la Casa de la Cultura Ecuatoriana
54. Museo Nacional de Arte Colonial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana
55. Museo Nacional de Arte Moderno de la Casa de la Cultura Ecuatoriana
56. Museo Nacional de la Historia de la Medicina Eduardo Estrella
57. Museo Nacional de Medicina
58. Casa Cultural Trude Sojka
59. Museo Numismático del Banco Central del Ecuador
60. Museo Templete de los Héroes Nacionales y Parque Geodésico del Colegio Militar Eloy Alfaro N°1
61. Museo Histórico Militar Templo de la Patria
62. Museo Arqueológico Weilbauer
63. Parque Arqueológico de Investigación Científica Cochasquí
64. Museo Eloy Alfaro
65. Yaku Parque Museo del Agua
66. Centro Cívico Cultural Mariscal Sucre
67. Museo del Tren de Chimbacalle
68. Centro Cultural del Instituto Geográfico Militar
69. Museo del Buen Pastor del Convento del Buen Pastor
70. Museo Aeronáutico y del Espacio de la FAE
71. Museo de la Catedral Metropolitana
72. Casa Museo Kingman
73. Ecuador Insectarium
74. Quito Colonial

CAPÍTULO 2. LAS FUNCIONES DEL MUSEO, ESTRUCTURA BÁSICA DE SU ORGANIZACIÓN

Todos hemos escuchado decir que el museo es un lugar creado para guardar el “patrimonio simbólico colectivo”, depositario de los imaginarios comunitarios, locales o nacionales, pero en contraposición también hemos escuchado que sus funciones se han ido volviendo más complejas con el paso del tiempo, de hecho como ejemplo, a la conservación de los bienes se le ha sumado la investigación, documentación y archivo. También en el ámbito temático se le ha pedido una renovación y un mayor compromiso con la sociedad en el tratamiento de problemáticas sociales como la discriminación, la migración, la tolerancia, el sexo, las pandillas, la política, etcétera.

Actualmente el museo ya no es más una institución impermeable a los embates de la historia, “ya no puede sustraerse de los intereses omnipresentes del mercado”¹⁰, tal es su influencia que muchos museos de las grandes ciudades, especialmente de Estados Unidos, Europa y hace poco Japón y China, han visto la manera de coquetear con él y han pasando del protagonismo del “objeto histórico o artístico” al del “artista consagrado”, luego a la alianza edificio-empresario-arquitecto, para finalmente hacer lugar al de los profesionales de la conceptualización y la espectacularidad, los “curadores”.

Para el caso que nos ocupa, los mencionados actores externos, “los empresarios”, son quienes han influido en el significado y misión de los museos y han logrado lugares preponderantes en el campo museístico, por sus estrategias de financiamiento y sus acciones conectadas a los circuitos comerciales y financieros, apoyados desde luego en formas y estructuras organizativas tomadas del campo empresarial. Evidentemente cualquier cambio de paradigma plantea problemas, pero los sortearon y se enfocaron en

¹⁰ ESCOBAR, Ticio, *Los desafíos del museo*, Madrid, Trea, p.169, 2007.

alternativas de solución, que en muchos de los casos convergían en nuevos procedimientos, que no necesariamente cubrían las necesidades de sus visitantes, pero si mejoraban la forma de administrarlos, o sea que una buena gestión del museo, que programa cómo se administra los medios existentes, tanto físicos como humanos, fomenta el buen desarrollo de las colecciones¹¹.

En el proceso de recopilación de la información relacionada con el tema de este capítulo, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, se detectó la gran diversidad organizacional existente, que al parecer nada tiene que ver con el tipo de museo que se administra, más bien parece estar regida en gran medida por la política, por la ley o reglamento que les dio origen, por el peso de la institución que motivó su creación o patrocina sus actividades y sin lugar a dudas, por las áreas, departamentos o gestiones que lo conforman. De alguna manera esto nos está diciendo que no hay una única forma de museo válida para todos, en vista de que cada sociedad posee unas características diferentes y cada una, a su manera, atribuye sentido y valor al mundo que le rodea.

Sin embargo de las múltiples formas y configuraciones organizativas aplicadas en los museos del país y del mundo, es perceptible que ellas giran en torno a las funciones “columna vertebral” del museo. Estas funciones, que han sido asumidas con el tiempo debido a que la sociedad les ha encomendado y exigido son coleccionar, documentar, investigar, conservar y difundir el patrimonio natural y cultural, aunque desde hace casi una década se le ha atribuido dos funciones más: la formación continua y la evaluación. Sin embargo hay que decir que las funciones de un museo pueden ser amplias o restringidas, dependiendo de si sus colecciones se ponen al alcance de público, o si su interés se centra en el investigador y no en los programas educativos ni en el público.

¹¹ HERNÁNDEZ, Francisca, *Manual de Museología*, Madrid, Editorial Síntesis, p.46, 2008

2.1. FUNCIONES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL MUSEO



Fotografía 6: Actividades educativas en el CCIGM

Archivo: FWCY

A continuación se intenta describir como las circunstancias acaecidas en el transcurrir de tiempo han ocasionado que el museo y sus funciones cambien, se lo hará aprovechando lo que conocemos ocurrió en Europa durante algunos siglos de manejar colecciones y ponerlas al servicio de la sociedad.

Además en este breve resumen, se aprecia que hacen su aparición tempranamente las primeras funciones del museo, a las que paulatinamente se van anexando otras, aunque como sabemos no es sino a mediados del siglo XX que se las legitima. En suma se pasa de dar prioridad a la conservación para dársela a la exposición y al público que la visita.

Las funciones del museo y las necesidades de la sociedad

Desde el siglo XV, la función del entonces incipiente museo, fue albergar importantes obras de arte u otros objetos considerados de valor, a la que se sumó la acción de coleccionar de los nobles e intelectuales del XVII y XVIII, quienes recogían objetos en sus expediciones a tierras lejanas para posteriormente estudiarlos y clasificarlos, lo que provocó que a la función de coleccionar se agregue la de investigar. Claro está que a sus galerías privadas solo tenían acceso un sector selecto de la sociedad¹². Esto comenzó a cambiar en Francia luego de su Revolución y su decreto de mayo de 1791¹³, pues la colección del ex palacio del rey, el Louvre, donde se ubicaban algunas de sus academias de arte, fue abierta al público en 1793, suceso que tomó por fin en cuenta a la sociedad e hizo que el museo cuente con una función más, la de “exhibir”, aunque se conoce que Agripa, consejero de Augusto, recomendó, en uno de sus discursos que se expusieran públicamente las obras artísticas que decoraban los palacios y jardines de algunas personalidades importantes¹⁴

Poco tiempo después, junto a las colecciones del depuesto rey Luis XVI se incluyeron aparatos, máquinas, instrumentos y herramientas para que sirvieran de inspiración a artistas y artesanos, ampliando aun más la gama de funciones del museo con la incorporación de una rudimentaria perspectiva “educativa”. En esta misma línea en museos como el Science Museum de Londres y el Deutches Museum de Múnich, acompañando a las colecciones de artefactos industriales, se presentaron los primeros aparatos que podía ser manipulados por el público y se ofrecieron inclusive demostraciones en vivo de principios físicos.

¹² Dirección General de Divulgación de la Ciencia, *Museología de la Ciencia*, México, Roma Color, 2007

¹³ Decreto que determinaba que el Palacio del Louvre debía ser destinado para funciones artísticas y científicas, concentrándose en él todas las colecciones que, hasta entonces eran propiedad de la Corona.

¹⁴ HERNÁNDEZ, Francisca, *Manual de Museología*, Madrid, Editorial Síntesis, p.15, 2008

La consolidación de las principales funciones del museo

El concepto de museo-museología subyace y se manifiesta en una serie de actividades, las mismas que se agrupan en las cinco anteriormente señaladas: coleccionar, conservar, investigar, difundir y documentar, las mismas que se encuentran incluidas en la definición de museo del ICOM. Son como los cinco dedos de una mano, independientes pero unidos por un propósito común, y si un museo omite cualquiera de estas cinco funciones, se verá enormemente perjudicado¹⁵, a pesar de ello hay museos que han aumentado, disminuido o cambiado algunas de ellas, por ejemplo el Instituut voor Taxonomische Zoologie (Amsterdam) tiene cuatro funciones, en el siguiente orden: la formación universitaria, investigar, coleccionar y hacer exposiciones para el público en general. Esto porque es el museo de la universidad, reflejando en su estructura organizativa la vieja tradición de los museos europeos, que se remontan al siglo XVIII, en que los museos de arte eran vistos como lugares para entrenar artistas a los que se les pedía copiar a los viejos maestros.

En la actualidad han surgido dos propuestas diferentes: PRC (Popular Republic Chinese), modelo que representa una estructura organizativa basada en la conservación, investigación y comunicación, la cual tiene más de medio siglo de vida, y el modelo CC (collections management and communication) que como su nombre lo indica se basa en la gestión de colecciones y la comunicación (además de la administración).

Durante la década de 1980, “la trilogía” investigación, conservación y exhibición fue motivo de acalorados debates y publicaciones relacionadas con los museos, inclusive la Academia Reinwardt de Amsterdam la estableció como el esquema básico del pensum de museología.

¹⁵ http://www.muuseum.ee/et/erialane_areng/museoloogialane_ki/ingliskeelne_kirjand/p_van_mensch_towar/mensch17/

Para la década del 90 recolección, conservación, restauración, almacenamiento y documentación han sido consideradas como parte de la preservación; la investigación referida a la interpretación científica del valor de la información del patrimonio cultural y natural, y la comunicación como la transferencia de información al público a través de publicaciones, exposiciones y otras actividades educativas.

Hay museos que sugieren un cuarto modelo al separar la colección de la conservación y pasándola a la investigación.

La Asociación de Museos del Reino Unido dice usar el modelo CC, pero lo hace de esta manera: separa la operación donde está la gestión de los recursos del museo, que incluye el edificio, las instalaciones para los visitantes, las finanzas y el personal y se preocupa de la curaduría en donde está contemplada la adquisición, cuidado, conservación, documentación y almacenamiento de las colecciones, además de los resultados de la investigaciones académicas relacionadas con las colecciones; y la comunicación que se define como la presentación de las colecciones al público a través de la educación, la exposición, información y las publicaciones.

Otra propuesta dentro del CC es el defendido por Michael Spock, ex director del Museo del Niño de Boston que sugiere dividir el museo en dos institutos distintos: un centro de investigación académica, basado en la curaduría, y un museo público, basado en el cliente.

La función de investigación causa problemas porque a veces se la ubica dentro de la conservación y otras se la deja independiente. Por otro lado el término preservación con conservación presentan dificultad de diferenciación, y esto porque generalmente se define la conservación como "el uso de los medios por los cuales se conserva la verdadera naturaleza de un objeto", que por cierto bastante similar al concepto de preservación actual, que nos habla de "mantener la verdadera naturaleza de un objeto que se describe como la evidencia de su origen, su construcción original, los materiales que lo componen, y la información en cuanto a la tecnología utilizada en su fabricación.

Lo mismo ocurre entre comunicación y atención al público, a los que desde hace más de 60 años se ha sumado el término "interpretación", pero que nació como alternativa para

“educación”. Actualmente se lo considera un término más amplio, que abarca campos tales como la visualización, la educación, la investigación y la publicación.

La profesionalización del mundo de los museos es compensada con una especialización creciente. Un análisis racional de las áreas claves y las actividades principales conducen a la división del trabajo. La evolución de la estructura de la organización de los grandes museos pueden ser descritos de acuerdo con el siguiente esquema:

Fase 1: Todas las funciones están unidas.

Fase 2: Separación de la administración.

Fase 3: Separación de la comunicación, al comienzo sólo la función educativa, más tarde también la de visualización.

Fase 4: Separación de la conservación y la documentación;

Fase 5: Creciente diferenciación en los subsistemas funcionales.

En resumen, en el transcurso de 1960 y 1970 la expansión de los museos requirió un número cada vez más creciente de especialistas. Al haber más personal, se vio la necesidad de contar con los administradores. La expansión, especialización y profesionalización desembocó en la creación de departamentos con actividades y funciones definidas¹⁶.

2.1.1. Coleccionar

En el capítulo I vimos como el manejo de las colecciones en su relación con la sociedad, dio origen a lo que conocemos hoy como museo, por lo tanto es quizá su elemento constitutivo más importante, indudablemente que sin los otros componentes, un edificio que la contenga y un público que la valore, de nada serviría.

Cuando hablamos de colección en el más estricto sentido de la palabra, nos referimos a

¹⁶ La expansión, la especialización y la profesionalización también han influido en el equilibrio entre la investigación y la comunicación (curador frente educador), la conservación y la comunicación, y más recientemente la preservación frente a la investigación.

objetos análogos colectados con la finalidad de formar conjuntos de bienes con valor artístico o histórico, que constituirán los fondos del museo y que serán expuestos al público. Es la que define el tipo de museo que es.

