



La Universidad
de postgrado
del Estado

REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO
VII MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA

TÍTULO DE LA TESIS

***LA GESTIÓN CULTURAL DEL ECUADOR. CASO: CASA DE LA
CULTURA ECUATORIANA “BENJAMÍN CARRIÓN” 2008 - 2012***

**Tesis para optar al Título de
Magister en Alta Gerencia**

Autor: Juan Antonio Merino Jaramillo

Tutor: John Antón Sánchez

Quito, Febrero del 2014

No. 011-2014

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los veinte y ocho días del mes de febrero, del año dos mil catorce, **JUAN ANTONIO MERINO JARAMILLO**, portador de la cédula de ciudadanía: 1400082978 **EGRESADO DE LA VII MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: **“LA GESTIÓN CULTURAL DEL ECUADOR. CASO: CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA “BENJAMÍN CARRIÓN” 2008-2012”**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN ALTA GERENCIA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.81
Tesis Escrita:	8.55
Grado Oral:	9.53
Nota Final Promedio:	8.96

En consecuencia, **JUAN ANTONIO MERINO JARAMILLO**, ha obtenido el título mencionado.

Para constancia firman:


Mgs. Enrique Bruque
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL


Mgs. Victor Jácome
MIEMBRO


Mgs. Freddy Simbaña
MIEMBRO


Abg. Lino Valencia Z.
DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL



AUTORÍA

Yo, Juan Antonio Merino Jaramillo, CI 1400082978 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor de la Tesis.

Quito, febrero 2014



Juan Antonio Merino Jaramillo

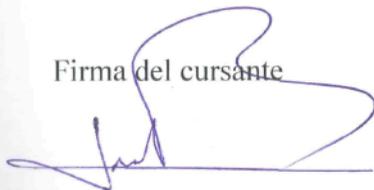
CI. 1400082978

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de la presente tesis, su bibliografía y anexo, como material de estudio o fuente de investigación, dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, febrero 2014

Firma del cursante

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'J' and 'M' followed by a horizontal line.

JUAN ANTONIO MERINO JARAMILLO

CI. 1400082978

DEDICATORIA

A los actores y gestores culturales de la patria que me confiaron sus infortunios y aspiraciones motivándome a pensar en la calidad de la gestión cultural;

A mi esposa, hijos y nietos por sus afectos y compañía, a mi madre Francisca que me abrió el camino a la defensa del patrimonio cultural.

A los amigos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana que compartieron entre agosto 2008 y agosto 2012 sus observaciones y anhelos por una casa dinámica e incluyente.

Juan A. Merino J.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud al Instituto de Altos Estudios Nacionales por abrirme las puertas a una formación académica compatible a las aspiraciones de mi desempeño profesional, a las exigencias de la administración moderna, y a las necesidades que demandan las instituciones que se comprometen con la eficiencia administrativa. Gratitud a John Antón, mi tutor, quien con excesiva paciencia ha orientado el presente trabajo y ha permitido incorporar importantes conceptos conceptuales y metodológicos en el presente trabajo. Gratitud a la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la persona del señor Raúl Pérez Torres, su Presidente, Lcdo. Raúl Pazmiño, y los dilectos funcionarios Lcdo. Jorge Salazar, Dr. Emilio Núñez, Lcda. Clelia Acosta Dra. Nidia Poveda e Ing. Enrique Muñoz, quienes en su orden autorizaron la autoevaluación institucional, permitieron su desarrollo, compartieron sus criterios y validaron la propuesta de un nuevo modelo de gestión institucional.