El catastro de museos ecuatorianos 2011, determinó que nuestros museos poseen colecciones mixtas y esto significa que no es posible establecer un perfil de museo por la naturaleza de sus colecciones. Muchos de ellos conservan objetos que podrían enmarcarse dentro de diferentes disciplinas científicas, históricas y/o artísticas.

El coleccionismo se ha dado por muchas causas, sin embargo cuatro son las que reúnen a todas: el respeto al pasado y a las cosas antiguas, el instinto de propiedad, el verdadero amor al arte y el coleccionismo puro¹⁷.

Las *Adquisiciones* o forma de adquirir las colecciones también ha sido diversa:

- Por saqueo, mejor conocido como botín de guerra.
- Por encargo directo de los gobernantes o líderes religiosos, a quien los producía.
- Por necesidad de protección de las ofrendas o de las obras de arte ubicadas en los exteriores de los templos.
- Por las ansias de formar tesoros religiosos.
- Por criterio científico se recolectaban objetos en los viajes de exploración.
- Por excavación y/o huaquerismo
- Por intercambio
- Por donación.
- Por compra.
- Por depósito.

Estas maneras de coleccionar terminan con la acumulación de grupos de piezas que con mucha frecuencia resultan incompletas, ya por la ausencia de objetos que remitan su secuencia cronológica o discursiva o por la falta de objetos de calidad o valor expresivo. Por lo tanto a la función de coleccionar se tiene que unir la obligación de completarlas en sus partes faltantes.

¹⁷ HERNÁNDEZ, Francisca, *Manual de Museología*, Madrid, Editorial Síntesis, p.13, 2008

El museo tiene el deber de adquirir aquellos testimonios que ya están reunidos en colecciones privadas, las que están fuera del museo o las que corren peligro de perderse o destruirse, denotando esto que agrandar los acervos puede responder a exigencias planificadas por el mismo museo o de manera ocasional, debido a su misión de conservar y proteger.

Las adquisiciones están inmersas dentro de rigurosas políticas de crecimiento, por lo que las actividades que les anteceden, aunque en esta tesis no es así¹⁸, son las de investigación con base en un proyecto, para evitar que resulten ociosas y sin valor.

Las principales y actuales formas de adquisición son las siguientes:

Donación

Las donaciones de objetos a los museos se realizan ocasionalmente, pues en la actualidad la gente ha desmerecido el valor histórico del objeto y la posibilidad de heredarlo a la sociedad. Prefiere los réditos económicos que representan, a lo que se suma la facilidad de comercializarlos a través de la Internet y las redes sociales. El CCIGM, recibe si se podrían llamar autodonaciones, que son fruto de la depreciación tecnológica de los instrumentos y equipos que se usan para realizar la cartografía del país, que dejan de ser usados en las áreas técnicas y después de darles de baja, pasan a formar parte de la colección del CCIGM, si se la considera pertinente.

Por otro lado, como donación entraría lo relacionado con las obras que se presentan en los concursos de arte y no son retiradas.

Compra

Por supuesto una política de compras obliga al museo a tener planificado un presupuesto, en el cual exista anualmente el rubro de adquisiciones. No siempre es posible prever la salida al mercado de un objeto que interese al museo así como tampoco su costo.

¹⁸ Se comenzó por las colecciones para mantener un orden cronológico en base a la formación del museo.

“El aumento de los acervos es una estrategia cultural, antes que un problema económico; es un discurso de sensibilidad que crea propuestas e iniciativas.”¹⁹

Depósito

Muchos museos a menudo aceptan objetos en depósito a largo plazo, por períodos fijados o indefinidos cuya práctica puede ser útil para exposiciones, llenar espacios vacíos en las colecciones o para facilitar la investigación.

2.1.2 Conservar

Los archivos en mármol de algunos templos griegos, cuentan las primeras acciones que se tomaron para conservar los escudos votivos en Atenas y evitar su corrosión, a través de embadurnamientos con aceite, ciertamente esta que era una actividad nada científica, ahora lo es completamente, pues su ejecución se apoya en metodologías, técnicas y materiales experimentados, lo que han hecho de la conservación tal vez la función más importante del museo, también porque a más de detener el deterioro de los bienes culturales, se ocupa de su identificación, de su control y preservación científica con el fin de garantizar a las sociedades presentes y futuras el disfrute y conocimiento de ellos.

Conservación Preventiva: En cuanto un bien, llamémoslo cultural o patrimonial, llega al museo, se lo coloca en un espacio controlado, bajo un estricto control de los parámetros ambientales como temperatura, humedad, iluminación y la circulación de aire.

Las actividades de descripción para el análisis científico de las colecciones, paso previo a la intervención en los bienes culturales, son:

Inventario: Labor que nos ayuda a identificar los objetos, es un registro ordenado de datos tomados y deducidos de los bienes que conforman el acervo de un museo. Los campos que hay que considerar son: nombre del objeto, materia, dimensiones, peso, procedencia,

¹⁹ Amato, Pietro, *Proyectar un Museo*, Roma, Serie Cooperación, 2004

estado, etc.

Se conoce por la historia que los sacerdotes griegos, quienes actuaban como verdaderos guardianes de los tesoros religiosos de oro plata, bronce y otras materias preciosas, fueron los primeros que llevaron a cabo estas tareas, pues se encargaban de realizar un inventario, donde se detallaba los datos del objeto: nombre, materia, peso, nombre y nacionalidad del donante, nombre del dios al que se realizaba la ofrenda y la fecha de ingreso.

Registro: Es el proceso que se ocupa principalmente de identificar aquellos bienes que entran o salen de la institución museística. Incluye el control de las transacciones tanto de bienes propios como de bienes en tránsito temporal.

Restauración: Es el proceso central de la conservación, se responsabiliza de devolver a los objetos culturales que lo necesitan por su deterioro, su valor estético e histórico, partiendo de una información detallada²⁰ y de acuerdo a criterios y técnicas probadas y aceptadas universalmente, para ello se emplean materiales estables en el tiempo y en el ambiente en el que se los coloque.

2.1.3. Investigación

“El museo es un instituto privilegiado de investigación científica, un centro extraordinario de indagación y de servicios calificados, de cara a la promoción y a la difusión de la cultura²¹.”

La tarea de la Investigación del museo recae sobre los investigadores, los cuales son especialistas en una disciplina académica particular pertinente a las colecciones del museo. En Europa se la conoce como “curaduría” y es la que estudia y da coherencia a las colecciones basándose en un conocimiento profundo de la misma pues una buena

²⁰ NICOLAUS, Knut, Manual de Restauración de Cuadros, Barcelona, Könemann, p.8, 1999.

²¹ AMATO, Pietro, *Proyectar un Museo*, Roma, Serie Cooperación, p.39, 2004

colección debe poseer una información de base indispensable para no perder su valor artístico y/o histórico, o sea catalogadas.

La investigación en el museo es quien guía el discurso de las exhibiciones, su material gráfico y audiovisual asociado y la elaboración del guión

La investigación puede venir de fuera del museo, a solicitud de profesionales que necesiten acceder a los objetos, lo que por supuesto deberá desembocar en las publicaciones de rigor, pero también los materiales de apoyo a las exposiciones como son los catálogos y las publicaciones (boletines y revistas) que difundan la labor científica del museo, es una de las funciones de la investigación puertas adentro.

2.1.4. Difusión / Comunicación / Divulgación o “Servicio Público”

Para los museos de nueva generación “museizar significa comunicar. Es comunicación el vestido y es comunicación el museo; y en todo caso el museo no se libra de las leyes de la comunicación humana²².

Ya sea que se diga difusión o divulgación, lo que está claro es que las dos son actividades de comunicación, por lo tanto usaremos cualquiera de los términos por igual.

Un museo siempre está comunicando algo al visitante y lo hace especialmente a través de sus exposiciones, ellas se estructuran en torno a las ideas y no sólo alrededor de los objetos de la colección, ellas en sí mismos no dicen nada si no es dentro de un marco ideológico, un ejemplo de esto es el arte, que no es fácil que hable por sí mismo sin disponer de algunos elementos decodificadores.

Para cumplir con la función de difusión, los museos deben utilizar todos los recursos de la mente humana, desde la racionalidad hasta la emotividad y evitar ser la “fuente de los

²² SANTACAMA, Joan, *Museografía Didáctica*, Barcelona, Ariel, p.637, 2005

datos”, por el contrario el museo debe transformarse en el lugar en donde se ayuda al pensamiento a interpretar esos datos, donde la información pasiva cede el paso a la experimentación y a la experiencia vivencial.

Para efectuar un buen trabajo de difusión se consideran los siguientes elementos:

Reconocimiento: Es conocer al público al que va dirigido, sus intereses y necesidades.

Convivencia: Cuando el usuario se siente partícipe e integrado en el diálogo museo visitante.

Generación de experiencias agradables especiales: Propiciar actividades que resultan agradables para el público.

Cooperación: Que pretende que cada uno, museo -público colabore voluntariamente para lograr un resultado único.

Creatividad compartida: Generar conjuntamente cosas interesantes o estéticas que antes no existían.

Narrativa de vida: Es importante que los buzones de los museos, los conferencistas, los talleristas y quien se ocupa de las páginas electrónicas permitan que el usuario se exprese.

Contraste externo: La satisfacción de haber comprendido se ve estimulada por otras tareas similares. Los artículos promocionales, juguetes, o material impreso de las tiendas de los museos suelen satisfacer esta necesidad de mantener los buenos recuerdos.

Honestidad: El ejercicio de la divulgación debe hacerse con el mayor compromiso y calidad posibles²³.

²³ DIRECCIÓN GENERAL DE DIVULGACIÓN DE LA CIENCIA, *Antología de la divulgación de la ciencia en México*, México, p.158, Editorial Offset, S.A.

En resumen se consideraría que es la función en la que se aglutinan y exhiben todas las funciones mencionadas anteriormente, esto se hace evidente a través de:

- Las exposiciones, que son la perfecta relación entre el objeto, los medios didácticos y la información contextualizada.
- Las actividades culturales y educativas, también conocidas como programas educativos.
- La promoción de contenidos del museo o mejor conocida como folletería promocional o publicitaria.

2.1.5. Documentación

Es la función que se refiere a las actividades que nos permitan conocer y evaluar las acciones dentro del museo, además de registrar y conservar lo pertinente a lo museológico, educativo, administrativo, etc., y todo aquello referido a las colecciones. Conciernen por tanto a la memoria de la institución.

El área administrativa y financiera debe preocuparse por mantener debidamente documentadas las políticas, normas, leyes, decretos, procedimientos e instrucciones que maneje y que tengan que ver con el museo.

La biblioteca y centro de documentación deben contar con todos los materiales publicados por el museo, así como los materiales producidos por otros museos. También debe poseer una línea de desarrollo en consonancia con las funciones de investigación y educación que realiza la institución. Debe convertirse en un centro de información especializado en las disciplinas pertinentes al museo con servicios externos a disposición del público. Adicionalmente debe considerarse lo siguiente:

- Correspondencia y manejo
- Manual de funciones de todo el personal
- Procedimientos

- Flujos de proceso
- Boletines operativos que apoyan o explican una actividad específica
- Normas / Regulaciones internas que dictan políticas
- Manual de ética
- Plan de contingencia
- Plan operativo
- Plan estratégico