RESUMEN

El estudio realizado sobre la gestión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión” (CCE) durante el período 2008-2012 ofrece un diagnóstico de la administración institucional, una alternativa de gestión, y la defensa para su implementación. Se analiza del escenario institucional develando los fundamentos filosóficos, históricos, culturales y los conceptos de gestión pública que han definido la existencia de la CCE. Estos elementos guiaron la valoración de la gestión y aportaron conceptos para formular la alternativa propuesta. Luego la autoevaluación permite valorar el desempeño institucional en el período definido, diagnóstico que nos deja preocupaciones en el estilo de liderazgo, la estrategia institucional, la atención a las personas, las alianzas y gestión de recursos, los procesos que debe atender la administración; y la ausencia de criterios de evaluación institucional. Con las debilidades encontradas y las perspectivas de la gestión moderna, se formula un modelo de gestión con la base teórica del modelo EFQM y el apoyo del modelo Iberoamericano; este componente estratégico, constituye la estructura del modelo que enfatiza lo que la Casa de la Cultura Ecuatoriana (CCE.) matriz, debe hacer para trasladar a los hechos cada área de atención a través de estrategias de implementación sugeridas. Finalmente se defiende la necesidad de discutir institucionalmente la implementación de la propuesta por la exigencia de cambio institucional, la atención a los derechos humanos y culturales, trabajar con una agenda institucional vigorizada de calidad total y factores críticos de éxito que ofrece el modelo, el mismo que es indiferente a cualquier definición organizativa autónoma o anexa a la política estatal. Se ha cumplido con su propósito de estudiar la gestión de la CCE y formular un modelo que ajuste los servicios de la entidad a los criterios de calidad total.

Palabras clave: Autoevaluación, gestión, puntos fuertes y débiles, excelencia, modelo.

SUMMARY

The study realized about the management of the Ecuadorian Culture House "Benjamin Carrión" (CCE) during the period 2008-2012 offers a diagnostic of the institutional administration, a management alternative, and the defense for its implementation. It is analyzed from the institutional stage revealing the philosophical, historical, and cultural foundations, and the concepts of public management that have defined the existence of CCE. These elements guided the evaluation of the management and brought forth concepts to formulate the proposed alternative. After the self-evaluation, an analysis of the institutional performance in the defined period was permitted, a diagnostic that leaves us with concerns in the leadership style, the institutional strategy, the attention to people, the alliances and management of resources, the processes that the administration should heed; and the absence of criteria for institutional evaluation. With the weaknesses found and the perspectives of modern management, a management model is formed with the theoretical base of the EFQM model and the support of the Ibero-american model; this strategic component constitutes the structure of the model that emphasizes what the Ecuadorian Culture House (CCE) parent should do to put into place the changes in each area of attention through the implementation of the strategies suggested. Finally we defend the need to institutionally discuss the implementation of the proposal regarding the demand of institutional change, the attention to human and cultural rights, to work with an institutional agenda strengthened with top quality and critical factors for success that the model offers, the same that is indifferent to whatever autonomously organized definition or annex to the political state. We have fulfilled our purpose of studying the CCE management and formulating a model that adjusts the entities services to meet top quality criteria.

Key words: Self-evaluation, management, strong points and weaknesses, excellence, model.

INDICE

CARÁTULA.....	I
AUTORÍA.....	II
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INDICE	1
INTRODUCCIÓN.....	6
1. La institucionalidad de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.....	9
1.1. Antecedentes de la Casa de la Cultura	9
Contexto de la investigación.....	9
Creación y filosofía institucional	10
La identidad nacional, nación, identidad ecuatoriana	12
La CCE y los mandatos constitucionales.....	16
Fases e hitos culturales en la consolidación de la CCE.....	17
La cultura popular como expresión de identidad	23
El teatro de la calle.....	24
1.2. Derechos culturales y su implicación jurídica	24
Reseña histórica.....	25
Implicación jurídica ecuatoriana sobre los derechos culturales	26
Ciudadanía e institucionalidad en la perspectiva cultural	28
1.3. La gestión pública y cultural en la organización institucional de la Casa de la Cultura.....	29
La gestión pública.....	29

La gestión cultural.....	30
Ámbitos de la gestión cultural	33
Calidad de la gestión cultural.....	34
Conclusiones.....	35
2. La gestión cultural de la Casa de la Cultura: 2008 - 2013	38
2.1. Estructura orgánica: histórica, organizacional, e imagen corporativa	38
2.1.1. Enfoque histórico de la administración.....	38
2.1.2 Estructura organizacional.....	39
2.1.3. Imagen corporativa.	42
2.2. Efectividad de la gestión institucional.	43
2.2.1. Estrategia de evaluación.....	43
2.2.2. Criterios de agentes facilitadores.	45
Criterio 1: liderazgo.	45
Criterio 2: Estrategia.	49
Criterio 3: Personas.	52
Criterio 4: Alianzas y recursos.....	55
Criterio 5: Procesos, productos y servicios.....	58
2.2.3. Criterios resultados.....	61
Criterio 6: resultados en los clientes.	62
Criterio 7: Resultados en las personas.	64
Criterio 8: Resultados en la sociedad.....	66
Criterio 9: resultados clave.	68
2.2.4. Criterios congruencia institucional	69
Criterio 10: Alineamiento constitucional.....	69
Criterio 11. Aporte Ley Orgánica de culturas.....	72
Conclusiones.....	78
3. La calidad total en la gestión cultural de la Casa de la Cultura Ecuatoriana	80
Introducción	80
3.1. Marco conceptual: Naturaleza de la gestión cultural, escenario cultural ecuatoriano, principios y valores	80