2.2. FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

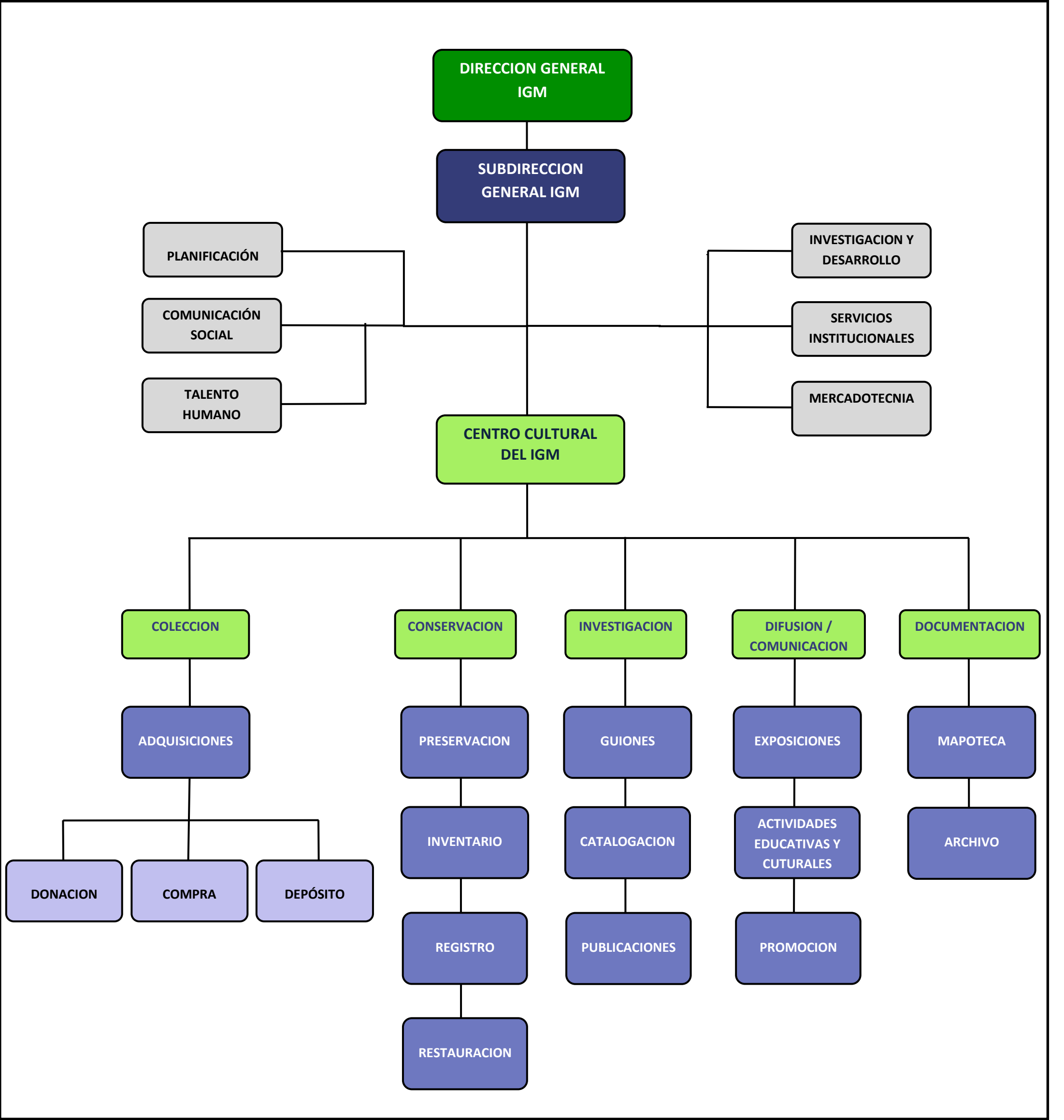
Formación continua

Esta función tiene que ver con que el museo se responsabilice de preparar a la comunidad de una manera no formal, pero calificada, a través de cursos prácticos, en labores de conservación, documentación, investigación, colección y administración del patrimonio, para que con total independencia pero de manera eficaz participen en la salvaguarda de los bienes culturales del museo y de la comunidad.

Evaluación

Esta función, no es más que el preguntarse si se están haciendo bien las cosas, o si son necesarios nuevos planteamientos sobre la manera de realizar el trabajo, esto significa que el museo tiene que estar abierto a los continuos cambios que experimenta la sociedad y a sus necesidades. Generalmente la opinión de quienes asisten al museo, plasmada en cuestionarios, es suficiente para comenzar los cambios que nos permita atenderles de mejor manera.

Esquema 4. Propuesta de Estructura Orgánica del CCIGM



CAPITULO 3. EL CENTRO CULTURAL DEL IGM



Fotografía 7: El CCIGM difunde las ciencias astronómicas y de la Tierra

Archivo: FWCY

3.1. ANTECEDENTES Y MARCO LEGAL

Al finalizar la década de los 60 y siendo director del Instituto Geográfico Militar, el coronel Jorge García Negrete, recibió la propuesta del representante de la empresa alemana CARL ZEISS, de entregar al IGM, instrumental producido por ellos, a cambio de una deuda de 5'000.000.°° de marcos, que Alemania Oriental contrajo con Ecuador por la compra de banano.

El coronel García, sugirió al Ministro de Defensa, Jorge Acosta, que como el IGM poseía suficiente equipamiento técnico, hable con el Presidente de la República, Doctor José María Velasco Ibarra y le pida que autorice la adquisición de un planetario, lo que en sesión solemne celebrada en diciembre de 1.968 fue aceptado y más tarde legalizado en el Registro Oficial de 1971.

REGISTRO OFICIAL DE 1971

Decreto Supremo N° 153:

- Considerando que la instalación de un Planetario en el Ecuador es una necesidad inaplazable para el logro de una apreciable capacidad de divulgación científica y de extensión cultural entre las masas y medios profesionales del país;
- Que el Instituto Geográfico Militar ha terminado sus estudios y diseños para la instalación de un Planetario Universal, el cual constituirá no solo elemento de ampliación de las disponibilidades tecnológicas de dicho Instituto, sino que, significará también un fundamental instrumento de difusión cultural en beneficio de la población civil;
- Que es urgente el remozamiento de las disponibilidades docentes y de divulgación científica de las instituciones culturales y técnicas ecuatorianas, las cuales, hasta la presente fecha, no se han puesto, en lo que se refiere a los medios físicos e instrumentales a la altura de similares países latinoamericanos;
- Que la instalación de un Planetario Universal en el Instituto Geográfico Militar, permitirá la ejecución de programas didácticos de astronomía popular, programas académicos de divulgación universitaria, programas de extensión de conocimientos sobre astrofísica, programas escolares de complementación, cursos específicos sobre temas concretos de astrofísica y astronomía y, además, programas especiales para turistas;
- Que luego de presentadas las propuestas de las casas fabricantes de Planetarios, la Junta Monetaria, el Instituto Geográfico Militar, el Ministerio de Defensa Nacional y la Comisión Especial de Técnicos designados por dicho Instituto, se han pronunciado en favor de la oferta presentada por la firma fabricante VEB CARL ZEISS JENA, de la República Democrática Alemana (Alemania del Este), oferta que resulta la más conveniente para los intereses del país, por tres razones fundamentales, según lo indican los pronunciamientos de los ya citados Institutos, Organismos y Entidades... En uso de las facultades de que se halla investido, ***Decreta:***

Art. 1° Autorízase al señor Ministro de Defensa Nacional, para que, en nombre y

representación del Gobierno del Ecuador, suscriba con la firma VEB CARL ZEISS JENA, de la República Democrática Alemana (Alemania del Este), representada en el Ecuador por el señor Georg Blaschke, según poder otorgado por VEB CARL ZEISS JENA, el mismo que se agregará a la escritura a celebrarse, como documento habilitante, un contrato de adquisición, instalación, asistencia técnica y puesta en servicio de un Planetario Universal, el cual será destinado a las labores pedagógicas, docentes, extensión cultural y de preparación de cursos especiales del Instituto Geográfico Militar, contrato que obligatoriamente, contendrá todas y cada una de las siguientes cláusulas fundamentales, en este o en cualquier orden o numeración pero sin que se incorporen otras que las modifiquen, alteren contrapongan o excepcionen...

Una vez adjudicados los fondos, el siguiente paso era respaldarse en una ley que le permita establecer su dependencia administrativa y legitimar su misión:

LEY DE LA CARTOGRAFIA NACIONAL DE 1978

TITULO VI

CAPITULO UNICO

Art. 32.- Encárgase al Instituto Geográfico Militar la organización, operación, administración y mantenimiento del Planetario Universal como un servicio de extensión cultural en el campo científico de la Astronomía y ciencias afines.

Con el presupuesto listo y con una ley que lo patrocinaba el Ministerio de Defensa Nacional designó al Instituto Geográfico Militar como la entidad más capacitada para ser la sede del gran proyecto, por considerar que cumplía con los requerimientos establecidos en el Registro Oficial de febrero del 71, de ser una “Institución de carácter cultural, técnica o científica, que disponga de amplia experiencia e idoneidad en trabajos de Geofísica, Geografía, Astronomía, Astrofísica o Geodesia, a fin de que tal institución tome a su cargo la ejecución de este programa de transmisión tecnológica y de divulgación cultural y científica que constituye el objetivo central del presente contrato”.

En el mes de abril de 1.988, el Instituto Geográfico Militar, cumplía 60 años de vida y para celebrarlo inauguró su Centro Científico de Investigación e Información Geográfica e Histórica (CCIIGH), bautizado así por el Director del IGM de ese entonces, coronel Marco Miño, debido a que el proyecto contemplaba construir fuera de la cúpula del planetario y

los espacios expositivos, un gran auditorio y un centro de convenciones, y a más de la divulgación científica y cultural, realizar investigaciones astronómicas, astrofísicas, geofísicas. Las ampliaciones arquitectónicas nunca se llevaron a cabo y tampoco las actividades programadas. Dos años más tarde el CCIIGH, cambia su nombre por el de Centro Cultural y desde allí hasta la época lo mantiene; sin embargo, quizá por su actividad más relevante, la difusión de las ciencias astronómicas, el público de Quito y en general del Ecuador, lo conocen como Planetario.

Tres años más tarde en la presidencia del Dr. Rodrigo Borja se expide el reglamento de funcionamiento del IGM. En este punto es imprescindible mencionar que el Centro Cultural depende de las leyes, reglamentos, estructura orgánica, cadena de valor y mapa de procesos del IGM y sin la firma del director del IGM nada podía ser gestionado:

REGLAMENTO A LA LEY DE CARTOGRAFIA NACIONAL DE 1991

TITULO III

DE LA ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL

CAPITULO II

DE LA ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO GEOGRAFICO MILITAR

Art. 25.- Organización.- El Instituto Geográfico Militar, para el cumplimiento de su misión, tendrá la siguiente organización:

Dirección

Subdirección

Divisiones

Departamentos y Secciones.

La Dirección tendrá bajo su Dependencia:

Ayudantía

Asesoría Jurídica

Auditoría Interna

Relaciones Públicas

La Subdirección tendrá bajo su dependencia:

Planificación

Regional del Litoral

Centro Cultural (Planetario)

Centro de Cómputo

Las Divisiones básicas que conforman el Instituto Geográfico Militar son:

1. Técnica
2. Geográfica
3. Artes Gráficas
4. Logística.

De acuerdo con las necesidades técnicas podrán crearse o suprimirse otras Divisiones.

Los Departamentos, Secciones y más dependencias del Instituto Geográfico Militar, al igual que su estructura jerárquica, constarán en el Reglamento Orgánico Funcional, acorde a sus necesidades.

Como organismos de estudio y asesoramiento, se conformarán, entre otros los siguientes comités Técnico, de Adquisiciones; y, de Seguridad e Higiene Industrial, cuya organización y funcionamiento se determinarán en los reglamentos e instructivos que al efecto dictará el Instituto Geográfico Militar.

CAPITULO III

DE LAS AUTORIDADES DEL INSTITUTO GEOGRAFICO MILITAR

Art. 26.- Del Director.- El Director del Instituto Geográfico Militar será un Oficial General, graduado en la especialidad de Ingeniería, de preferencia en Ingeniería Geográfica, designado por el Ministro de Defensa Nacional, de acuerdo con la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

Sus deberes y atribuciones son:

- a) Ejercer la representación legal del Instituto Geográfico Militar;
- b) Determinar los objetivos y políticas del Instituto;
- c) Cumplir y hacer cumplir la Ley de la Cartografía Nacional, su Reglamento y demás disposiciones legales y reglamentarias, militares y civiles;
- d) Decidir sobre los asuntos del Instituto previa las recomendaciones de los Comités u Organos correspondientes;

- e) Elaborar el Reglamento Orgánico Funcional del Instituto y tramitar para su aprobación ante la Comandancia General del Ejército;
- f) Contratar, nombrar y cancelar al personal civil que necesite el Instituto Geográfico Militar;
- g) Suscribir los contratos para la ejecución de Cartografía, impresión de especies valoradas o para cualquier otro objeto e informar a la Comandancia General del Ejército cuando la cuantía exceda a la fijada por la Ley de Contratación Pública para el concurso público de ofertas;
- h) Previo el procedimiento contemplado en la Ley de Contratación Pública, suscribir contratos para la adquisición de bienes, prestación de servicios y realización de obras para el Instituto Geográfico Militar y llevar a conocimiento de la Comandancia General del Ejército los contratos cuyo monto exceda de la cuantía señalada por dicha Ley para el concurso público de ofertas;
- i) Disponer la elaboración del plan anual de actividades del Instituto Geográfico Militar y llevar a conocimiento de la Comandancia General del Ejército;
- j) Disponer la elaboración de la proforma presupuestaria anual y de sus reformas, y tramitar su aprobación ante la Comandancia General del Ejército;
- k) Llevar a conocimiento de la Comandancia General del Ejército los informes anuales de trabajo y actividades cumplidas por el Instituto Geográfico Militar;
- l) Recomendar sobre las solicitudes que personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, presentaren ante el Ministerio de Defensa Nacional para la introducción al país de cámaras aerofotogramétricas, sensores y más instrumental destinado a la toma de fotografía aérea o de imágenes y registros del territorio nacional;
- m) Cumplir con todas las responsabilidades administrativas inherentes a su función;
- n) Representar al Instituto Geográfico Militar ante Organismos y reuniones de carácter nacional e internacional;
- ñ) Suscribir, previa autorización de la Comandancia General del Ejército, convenios de trabajo y cooperación técnica relativos a la actividad que cumple el Instituto Geográfico Militar, con Agencias y Organismos Internacionales;
- o) Autorizar y suscribir contratos para uso de la Cartografía del país en publicaciones periodísticas, culturales, turísticas, comerciales y otras;
- p) Coordinar con los organismos correspondientes, los planes de vuelo de las aeronaves autorizadas para tomar fotografía aérea, registros e imágenes del territorio nacional;

- q) Coordinar las actividades del Instituto Geográfico Militar, con los diversos organismos del Estado;
- r) Notificar a los respectivos propietarios cuando en sus predios se construyeren hitos, marcas u otras señales geodésicas, para que colaboren en su mantenimiento;
- s) Participar como Presidente del Directorio del Centro de Levantamientos Integrados de Recursos Naturales por Sensores Remotos (CLIRSEN); del Instituto Panamericano de Geografía e Historia, Sección Nacional; e, intervenir en los demás Organismos Nacionales o Internacionales que desarrollen actividades afines a las del Instituto.
- t) Presidir el Comité de Contrataciones del Instituto Geográfico Militar;
- u) Establecer políticas apropiadas de recaudación;
- v) Administrar los recursos financieros y bienes patrimoniales del Instituto y autorizar las inversiones y gastos;
- w) Autorizar el pago de viáticos, gastos de movilización y subsistencias para el personal militar y empleados civiles en comisión fuera de la sede del Instituto Geográfico Militar; así como de jornadas extraordinarias trabajadas por el personal civil;
- x) Imponer sanciones de conformidad con la Ley; y,
- y) Las demás que las leyes y reglamentos le impongan.

Art. 27.- Del Subdirector.- El Subdirector del Instituto Geográfico Militar, será un Oficial en el grado de Coronel de Arma de Estado Mayor o Técnico, graduado en la especialidad de Ingeniería Geográfica, designado por el Ministerio de Defensa Nacional de acuerdo con la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

Sus deberes y atribuciones son:

- a) Colaborar con el Director para la consecución de los objetivos y cumplimiento de las políticas del Instituto Geográfico Militar;
- b) Supervisar la elaboración de los planes, programas y presupuesto del Instituto y velar por su cumplimiento;
- c) Supervisar el cumplimiento del Reglamento de Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas y de todos los reglamentos, instructivos y resoluciones que se emitieren;
- d) Velar por el cumplimiento de las disposiciones disciplinarias internas y de trabajo;
- e) Reemplazar al Director, en los casos de ausencia o falta temporal; y,
- f) Cumplir las demás facultades delegadas expresamente por el Director y aquellas que le otorguen la Ley y el Reglamento.

3.2. MANEJO ADMINISTRATIVO

Al comenzar esta investigación, el Instituto Geográfico Militar era orgánicamente dependiente del Ejército Ecuatoriano, pero a finales del 2011 pasó a depender de la Comandancia General del Ejército, que a su vez es del Ministerio de Defensa, por lo tanto el Centro Cultural es el último nivel operativo de la estructura vigente. Por otro lado, antes del 2007, quienes trabajaban en el Instituto Geográfico Militar eran considerados empleados civiles, pero a partir de ese año se los consideró servidores públicos.

Estos son algunos ejemplos que ilustran lo significativa que puede ser la toma de decisiones administrativas en función de su dependencia institucional y del recurso humano, de hecho el anterior reglamento elaborado hace dos décadas y suplantado por el que será analizado para levantar la gestión por procesos, es una muestra de que al pasar el tiempo los cambios administrativos afectan la estructura orgánica, las funciones del personal e inclusive las misión institucional.

Acercándonos al objetivo principal de plantear una Estructura Orgánica Institucional para el CCIGM y un esquema de la Gestión por Procesos, es substancial que describamos las jerarquías de la actual estructura orgánica del IGM, nivel directivo, asesor, productivo y de apoyo, hasta finalmente poder describir el correspondiente al CCIGM, para una vez allí llegar a analizar sus procesos, actividades, responsables, etc.

Nivel Directivo

El nivel Directivo está conformado por la Dirección y Subdirección.

- El Director del IGM es un militar en servicio activo con grado de coronel, generalmente titulado en ingeniería geográfica.
- El Subdirector es un militar en servicio activo, frecuentemente con grado de teniente coronel y también titulado en ingeniería geográfica.

Nivel Asesor

- Al frente de la jefatura de Asesoría Jurídica siempre está un/a doctor en leyes y es uno de los puestos que los militares no ocupan.
- Como jefe del área de Planificación está habitualmente un militar con especialización en ingeniería geográfica.
- Como responsable de Auditoría Interna está usualmente un/a economista.
- Un ingeniero geógrafo es el jefe del área de Normativa, misma que se ocupa de revisar y renovar las leyes de control relacionadas con el uso de la cartografía.

Nivel Operativo

- Funge como jefe del departamento Cartográfico un mayor o un teniente coronel con título en ingeniería geográfica.
- Como jefe del departamento Geográfico también puede estar un mayor o un teniente coronel titulado en ingeniería geográfica.
- De jefe del departamento de Artes Gráficas puede estar un capitán, un mayor o un teniente coronel y normalmente con título de ingeniero geógrafo.
- En el Centro Cultural el jefe puede ser un capitán, un mayor o un teniente coronel de armas tan variadas que pueden ir de piloto a inteligencia militar. Su título puede ser de ingeniero geógrafo o simplemente no tenerlo, pasa aquí lo que en muchos museos y centros culturales, lo que “no funciona” o lo que “no cabe” en otros departamentos, siempre tendrá su lugar dentro del área cultural.

Nivel de Apoyo

- En Recursos Humanos el jefe es generalmente un militar con grado de capitán o mayor y sus títulos pueden como no ser necesarios, ordinariamente tienen carreras vinculadas con la administración, pero nunca son ingenieros geógrafos.
- Jefe de Servicios Institucionales es tradicionalmente un capitán o mayor con título de ingeniero geógrafo o de administrador.
- Un economista es el director del departamento financiero y es uno de los pocos puesto que los militares tampoco ocupan.
- En mercadotecnia y comunicación social el jefe periódicamente es un capitán o mayor, con formación tan variada que va desde no tener título académico hasta ingeniero

geógrafo.

- El jefe de Sistemas siempre será un ingeniero en sistemas, este es otro puesto no ocupado por militares.
- Investigación y Desarrollo tiene un jefe civil con título en ingeniería geográfica.
- Un técnico en archivos es el encargado del manejo de la Secretaría General.
- De Seguridad Integral el jefe es generalmente un mayor o teniente coronel en servicio pasivo.

Atribuciones y Responsabilidades

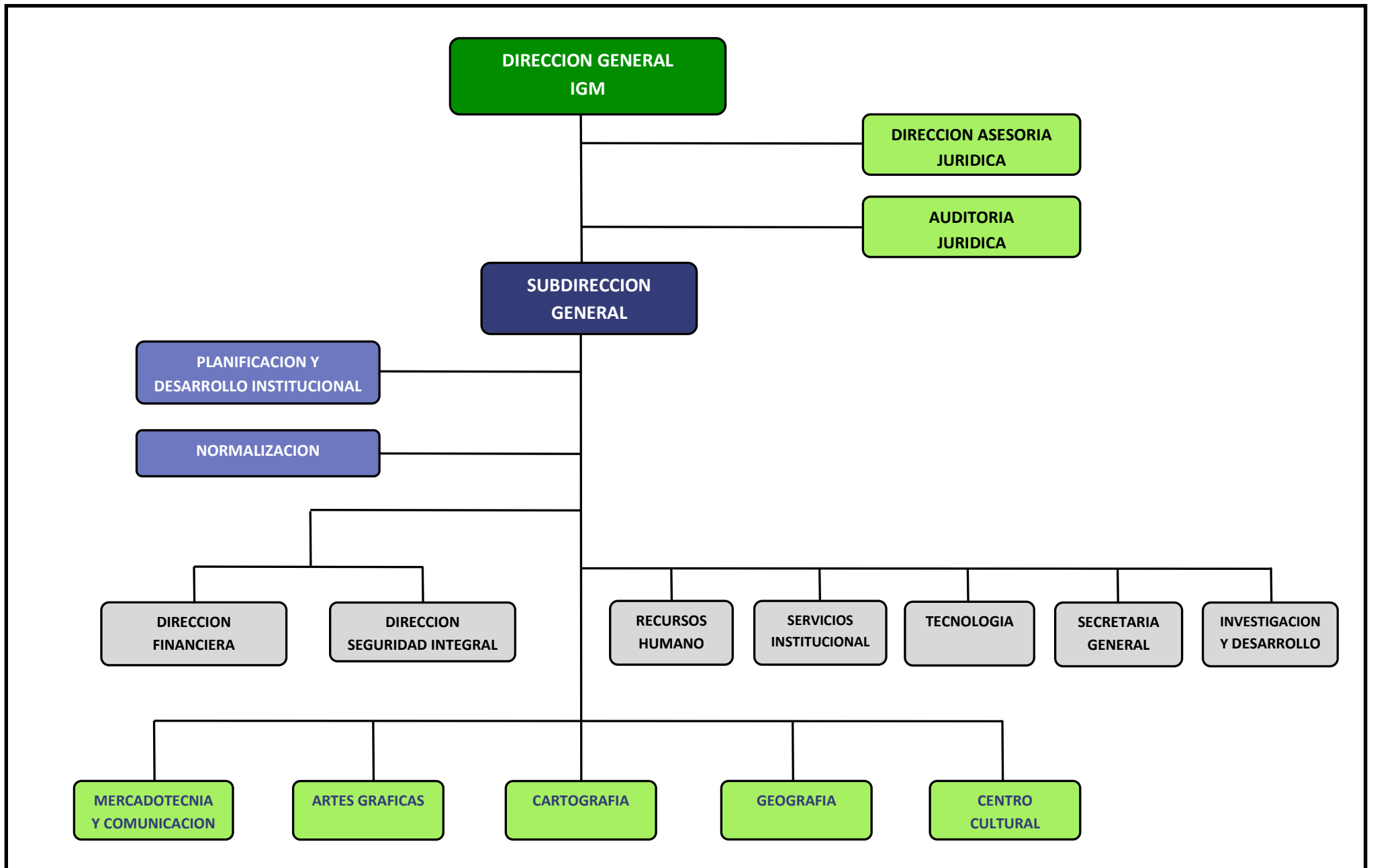
En función de consolidar la información con miras a establecer en el capítulo V la estructura que nos servirá de base para el levantamiento de los procesos, se mencionan a continuación y de manera resumida, las responsabilidades más importantes de las diferentes áreas del IGM:

- La Dirección del IGM establece juntamente con la Asesoría Jurídica las políticas y los estatutos que regirán la Institución.
- La Dirección del IGM y Planificación definen los proyectos y el presupuesto que se necesita para ejecutarlos.
- Auditoría Interna como área de control determina si se han cumplido los proyectos y los presupuestos planificados, y cuando no es así solicita los respectivos justificativos, para informar a contraloría.
- Las diferentes áreas tanto operativas, administrativas como de apoyo entregan a Planificación la información respectiva relacionada con los proyectos a llevarse a cabo.
- Recursos Humanos cubre las expectativas de los proyectos en relación de la necesidad de personal y también los capacita y procura un clima laboral idóneo, por supuesto se ocupa de las remuneraciones.
- Contratación Pública elabora los contratos y los sube al portal para su publicación.
- Las áreas operativas como Cartográfica, Geográfica, Artes Gráficas y Centro Cultural ejecutan los proyectos aprobados en los plazos planificados.
- Mercadotecnia comercializa los productos que el IGM genera y capta mercados nuevos de consumidores de productos impresos con seguridades.
- Comunicación Social, realiza la coordinación de todos los eventos institucionales,

recibe a las visitas de instituciones a las áreas técnicas del IGM y difunde las actividades de las diferentes áreas del IGM.

- Servicios Institucionales realiza las labores de adquisición de materiales, mantenimiento de instalaciones, asistencia al personal en alimentación, salud y transporte.
- Sistemas efectúa la implementación de equipos electrónicos y digitales y además los mantiene y repara.
- Investigación y Desarrollo descubre nuevas formas de hacer las cosas o nuevos equipos o materiales que podrían mejorar el desempeño de las áreas operativas.
- La gestión Cartográfica, Geográfica y Artes Gráficas son áreas productivas que están en mismo nivel operativo que el Centro Cultural y cuya influencia es inestimable en función de dependencia e interacción.

Esquema 5. Estructura Orgánica Funcional del Instituto Geográfico Militar



CAPITULO 4. LA GESTION POR PROCESOS DEL CENTRO CULTURAL DEL IGM

4.1. LA ADMINISTRACION

La Estructura Organizativa

“La estructura organizativa es una red de relaciones existentes entre los componentes de una empresa, que permite coordinar e integrar las diversas tareas que se ejecutan para hacer posible el logro de los objetivos”, su estructura está constituida por unos puestos de trabajo y un sistema formal de relaciones de trabajo, a través de las cuales se separan, pero también se integran, las diferentes tareas y actividades²⁴.