3.1.1.	Naturaleza de la gestión cultural.....	80
	Propósito de la gestión cultural.....	81
	Soportes conceptuales.....	81
3.1.2.	Escenario cultural ecuatoriano.....	82
3.1.3	Principios y valores.....	84
	Principios.....	85
	Valores.....	85
3.2.	Componente estratégico: Gestión cultural de calidad.....	86
3.2.1.	Conceptos fundamentales de excelencia.....	87
3.2.2.	Comportamiento de los agentes facilitadores.....	89
	Criterio 1: Liderazgo.....	89
	Criterio 2: Estrategia.....	92
	Criterio 3: Personas.....	94
	Criterio 4: Alianzas y recursos.....	97
	Criterio 5: Procesos, productos y servicios.....	100
3.2.3.	Previsión de resultados.....	102
	Criterio 6. Resultados clientes-ciudadanos.....	103
	Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas.....	104
	Criterio 8: Resultados de sociedad.....	105
	Criterio 9: Resultados globales.....	106
3.2.4.	Articulación del Esquema Lógico REDER.....	107
	Estrategias de implementación.....	107
	Conclusiones.....	109
4.	Por una gestión renovada de la casa de la Cultura Ecuatoriana.....	112
	Introducción.....	112
4.1.	Una realidad que exige cambio.....	112
4.2.	Políticas culturales sustentadas en derechos humanos y culturales.....	114
	Derechos culturales e identidad.....	115
	Talento y emprendimiento.....	115
	Promoción y apropiación social.....	116

Dinamizar sinergias.	117
4.3. Agenda institucional vigorizada de calidad total y factores críticos de éxito	117
Factores críticos de éxito.....	118
Gestión de calidad total.....	118
Liderazgo transformacional.	119
Equipo de gestión de calidad.	119
Diagnóstico del escenario cultural.	119
Redes de gestión cultural.	119
Vinculación comunitaria.	120
Manual estratégico de personal.....	120
Carrera de gestión cultural.	120
Alianzas estratégicas.....	120
4.4. Gestión autónoma o anexa a la política estatal	121
Autonomía económica y administrativa.	122
Calidad de gestión.....	122
Políticas culturales.	122
Elección de autoridades y puestos de trabajo.....	122
Membresía.....	123
Libertad de pensamiento, creación y producción.....	123
Conclusiones.....	124
5. Conclusiones generales.....	126
5.1. La Casa de la Cultura y su gestión institucional en el Ecuador	126
5.2. La gestión cultural de la Casa de la Cultura: 2008 – 2012.....	127
5.2.1. Criterios agentes facilitadores y resultados.....	127
5.2.2. Criterios de congruencia institucional.....	128
5.3. La calidad en la gestión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.....	128
5.4. Por una gestión renovada de la Casa de la Cultura Ecuatoriana	129
BIBLIOGRAFÍA.....	130
Anexo 1.....	138

METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL SUSTENTADO EN
EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA 138

INTRODUCCIÓN

El presente estudio sobre la gestión de la Casa de La Cultura Ecuatoriana como una expresión de la administración de la cultura nacional, se concibió con el propósito de estudiar su desempeño, y conocer sus logros y reveses acrecentados como encargada de convertir al Ecuador en potencia cultural bajo el legado de su fundador, don Benjamín Carrión. Constituye una investigación cualitativa enfocada a la crítica social y constructiva a la vez, que analiza a la institución de manera global con el soporte documental, la autoevaluación, una alternativa de gestión y la correspondiente defensa, permitiendo derivar y atender la necesidad de mejorar la imagen corporativa. La investigación compromete exclusivamente a la gestión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana matriz con su sede en Quito, delimitando su ámbito de estudio a la provincia de Pichincha como espacio de influencia directa.