Aunque a mediados del siglo XIX Charles Babbage ya comenzaba a cuestionarse acerca de la forma de administrar adecuadamente las florecientes industrias, no es sino a finales del siglo XIX y comienzos del XX que hubo un verdadero interés en resolver la problemática que presentaban las empresas, principalmente las de producción a gran escala y en forma estandarizada.

Varias eras o momentos cumbres de la administración se desarrollaron en menos de un siglo, tratando de mejorar el funcionamiento de la organización y maximizar sus recursos y resultados, entre las más conocidas: la Industrial Clásica, Industrial Neoclásica y la Era de la información, que casi a la par recibieron el aporte conceptual de las teorías Estructuralista, Neoclásica, del Comportamiento, Tecnológica, todas ellas basadas ya sea

²⁴ MONTANER & ASOCIADOS, *Manual del Directivo Eficaz*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A, p.51, 2001.

en las tareas, en su estructura organizacional, en su recurso humano, en la tecnología o en el ambiente.

Cada una de las mencionadas formas de administración se regían por principios, que no hacían más que lubricar y dinamizar el aparataje productivo de su organización con el propósito de conseguir un mejor desempeño, crecimiento y capacidad de adaptación de todo el sistema, que por cierto inevitablemente estaba relacionado con aspectos externos como decretos gubernamentales, normas de calidad, limitaciones en ambientes tanto físico como económico, etc.

Lo mencionado anteriormente, nos permite tener una idea de los sistemas administrativos que permitieron, con el paso del tiempo y de experiencias vividas, concebir la que ha sido seleccionada como forma organizacional bajo la cual se trabajará la estructura básica del Centro Cultural del IGM, la “Gestión por procesos”.

Aunque Stránský en su obra *La Teoría de los Sistemas y Museología*, opina que “todos los componentes de la ciencia moderna han de tener su incidencia específica dentro del museo y hemos de aplicársela con el objeto de poner los fundamentos de la museología como ciencia autónoma”²⁵, lo cierto es que se ha de reconocer que la introducción del concepto de sistema (administrativo) dentro de los museos es bastante reciente. Parece ser que son otros sectores, como la economía, la organización, la gestión o la informática, los que se han interesado por el tema, y solo algunos autores como Jensen y Schneider, han tratado de aplicarlo a la museología.

Volviendo a Stránský, notamos su completa coincidencia con el mundo empresarial cuando refiriéndose al ambiente museístico leemos de él lo siguiente: “sistema es un conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades e interacciones miran hacia un objetivo común”.

De alguna manera, los cuestionamientos y pensamientos de estos destacados profesionales, nos comprometen e impulsan a tratar de vincular nuestro que hacer cultural con el de la

²⁵ HERNÁNDEZ, Francisca, *Planteamientos Teóricos de la Museología*, Asturias, Trea, p.137, 2006

administración, y es por eso que este trabajo se apoya en lo más reciente de la teoría organizacional, la “gestión por procesos”.

4.2. APLICANDO LA GESTION POR PROCESOS

La filosofía fundamental de la “reingeniería de procesos” nos dice que para la elaboración de los procesos se debe partir de cero, que no es un trabajo de mejora de los procesos existentes, sino su total sustitución por procesos enteramente nuevos. Sin embargo este principio es muy difícil de cumplir a menos que se esté creando un museo desde sus bases y hemos visto que esto generalmente no ocurre, pues se parte de algo establecido sea esto su edificio, el cual limita las áreas de trabajo y por lo tanto las funciones, o los recursos de este, ya sea la colección o el presupuesto.

En el Centro Cultural esto no solo que sería arriesgado, sería imposible y para darse cuenta no hay más que pararse en la entrada a las ocho de la mañana de cualquier día, primero veríamos un edificio con una infraestructura limitada; luego saludaríamos a media decena de personas que entran a cumplir su trabajo, como lo han hecho desde hace cuarenta años; a los pocos minutos de estar allí notaríamos que hay mensajeros que vienen y van trayendo y dejando documentos y materiales de las dependencias de apoyo ubicadas en el edificio matriz; cerca de media hora después repararíamos en una fila de uniformados que después de pasar revista a su armamento, se distribuyen en las diferentes áreas del IGM, entre ellas el CCIGM, a emitir sus órdenes y a no recibir, con ligeras excepciones, opiniones de sus subordinados. Bosquejada como ejemplo la realidad física, administrativa y de recurso humano de la institución militar en estudio, lo que nos queda muy claro es pensar que deshacer lo existente para comenzar de cero, es una utopía, lo que si podemos es plasmar en forma de actividades y procesos lo que solo existe en el imaginario de los que hacen las cosas, dar nombre a esas tareas, conectarlas a través de diagramas de flujo, hasta conseguir tener un producto o servicio educativo o cultural.

Para hacerlo se prefirió echar mano de varias filosofías administrativas que hacen uso de los procesos para conseguir mejorar sus niveles de desempeño, estas son: la “Mejora

continua”, “la Calidad total” y “la Reingeniería de procesos”, formas contemporáneas de gestión, que aportarán a la estructura propuesta del Centro Cultural del IGM con muchas cosas, pero principalmente con partes importantes de su respectivas metodologías:

De mejora continua se tomó:

- El que las personas que hacen el trabajo lo conocen mejor que nadie para proponer recomendaciones que mejoren su desempeño, y por eso, el personal del Centro Cultural levantó sus propios procesos.

- El involucrar de forma activa y comprometida a todos los miembros de la organización, por esto se ha colocado en cada proceso y actividad al responsable directo a la cabeza, pero también al resto del equipo de trabajo en orden de importancia de acuerdo al apoyo que brinda en esa actividad.

- Llevar a cabo proyectos por intermedio de equipos multifuncionales, lo cual se evidencia al ver que cada proceso no es una isla sino un microsistema interconectado de actividades, departamentos y personas.

De calidad total se tomó:

- El tener presente al cliente como tal o como proveedor, para cual se establecieron tres columnas, una para ubicar al cliente interno, lo que significa CCIGM, otra para el externo, o sea aquel que viene de otra organización, y finalmente la columna institucional, para cuando el cliente es de alguna área del IGM.

- La identificación del Benchmark, en las facetas relacionadas con identificar, conocer, copiar y alcanzar o superar las capacidades de otras instituciones afines. No se pudo hacerlo con los departamentos del IGM pues se dedican a otras tareas totalmente diferentes.

- El empoderamiento, pues en la estructura se grafica un nivel directivo y uno operativo, consiguiendo no jerarquizarla verticalmente, a fin de otorgar a los responsables de los procesos la autoridad para que tomen decisiones, sin tener que depender del jefe y por lo

tanto evitando la pérdida de tiempo²⁶.

De la reingeniería se tomó:

- La reorientación del centro de atención de las tareas o servicios, hacia los procesos, que en efecto no existían.
- Al igual que en la calidad total, se trabajó en la estructura recomendada, la “horizontal” para pasar de la organización centralizadora y rígida, en flexible y descentralizada.
- Como en la calidad total, también se estableció para cada actividad, una responsabilidad grupal, solidaria o colectiva.

4.3. METODOLOGIA DE LA GESTION POR PROCESOS

4.3.1. Evaluación y diagnóstico de los procesos del CCIGM

Para llevarla a cabo es menester conocer las características particulares de la organización en donde se la aplicó y sobre todo las siguientes cuatro etapas:

Conocimiento

Difícilmente se podría rediseñar aquello que no se conoce, por lo que es importante recopilar información de los procesos que van a sufrir cambios.

La información del CCIGM, comenzó a ser levantada a nivel de tareas, o sea a un nivel más bajo que las actividades. Sin embargo, se vio que no era recomendable realizar un análisis demasiado detallado de los procesos existentes, sino más bien enfocarse en los nuevos.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, *Teoría general de la administración*, Madrid, Macgraw-hill, 2006.

A la par se establece un equilibrio entre el conocimiento de lo que está ocurriendo en los procesos y en cómo se podrían optimizar.

Se dice que el conocimiento del proceso no está en quien lo diseña, sino en quien lo ejecuta o pone en práctica, por lo que se decidió entrevistar a todo el grupo de trabajo:

Jefe del Centro Cultural

Museólogo

Guía 1

Guía 2

Guía 3

Operador de planetario 1

Operador de planetario 2

La entrevista

Se entrevistó a las personas involucradas en el proceso, en especial a quienes ejecutan las tareas, pero como aconsejan los especialistas en reingeniería, es conveniente preguntar a alguien más que haga lo mismo.

Realizar la entrevista fue complicado y una vez más los libros tuvieron razón, pues se encontró en las personas resistencia al cambio, inseguridad y la alteración de las respuestas de acuerdo a sus intereses.

Fue difícil minimizar los aspectos negativos mencionados, desde el inicio de la investigación el trabajo de recopilación de la información hubo un rechazo a todo lo relacionado con “procesos”, tómese en cuenta que, como se dijo en los agradecimientos, esto fue parte de una investigación para la implementación de los procesos del IGM. Con el pasar de los días paulatinamente cumplieron con hacerlo, con la sola excepción de una persona que entregó información que casi en un 80% no se correspondía con lo que hacía, sin embargo una semana después, me fue entregada la información muchísimo mejor organizada y dentro del contexto que se pedía, definitivamente contrastaba con lo entregado la primera vez.

En este caso no se entrevistó al jefe, pues era un militar con otras ocupaciones, que había delegado todas las funciones de dirección del CCIGM, a una de las guías que hacía las veces de secretaria. Al entrevistarla incurrió en lo siguiente:

- Justificar la razón de ser del puesto que ocupa.
- Resistir al posible cambio y justificar su forma de administrar.

El fundamento de los subordinados fue:

- Justificar la razón de ser de su puesto.
- Oportunidad para búsqueda de beneficios personales.

La Observación

Fue muy útil realizar observaciones que proporcionaron información adicional sobre las características de las actividades y procesos, así como de su entorno.

Se sugirió que la observación se la haga como cliente, en este caso la Dra. Paredes²⁷ fue quien la llevó a cabo, logrando apreciar aspectos relevantes del proceso.

Los aspectos como ubicación física, mobiliario y el entorno del puesto de trabajo donde realiza su proceso no fue tomado en cuenta, por no tratarse de labores de riesgo, ni de gran esfuerzo físico, ni tampoco en tiempo.

Por último la entrevista se programó con antelación y se adecuó al tiempo disponible del entrevistado, por otro lado y en la medida de lo permitido se les hizo un acompañamiento y se tomó nota mientras desarrollaban sus actividades.

Las siguientes son las actividades cotejadas entre las entrevistas y lo que se entregó por escrito

²⁷ La doctora Patricia Paredes, de la consultora INNOVACION EMPRESARIAL, asistió como observadora a ciertos procesos que eran un poco difíciles de entender en el papel, sus apuntes fueron cotejados con las entrevistas.

Esquema 6. Identificación de las actividades del CCIGM

PUESTO	ACTIVIDADES O TAREAS DECLARADAS
Jefe del CCIGM	<ul style="list-style-type: none"> - Recapta documentos digitales o físicos para su sumilla o firma. - Controla asistencia del personal. - Autoriza los permisos de trabajo, por calamidad o vacaciones. - Asiste a reuniones de directivos.
Museólogo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña y ejecuta el montaje de exposiciones del CCIGM. - Supervisa y colabora en el montaje de exposiciones que vienen de fuera del CCIGM. - Elabora y prepara las cédulas de las áreas de exposición. - Apoya en labores administrativas. - Genera proyectos culturales. - Gestiona los requerimientos de los materiales y servicios. - Colabora en la seguridad durante la semana y el fin de semana en el CCIGM. - Participa en la planificación de proyectos. - Supervisa la implementación de la mapoteca y colabora en la atención al público. - Inventaría los bienes que reposan en la reserva museable. - Redacta los guiones. - Investiga lo referente a los contenidos de las exposiciones.
Guía 1	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica, organiza y controla las actividades del CCIGM. - Atiende a clientes que necesitan ocupar las instalaciones para realizar eventos culturales, institucionales o privados. - Recapta llamadas telefónicas y hace las respectivas reservaciones para las visitas de instituciones educativas públicas y privadas. - Coordina eventos culturales, institucionales o privados. - Elabora y participa en la Planificación Estratégica del CCIGM. - Elabora y lleva la agenda de eventos y el calendario de visitas de instituciones educativas. - Redacta la documentación de carácter administrativo. - Supervisa el mantenimiento de las áreas del CCIGM. - Elabora las actas de entrega-recepción cada vez que cambia la administración del CCIGM y del IGM. - Hace turnos de seguridad semanal y en fin de semana. - Recapta y contabiliza al público. - Informa telefónicamente al visitante, de los servicios que ofrece el CCIGM.
Operadores del Planetario	<ul style="list-style-type: none"> - Prepara los equipos audiovisuales. - Proyecta la función astronómica al público. - Realiza el mantenimiento preventivo del proyector universal, de los equipos complementarios y de sus conexiones. - Cuida y cubre de arcilla roja ciertas zonas de las diapositivas de acetato. - Actualiza sus conocimientos en internet sobre nuevos acontecimientos astronómico. - Atiende y orienta a los estudiantes y público en general sobre aspectos de astronomía. - Traslada, ubica y opera los equipos de audio dentro del IGM, cuando se lo necesite para la ambientación de eventos. - Atiende las reservaciones personalmente o por teléfono. - Recapta y ubica dentro del planetario a las instituciones educativas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza labores de seguridad entre semana. - Informar al visitante de los servicios que ofrece el CCIGM.
Guías	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza un recorrido guiado a los planteles educativos y público en general por las áreas expositivas. - Atiende las reservaciones personalmente o por teléfono. - Revisa la información referente a Astronomía y ciencias de la Tierra a ser transmitida a los estudiantes. - Recibe a los estudiantes durante la visita al CCIGM. - Ingresa los datos de asistencia para levantar estadísticas. - Habilita la sala de audiovisuales y coloca el documental solicitado. - Informa al visitante de los servicios que ofrece el CCIGM. - Colabora en la seguridad durante la semana y el fin de semana en el CCIGM.

Interpretación

Luego de recopilar y clasificar la información de las entrevistas y complementarla con la observación, se interpretó y redactó adecuadamente las actividades y tareas y se ajustó a las condiciones que la etapa de análisis requiere. Algo de la información recopilada fue desechada, pero antes se cumplió con comprobar si hacía falta información o datos secundarios.

Las recomendaciones son de que no sean menos de 10 ni más de 25 los procesos, porque de lo contrario se incrementa la dificultad de su gestión. Lo siguiente fue interpretar o poner en palabras adecuadas las tareas, agruparlas en actividades, reduciendo su extensión y otorgándoles conceptos que las representen, finalmente se las encasilló en una macroactividad o proceso, al que por supuesto también se le buscó un nombre después de referenciar con entidades afines.

Para ejemplificar presentamos el siguiente cuadro, que parte de las tareas recopiladas directamente del personal, las aglutina en actividades y a todo esto le pone un nombre. Son las tareas realizadas por el museólogo cuando lleva a cabo una exposición²⁸.

²⁸ Anexo 1: Caracterización de los procesos más representativos del CCIGM.

Esquema 7. Cuadro de caracterización de los procesos del CCIGM

PROCESO EXPOSICIONES	
<p>1. PROPOSITO: Presentar de manera pública objetos de interés cultural a través de métodos y sistemas didácticos que faciliten su interpretación.</p> <p>2. ALCANCE: Público en general que asiste al Centro Cultural y especialmente entidades educativas del país.</p> <p>3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS: ICOM: Consejo Internacional de Museo</p> <p>CODIGO DEONTOLOGICO: Normas mínimas de conducta y desempeño profesional para los museos y su personal.</p> <p>CMT: Corporación Metropolitana de Turismo</p>	
PUESTO	RESPONSABLE
Museólogo	Realizar el Proyecto
Museólogo	Investigar y documentar todo lo concerniente a la exposición
Museólogo	Levantar el diseño general de la muestra
Museólogo	Gestionar labores logísticas
Museólogo	Montar e instalar la muestra
Museólogo	Supervisar y coordinar el mantenimiento de las áreas a ocuparse
Museólogo	Difundir la exposición a través de los medios.
Museólogo	Coordinar preparativos para la inauguración
Director o delegado del IGM	Inaugurar la exposición
<p>4. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES:</p>	
ACTIVIDADES	TAREAS
Conceptualizar la idea o el tema	Identifica necesidades e intereses institucionales y comunitarios. Analiza posibles temas a tratarse. Selecciona la idea o el tema de la exposición de acuerdo a los recursos documentales y económicos que posee el IGM
Realiza el Proyecto	Describe el proyecto Realiza el listado de bienes, objetos y elementos gráficos a usarse Determina el Presupuesto

PROCESO EXPOSICIONES	
	Plasma en planos los esquemas de la distribución espacial.
Investiga y documenta todo lo concerniente a la exposición	Investiga los contenidos que deben ser tratados. Selecciona textos y gráficas. Toma fotografía de documentos a reproducirse. Escanea gráficas y textos.
Levanta el diseño general de la muestra	Diseña elementos, gráficas y textos. Define formatos. Escoge colores y marcos, etc. Elabora los textos informativos de cada obra.
Gestiona labores logísticas	Supervisa, coordina y gestiona la compra y producción de los materiales e insumos necesarios para la exposición. Transporta insumos y materiales necesarios para la exposición.
Monta e instala la muestra	Mide y distribuye espacial y estéticamente las obras. Coloca anclajes en cada obra y en rieles de paredes y/o techo. Realiza el montaje de las obras a exponerse. Coloca las luces y las direcciona a cada obra. Coloca los textos informativos en cada obra.
Supervisa y coordina el mantenimiento de las áreas a ocuparse.	Pintado de paredes Revisión de instalaciones eléctricas Limpieza de pisos
Publicita la exposición a través de los medios.	Hace el listado de invitados y lo envía a Relaciones Públicas. Escribe a entidades culturales para que promocionen el evento Coordina con CMT
Coordina preparativos para la inauguración	Limpieza de la totalidad de las instalaciones Contratación del cóctel Contratación de decoración floral Instalación de sonido ambiental del IGM
Inaugura la exposición	Apertura de puertas exteriores Encendido de todas las luces interiores y exteriores Apertura de puertas interiores Encendido de sistema eléctrico del Planetario Encendido de equipos audiovisuales Recepción del público Asistencia y seguridad durante todo el evento Manejo de equipos de acuerdo al programa Apagado de equipos audiovisuales Apagado de sistema eléctrico Cerrado de puertas interiores Apagado de luces interiores y exteriores Cerrado de puertas exteriores
5. REFERENCIAS: Normativa de Exposiciones	

PROCESO EXPOSICIONES
<p>Declaración de la Ciudad de Salvador de Bahía</p> <p>Código Deontológico para los Museos ICOM.</p> <p>7. ANEXOS:</p> <p>9. COMENTARIOS:</p> <p>Elaborador por:</p>

La mejor forma de interpretación de los procesos es presentarlos en forma gráfica a través de diagramas o mapas de procesos conocidos comúnmente como flujogramas. De hecho el producto final de la metodología es el levantamiento de los procesos en los diagramas de flujo y los podremos apreciar al finalizar este capítulo, porque son la parte más importante de la tesis al contener todos los componentes de esta investigación.

Análisis

Sin duda alguna, esta fue la etapa más importante, pues fue aquí en donde se vio la necesidad de crear nuevos procesos.

En esta fase una vez más los manuales de procesos tuvieron razón, pues lo más difícil fue identificar la razón de ser de ciertas actividades, aún los responsables de realizarlas no podían responder a la pregunta, lo que manifestaban era:

- Siempre lo he hecho, así me enseñaron a realizarla, así lo quiere mi jefe, es la única forma de realizarla, es un PON (procedimientos operativos normales).

Cinco son los cuestionarios usados que deben ser analizados conjuntamente, pues aunque parezcan tener objetivos diferentes, la dependencia que tienen entre sí es estrecha. La metodología dice que es probable que el proceso evaluado pueda ser rediseñado con solo contestar uno de los cuestionarios, pero recomiendan que aunque sea así, no se descarten

los demás, puesto que cabe la posibilidad de que las actividades evaluadas puedan ser rediseñadas con el apoyo de las demás.

Primera Evaluación

Los cuestionamientos claves empleados fueron: Qué se hace? Por qué se hace? Para qué se hace?, Con ellos se evaluó la necesidad o utilidad del proceso, pero sobretodo saber qué ocurriría si se dejara de realizar. Se hizo uso de dos respuestas:

a) Proceso no necesario que eliminado no ocasionaría ningún problema o desajuste dentro de la empresa.

b) Proceso necesario que eliminado si ocasionaría problemas o desajustes dentro de la empresa.

La minoría coincidió con el numeral a), por lo que muy pocos procesos fueron eliminados y muy pocos se dejaron de realizar.

La mayoría de respuestas coincidió con la b), por lo que pasaron a una nueva evaluación, mientras tanto los mismos cuestionamientos se enfocaron hacia cada una de las actividades integrantes del proceso.

En este caso para cada una de las actividades, nuevamente se vuelven a hacer los mismos cuestionamientos y a proponer las mismas dos alternativas de respuesta.

c) Que la actividad no es necesaria y que el eliminarla por completo no ocasionaría problemas o desajustes dentro del proceso.

d) Que la actividad es necesaria y que el eliminarla por completo si ocasionaría problemas o desajustes dentro del proceso.

Si la conclusión es la descrita en el inciso c), definitivamente es una actividad que puede eliminarse y tomar la decisión de dejar de realizarla.

Si la conclusión es la descrita en el inciso d), los cuestionamientos deben enfocarse hacia la forma en la que se realiza la actividad, a través de una nueva evaluación, pero antes se

debe pensar en otras afectaciones como por ejemplo ¿qué pasaría con el cliente?, o con el producto intermedio que esa actividad genera, por lo tanto hay que conocerla. Se pueden preparar tablas de acuerdo a lo que se quiere analizar.

A continuación exponemos una relacionada con el proceso exposiciones, para mantener la continuidad y coherencia en el ejemplo:

Esquema 8. Cuadro del entorno del proceso exposiciones

Proveedor		Insumos	Transformación	Productos	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
-Compras -Transporte -Fotografía Aérea	-Almacenes -Enmarcadoras -Empresas de Diseño gráfico	-Colecciones -Bienes de carácter educativo y cultural	-Plasma proyecto expositivo, compra y produce objetos de interés educativo y cultural, monta exposición, inauguración	-Bienes y objetos expuestos -Público informado		Visita guiada

Segunda Evaluación

A partir de esta evaluación las respuestas obtenidas definen la matriz de cada uno de los procesos.

Pregunta clave: Cómo se hace?

Se quiso determinar si la forma en la que se realizaba la actividad es la más adecuada o si se podía realizar de manera más efectiva, con miras a mejorar el proceso en general, como ejemplo, a continuación se muestra una representativa tabla de análisis del valor en la que se consideró el tiempo invertido en cada actividad del proceso, y por supuesto los agregadores de valor previamente estandarizados.

Esquema 9. Cuadro de Análisis de Valor

ANALISIS DE VALOR PROCESOS DE EXPOSICIONES ²⁹

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (Min.)			
	1							Analizar y seleccionar el tema del Proyecto	600			
	1							Realización del Proyecto	3000			
	1							Investigación del Proyecto	30000			
	1							Documentación y reproducción	5500			
	1							Diseño general de la muestra	6000			
	1							Elaboración textos informativos	2400			
						1		Supervisión y coordinación de producción de elementos	7200			
					1			Envío de documentación para adquisición o contratación	480			
					1			Transporta materiales y elementos	600			
			1					Mantenimiento de áreas	1440			
	1							Montaje de obras	1440			
	1							Colocación de textos y luces	480			
			1					Difusión de la exposición	1440			
			1					Preparativos de inauguración	960			
	1							Apertura y encendido de sistemas	20			
	1							Manejo de equipos	60			
	1							Asistencia y seguridad	300			
		1						Apagado y cierre	20			
	11	1	3	0	2	1	0					
TIEMPOS TOTALES									61940			
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES							Método Actual			TIEMPO TOTAL EN DIAS	129,04
								No.	Tiempo	%		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto pagar)							11	49800	80%	* TIEMPOS ESTIMADOS	
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	20	0%		
P	PREPARACION							3	3840	6%		
E	ESPERA							0		0%	Elaborado por:	
M	MOVIMIENTO							2	1080	2%		
I	INSPECCION							1	7200	12%		
A	ARCHIVO							0		0%		
TT	TOTAL							18	61940	100,00%		
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							49820				
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO							80,43%				

²⁹ Proceso relevante del CCIGM

Tercera Evaluación

Pregunta clave: Cuándo se hace?

Su objetivo es establecer si realizar la actividad en ese momento es imprescindible para no entorpecer la secuencia del proceso o si la misma puede realizarse en otro momento o incluso fusionarse con otra actividad, lo cual ayudaría a que el proceso en general pudiese reducirse en tiempo de respuesta y con ello obtener los mismos resultados pero más eficientemente. El diagrama de flujo final ilustrará mejor esta forma de evaluación.

Al realizar las primeras dos evaluaciones y llegar a la conclusión de que la actividad es necesaria, aún puede darse el caso de que el realizarla en un momento determinado agilice el tiempo de respuesta para el logro de los objetivos.

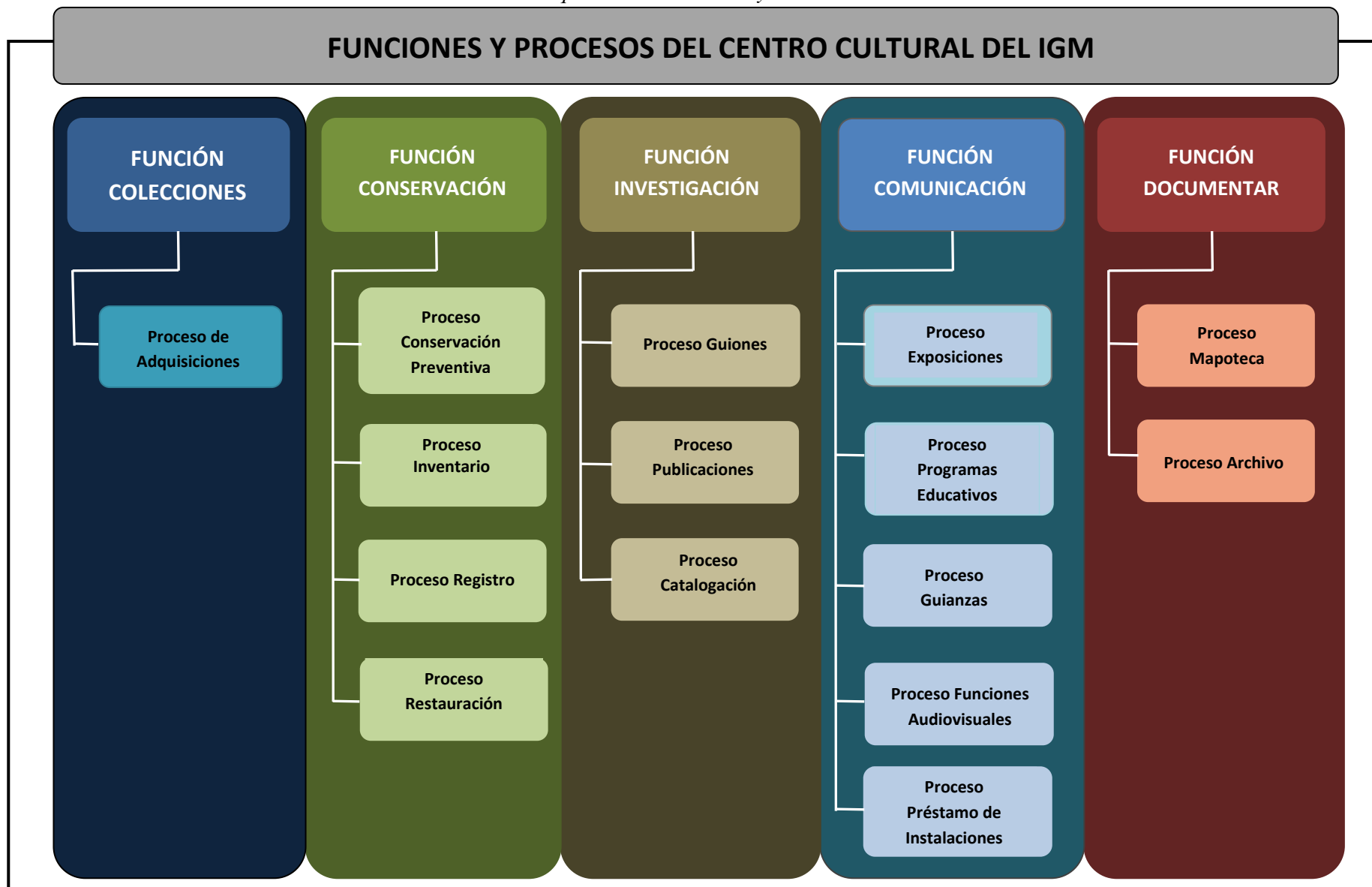
Cuarta Evaluación

Pregunta clave es: En dónde se hace?

En este enfoque de tipo estructural se pretendió determinar si el departamento o área en donde se realiza es el más adecuado o puede cambiarse hacia otra área dentro de la estructura que permita facilitar su realización y obtener mejores resultados, además de evitar duplicidad de funciones. Donde se evidenció esto fue en la función de comunicación en el proceso de promoción.

Los principales lineamientos de la reingeniería, obliga a que la estructura del CCIGM se adecue a las características de los procesos y no a la inversa.

Esquema 10. Funciones y Procesos del CCIGM



Quinta Evaluación

El cuestionamiento clave es: Quién lo hace?

“Su objetivo es analizar las características del recurso humano, las facultades que tiene para desarrollar las actividades que integran el proceso y determinar si es el indicado para realizarlas”³⁰. Esto ayudó, en base a las necesidades del puesto, a plantear los perfiles de quienes ocuparían los cargos y cotejarlos con los perfiles de quienes realizan los procesos, sin embargo será imposible pretender que se cumpla con ello a menos que se interesen voluntariamente por capacitarse o permitir su renovación con personal titulado.

El diagnóstico de este cuestionamiento gira alrededor de la evaluación anterior, pues definitivamente la estructura de la empresa fundamenta las aptitudes y características del personal que integra a cada una de sus áreas y/o departamentos integrantes.

En algunas ocasiones, las actividades son realizadas por personal no calificado, tal es el caso de los empleados del CCIGM, pues al comparar su perfil profesional actual con el que necesita el puesto, ni siquiera se cumple en tener el título académico, otras capacidades, aptitudes y destrezas propias del puesto son más difíciles de valorar.

En otros casos las actividades son realizadas por personal sobre calificado, lo cual se convierte en un desperdicio de recurso humano, a la vez que le proporciona al empleado un sentimiento de inconformidad y descontento.

³⁰ Íbid

Esquema 11. Cuadro del perfil profesional del personal del CCIGM³¹

FUNCION ACTUAL	PERFIL PROFESIONAL
Jefe del CCIGM	Militar con grado de capitán, mayor o teniente coronel, titulado generalmente en ciencias geográficas, jefe de algún departamento técnico del IGM y que normalmente pasa el 98% del tiempo, física e intelectualmente ocupado de las actividades de esa área ³² .
Museólogo	Licenciado en Restauración y Museología, que lleva a cargo actividades propias del puesto, aunque no todas y al cual se le ha encargado labores de investigación y administración.
Guía / secretaria/ Jefe encargado	Cuarto semestre de Administración Turística. Persona que ha asumido los roles administrativos y hasta directivos, y que hace las veces de coordinadora, sin embargo de tener el puesto de guía. Por supuesto no cumple sus funciones, o sea los recorridos guiados.
Operadores del Planetario	Bachilleres en contabilidad que operan el proyector universal y los equipos audiovisuales complementarios del Planetario, y que trabajan pasando un día entre semana y cada 15 días los fines de semana.
Guía 1 y 2	Uno de los guías es licenciado en Administración Turística y la otra guía es licenciada en Marquetería. Realizan actividades propias de su cargo, aunque por disponibilidad de tiempo se les ha encargado apoyar en la biblioteca y en llevar las estadísticas.

³¹ Cuadro que refleja la realidad profesional del personal del IGM al momento de la investigación.

³² Información entregada por la guía-secretaria del Jefe del Centro Cultural.

Esquema 12. Cuadro del perfil profesional necesario para cumplir con las funciones del CCIGM



Diseño:

Después de determinar, a través del anterior análisis, la necesidad de crear nuevos procesos, estos deben ser diseñados y por supuesto se arranca de los resultados esperados a manera de visión y se recomienda para ello, trabajar preferentemente con analistas independientes e iniciarse paralelamente a la etapa de conocimiento del proceso, para posteriormente intercambiar criterios con los responsables de su realización, situación que se puso en práctica en el IGM, pero no resultó como se esperaba. Las ideas de cambio del proceso resultaron incongruentes con la realidad debido a que no tenían ninguna base clara para el diseño del nuevo proceso, por lo que se volvió a trabajar pero de manera conjunta, personal externo con el personal de la institución.

Es importante que los nuevos procesos consideren la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y por último, la verificación de la estructura organizacional.

El diseño del nuevo proceso puede adecuarse a algunas de las siguientes soluciones:

Eliminar: En el Análisis, en su segunda evaluación, se presentó una tabla del proceso exposiciones, como ejemplo para estimar el tiempo invertido por actividad y el nivel de valor agregado, si fuese el caso de que no agregara valor, en el nuevo diseño ya no habría que incluirla.

Desde una nueva concepción del proceso, a veces se llega a la conclusión de que gran cantidad de actividades no agregan valor. A propósito las formas de valoración las podrá definir la institución de acuerdo a su misión, sus objetivos y sus capacidades. Una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan.

Como veremos en los posteriores mapas de flujos de los procesos del Centro Cultural, tanto lógica como físicamente puede revelar oportunidades de simplificación.

Integrar y Automatizar: Son operaciones del diseño que procuran que a los procesos ya simplificados se los integre para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del producto o servicio al cliente y utilizar tecnología para adecuarla a los nuevos procesos. Sin embargo en el CCIGM no fue posible aplicarlas por la naturaleza educativa y cultural de las labores museísticas, un tanto diferente a lo que la reingeniería de procesos promueve, la elaboración en serie de productos.

Para finalizar, es importante recordar que para lograr reforzar los nuevos procesos, es necesario readecuar la estructura organizacional a las características y objetivos de los cambios que se vayan a implementar. Implica además el rediseño organizacional, descentralización y modificaciones del flujo de trabajo, definición clara de responsabilidades, creación del menor número de áreas y/o departamentos, definición de las líneas de autoridad y de los tramos de control, autonomía y libertad para la toma de decisiones, definición de puestos y funciones³³.

³³ MONTANER & ASOCIADOS, *Manual del Directivo Eficaz*, Barcelona, Ediciones Gestión SA, p.52, 2000.

8. MARCO ESTRATÉGICO O PRODUCTO

8.1 Matrices de los procesos del CCIGM

8.1.1. Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo permiten explicar claramente la secuencia de las actividades que integran los procesos, así como la relación y dependencia entre ellas. Asimismo beneficiándonos y optimizando matrices impulsadas por el gobierno, se cumplimentó la que se cree es la más idónea, porque permitió integrar en columnas, detalles de cada proceso enriqueciendo la matriz. Se incluyó insumos, proveedores, clientes, productos, especificaciones técnicas, responsables y entradas y salidas.

8.1.2. Evaluación de los procesos establecidos en la propuesta

La evaluación de los procesos se realiza a través de indicadores de gestión, los cuales son determinados por las actividades de cada proceso si se lo quiere analizar a profundidad y paso a paso, de lo contrario se establece como indicador el producto que este arroja.

Esquema 13. Indicadores de gestión del proceso exposiciones³⁴

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO						
CENTRO CULTURAL DEL IGM						
FUNCION:	COMUNICACIÓN / DIFUSION					
PROCESO:	CONCEPTUALIZACION Y MONTAJE DE EXPOSICIONES					
PRODUCTO:	EXPOSICIONES REALIZADAS					
INDICADOR DE GESTION:	NUMERO DE EXPOSICIONES					
FRECUENCIA:	SEMESTRAL					
ACTIVIDADES EJECUTADAS	INDICADOR (UNID. MEDIDA)	META PLANIFICADA	META EJECUTADA	PORCENTAJE DE AVACE	MATERIALES	SERVICIOS
Realizar el Proyecto Expositivo	% DE ELABORACION DEL DEL PROYECTO EXPOSITIVO					
Levantar el diseño general de la muestra: elementos gráficos y la obra	% DE DISEÑO LEVANTADO					
Instalación y montaje de obras	% MONTAJE DE EXPOSICION					
RESPONSABLE:						

³⁴ En el Anexo adjunto están los indicadores de gestión más representativos del CCIGM

8.2 PROCESO CONDENSADO DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN EL CENTRO CULTURAL DEL IGM

Caracterización de procesos

Los procesos del CCIGM fueron levantados, por sus respectivos responsables al inicio de la investigación, para conocer al detalle las actividades a nivel de tareas, su objetivo, alcance, terminología, hasta donde llega su responsabilidad, referencias de apoyo al proceso y sugerencias de mejora.

Entorno del proceso

El entorno de los procesos del CCIGM, fueron levantados al inicio de la investigación y en presencia de quienes lo realizaban. Permite tener una idea inicial de su entorno en relación a proveedores, clientes y el posible producto que arroja. Se evidencia que al trabajar con tablas ayudó a que se mantuvieron menos creativos y evite que se salgan del esquema. Tal vez esto fue positivo en función de consolidar los procesos en un tiempo limitado.

Análisis del valor del proceso

Esta tabla levantada en función de las actividades del CCIGM para conocer su valor, también fue cumplimentada con la ayuda y en presencia de quienes realizaban las actividades. Igualmente se la realizó al inicio de la investigación.

Esta matriz de Valoración permite otorgar un valor a cada proceso a través de la cotización individual de cada una de sus actividades integrantes.

Como incursión inicial en el campo de las valoraciones y a manera de propuesta tentativa, se optó

por tomar como medida de tasación “el tiempo” -unidad por todos entendida y de fácil registro- en relación directa con los niveles de importancia de la actividad, establecidos por de la siguiente manera:

<u>SIMBOLOGÍA</u>	<u>EQUIVALENCIA</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	Si la actividad o tarea agrega valor al cliente
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	Si la actividad o tarea agrega valor a la empresa
P	PREPARACION	Si la actividad o tarea denota la preparación de algo
E	ESPERA	Si la actividad o tarea denota espera
M	MOVIMIENTO	Si la actividad o tarea denota movimiento o traslado de personas o cosas, caminando o a través de transporte.
I	INSPECCION	Si la actividad o tarea denota labor de supervisión
A	ARCHIVO	Si la actividad o tarea denota guardar o archivar algo

Como se evidencia en este cuadro, las valoraciones casi siempre serán subjetivas.

Matriz de indicadores de gestión del proceso

Son indicadores que ayudan a controlar si se cumple o no con las metas planificadas, sean estas diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales, etc.

Los indicadores de gestión de varios procesos del CCIGM, se los trabajó también con el personal que realizaba la actividad pero también con el personal del área de planificación, y fueron establecidos tomando en cuenta los resultados que salían al finalizar cada actividad importante del proceso. Fue como se seleccionar el producto intermedio que la actividad más relevante arrojaba y decidirlo medir en relación de cantidad o de porcentaje.

CONCLUSIONES

Los sistemas o estructuras organizativas basadas en procesos no han sido lo suficientemente incorporadas a la administración de los museos y centros culturales, inclusive me atrevería a decir que casi nada. Generalmente en las instituciones culturales se ha llegado a elaborar organigramas con la finalidad de establecer su dependencia administrativa o conocer el orden jerárquico en el cual se ubica determinado trabajador. Desde luego que esto es necesario, pero sería mejor aún si a ésta estructura se la vería como la base de algo más importante, lo que en un cuerpo humano sería quizá la red de interconexiones nerviosas que soportadas por huesos y músculos, lo recorren cuan extenso es para activar las diferentes partes del cuerpo. Los procesos al tenor, son actividades colocadas secuencialmente que se relacionan y conectan entre sí para generar un producto o servicio.

Pero el obtenerlos pasó primero por la etapa de conocimiento del medio o sea, fue necesario conocer a la institución que requería incorporar los procesos, y al ser dependencia de una organización más grande, también fue menester conocer, administrativamente hablando, algunas áreas de su institución matriz, el Instituto Geográfico Militar.

Una vez reconocida la situación administrativa y orgánica del IGM, se continuó planteando las mismas interrogantes a un nivel más abajo, al macroproceso productivo Centro Cultural del IGM, para de la misma manera aprovechar los datos existentes relacionados con su forma organizativa, pero al no existir ninguna vigente se la tuvo que elaborar a partir de las funciones principales de los museos, por lo que se tuvo que referenciar a nivel nacional e internacional.

Nos encontramos con una gran tipología de museos y a su vez una amplia gama de formas de administración, por lo que fue imprescindible analizar lo que en esencia era un museo y si en los de Ecuador y/o Quito existía un perfil un tanto definido de estructura de

organización, concluyéndose que a nivel macro, por sobre las unidades museísticas, había dos: a nivel de ciudad la Fundación Museos de la Ciudad y a nivel nacional, el naciente Sistema Ecuatoriano de Museos, pero como se mencionó, dentro de sus respectivos museos no estaban del todo especificadas.

Se decidió usar la estructura basada en las funciones del museo e inmediatamente se pensó en cuáles eran los procesos que correspondían al Centro Cultural y cuáles serían las actividades que encajaban dentro de sus procesos, la respuesta llegó al tamizar las entrevistas y encuestas hechas al personal del CCIGM que venía realizándolas. Estas tareas no tenían nombre ni apellido, hubo que bautizarlas y comprimirlas en conceptos cortos pero representativos.

En la naciente estructura bajo procesos solo debió aceptarse actividades que agregaban valor y desecharse las que no, una vez acrisoladas, necesitaban de “responsables” que las ejecuten, evidentemente debían ser profesionales calificados en cada una de las disciplinas que el Centro requería.

Cada actividad se origina a partir de “insumos”, que fundamentalmente es el requerimiento de un cliente externo o interno, este es suministrado por un “proveedor”. Termina entregando generalmente un “producto o servicio intermedio”, y la secuencia sigue hasta que finaliza el proceso con la entrega del producto o el servicio final.

Al finalizar esta investigación se ha plasmado una estructura medular basada en procesos, que con sus once matrices y diagramas de flujo respectivos, servirán de plataforma sobre la cual administrar y controlar las actividades técnicas del Centro Cultural del IGM, por lo que se recomienda su estudio y análisis para llevar a cabo su implementación.

Como valor añadido es importante mencionar, que este trabajo podrá servir de manual de procedimiento o modelo a seguir, por entidades afines, que con pocas modificaciones podrán incorporar los procesos.

BIBLIOGRAFIA

AMATO, Pietro, *Proyectar un Museo*, Roma, Serie Cooperación, 2004.

ANDRADE, Luciano, *La lagartija que abrió la calle Mejía*, Historietas de Quito, Biblioteca Básica de Quito Volumen 2, Quito, TRAMA, 2000.

BALLART, Josep; Tresserras, Jordi, *Gestión de Patrimonio Cultural*, Barcelona, Ariel Patrimonio, 2001.

BALLART, Josep, *El Patrimonio Histórico y Arqueológico: valor y uso*, Barcelona, Ariel Patrimonio, 2002.

BOULTON, William R., *Business Policy – The Art of Strategic Management*, New York, Macmillan Publishing Company, 1984.

CASTILLA, Américo, *El museo en escena, Política y cultura en América Latina*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 2010.

CHARAN, Ram, *Know How – The 8 Skills that separate people who perform from those who don't*, New York, Crown Business, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, *Teoría general de la administración*, Madrid, Macgraw-hill, 2006.

Dirección General de Divulgación de la Ciencia, *Museología de la Ciencia*, México, Roma Color, 2007.

ECO, Humberto, *Cómo se hace una tesis*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2006.

ESCOBAR, Ticio, *Los desafíos del museo*, Madrid, Trea, S.L., 2007.

FAYARD, Pierre, *La Comunicación Pública y la Ciencia*, Lyon, Chronique sociale, 2004.

FERNÁNDEZ, Luis et al, *Diseño de Exposiciones*, Madrid, Alianza Editorial, 2005.

FERNÁNDEZ, Rodrigo, *Cómo Escribir Guiones de Televisión*, Buenos Aires, Longseller, 2005.

FLORES, Jorge, *Cómo se hace un museo de ciencias*, México, Ediciones Científicas Universitarias, 1998.

- GOMEZ, Francisca, *Del conocimiento a la conservación de los Bienes Culturales*, Quito, Génesis, 2001.
- HERNANDEZ, Francisca, *Planteamientos Teóricos de la Museología*, Asturias, Trea, 2006.
- HERNÁNDEZ, Francisca, *Manual de Museología*, Madrid, Editorial Síntesis, 2008.
- INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, *Glosario de Términos Artísticos y Museográficos*, Lima, SEGRAF, 2009.
- KAPLAN, Robert et al, *Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997.
- LOPES, María. *The shaping of Latin American museums of Natural History, 1850-1890*, Sao Paulo, Osiris, 15, 2009.
- MARTINEZ, Ofelia, *La Comunicación Visual en Museos y Exposiciones*, Margen Rojo, México, 2001.
- MEINARDI, Elsa, *Educación en Ciencias*, Buenos Aires, Paidós, 2010.
- Ministerio de Educación del Ecuador, *Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica*, Quito, Don Bosco, 2010.
- MONTANER & ASOCIADOS, *Manual del Directivo Eficaz*, Barcelona, Ediciones Gestión, 2000.
- NICOLAUS, Knut, *Manual de Restauración de Cuadros*, Barcelona, Könemann, 1999.
- PASTOR, María Inmaculada, *Pedagogía Museística*, Barcelona, Ariel Patrimonio, 2004.
- ROSELLÓ, David, *Diseño de Proyectos Culturales*, Barcelona, Ariel, 2004.
- SAIZAR, Pedro et al, *Educación con el Planetario*, Buenos Aires, IPS, 2005.
- SANTACAMA, Mestre, Joan, *Museografía Didáctica*, Barcelona, Ariel, 2005.
- TONDA, Juan et al., *Antología de la divulgación de la ciencia en México*, México, Editorial Offset, 2002.
- Universidad Miguel Hernández, *Cuéntame que haces en Ciencias*, Alicante, Club Universitario, 2004.
- VALLEJO, María Engracia Torres et al, *Educación y Museos*, México, Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2002.
- VILLACÍS, Rodrigo, *Lea, Piense y Escriba*, Quito, Intiyan, 2009.

ZAVALA, Laura et al, *Posibilidades y Límites de la Comunicación Museográfica*, México, UNAM, 1993.

DOCUMENTOS

Comandancia General del Ejército, *Ley de la Cartografía Nacional*, Quito, IGM, 2006.

HERRERA, Haroldo, <<*Organización, métodos y reingeniería*>>, Instituto Geográfico Militar, Quito, 2008.

Instituto Geográfico Militar, *Convenios firmados con instituciones educativas y afines*, 2010-2015.

Ministerio de Cultura del Ecuador, *Ley de Cultura*, Montecristi, 2009.

PAGINAS WEB

Orsay <http://www.musee-orsay.fr/es/info/centro-publico/organigrama.html>

http://www.museeorsay.fr/fileadmin/mediatheque/integration_MO/PDF/4_Organigramme_Musee_d_Orsay_juillet_2010.pdf

<http://museologiaupr2009.blogspot.com/2009/02/organigramas-de-museos.html>

http://www.muuseum.ee/et/erialane_areng/museoloogiaalane_ki/ingliskeelne_kirjand/p_van_mensch_toward/mensch17/

http://www.nuevamuseologia.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=462:organigrama-estructural-de-un-museo&catid=38:teoria&Itemid=398

A N E X O S

Anexo 1. CARACTERIZACION DE PROCESOS

A continuación se exponen ejemplos de caracterización de procesos que fueron levantados en el CCIGM, por sus respectivos responsables al inicio de la investigación, para conocer al detalle las actividades a nivel de tareas el objetivo, alcance, terminología, hasta donde llega su responsabilidad, , referencias de apoyo al proceso y sugerencias de mejora.

Anexo 2. ENTORNO DEL PROCESO

A continuación se exponen ejemplos de procesos del CCIGM, que fueron levantados con ayuda de quienes lo realizan, igualmente al inicio de la investigación y que permite tener una idea inicial de su entorno en relación a proveedores, clientes y el posible producto que arroja. Se evidencia que al trabajar con tablas definidas se mantuvieron sin salirse del esquema. Tal vez esto fue positivo en función de consolidar los procesos en un tiempo limitado.

Anexo 3. ANALISIS DEL VALOR DEL PROCESO

A continuación se exponen ejemplos de recopilación de información necesaria para el levantamiento de procesos en el CCIGM, que fue cumplimentada con la ayuda y presencia de quienes realizaban las actividades. Igualmente se la realizó al inicio de la investigación.

Esta matriz de Valoración permite otorgar un valor a cada proceso a través de la cotización individual de cada una de sus actividades integrantes.

Como incursión inicial en el campo de las valoraciones y a manera de propuesta tentativa, se optó por tomar como medida de tasación “el tiempo” -unidad por todos entendida y de fácil registro- en relación directa con los niveles de importancia de la actividad, establecidos por de la siguiente manera:

<u>SIMBOLOGÍA</u>	<u>EQUIVALENCIA</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	Si la actividad o tarea agrega valor al cliente
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	Si la actividad o tarea agrega valor a la empresa
P	PREPARACION	Si la actividad o tarea denota la preparación de algo
E	ESPERA	Si la actividad o tarea denota espera
M	MOVIMIENTO	Si la actividad o tarea denota movimiento o traslado de personas o cosas, caminando o a través de transporte.
I	INSPECCION	Si la actividad o tarea denota labor de supervisión
A	ARCHIVO	Si la actividad o tarea denota guardar o archivar algo

Como se evidencia en este cuadro, las valoraciones casi siempre serán subjetivas.

Anexo 4. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO

A continuación se exponen ejemplos representativos de indicadores de gestión de varios procesos del CCIGM, que fueron establecidos tomando en cuenta el resultado que las actividades más importantes del proceso. Fue como se seleccionar el producto intermedio que la actividad más relevante arrojaba y decidirlo medir en relación de cantidad o de porcentaje.

Anexo 5. Organigramas de museos en el exterior