El primer capítulo repasa la institucionalidad de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, comparte sus antecedentes al extraer referencias sobre su creación y filosofía institucional, la identidad nacional, los mandatos constitucionales, fases e hitos culturales; reflexiona sobre los derechos culturales a través de criterios conceptuales, una reseña histórica, la implicación jurídica, y la ciudadanía e institucionalidad en la perspectiva cultural; concluye el análisis del escenario de la investigación explorando los sustentos de la gestión pública en el ámbito institucional con descripciones sobre la gestión pública y cultural, los ámbitos de la gestión, la calidad de la gestión, y las políticas culturales del Gobierno Nacional.

En el segundo capítulo se estudia la gestión cultural de la casa de la Cultura Ecuatoriana. Con el análisis de su estructura orgánica definimos su modelo de

funcionamiento a través de revisar la historia administrativa, su estructura organizacional y la imagen corporativa; luego nos concentramos en la evaluación de la efectividad institucional en donde se presenta la estrategia de evaluación sustentada en el modelo EFQM de Excelencia, de inmediato se exponen el reporte de la autoevaluación con los correspondientes puntos fuertes y áreas de mejora; de los criterios facilitadores liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos productos y servicios; luego se presentan los criterios resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad, y resultados claves; posteriormente se exponen los criterios de congruencia institucional en relación al alineamiento institucional, y al aporte a la Ley Orgánica de Culturas.

El tercer capítulo ofrece el modelo de gestión titulado “La calidad de la gestión cultural de la Casa de la Cultura Ecuatoriana”, su organización responde a un marco conceptual que enfoca la naturaleza de la gestión cultural, el escenario cultural ecuatoriano, los principios y valores, un componente estratégico que delinea la fase operativa en la gestión cultural de calidad total, en donde se privilegian los conceptos fundamentales de excelencia, el comportamiento de los agentes facilitadores, la previsión de resultados, medición a través del esquema REDER y las estrategias de implementación.

Finalmente, en el capítulo IV defendemos la renovación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana en base al modelo de gestión propuesta con los temas una realidad que exige cambio, políticas culturales sustentadas en derechos humanos y culturales, una agenda institucional vigorizada de calidad total y factores críticos de éxito y la validez del modelo para una gestión autónoma o anexa a la política estatal.

La información se obtiene a través de un equipo evaluador conformado por 9 funcionarios acreditados por la institución, quienes en un taller cuya duración fue de

una semana, emitieron sus valoraciones sobre cada uno de los ítems que ofrece el cuestionario adecuado para cada criterio evaluado.

Capítulo 1

1. La institucionalidad de la Casa de la Cultura Ecuatoriana

Introducción

Este primer capítulo ofrece el escenario de la gestión institucional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, objeto de estudio y a la vez parte del trabajo. Se inicia con el tema “Antecedentes de la Casa de la Cultura Ecuatoriana” en el que se expone en primer lugar el contexto de la investigación, luego se analiza su creación y filosofía, la identidad nacional, el aporte de las constituciones a la cultura y finalmente fases e hitos culturales que ha generado su influencia, cuya producción revela el movimiento cultural del país. Luego se analiza los “Derechos culturales y la Casa de la Cultura Ecuatoriana”, descifrando su concepto y ámbito, su reseña histórica, la implicación jurídica en el contexto ecuatoriano y los requerimientos sociales y la preocupación institucional por atenderlas. En el siguiente momento, bajo la premisa que la gestión cultural constituye una expresión de la gestión pública, en consecuencia sus principios se identifican, con el enunciado: la gestión pública y cultural en la organización institucional, trabajamos su fundamentación científica con los referentes gestión pública, gestión cultural, ámbitos de la gestión, calidad de la gestión, finalmente nos referimos a la relación e incidencia de la cultura y políticas culturales en el Estado Ecuatoriano.

1.1. Antecedentes de la Casa de la Cultura

Contexto de la investigación. La Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión (CCE) nutrida del pensamiento de Benjamín Carrión se inserta como gestora de la cultura desde el 9 de agosto de 1944, en su recorrido histórico fecunda su imagen

como promotora de las ciencias, letras, desarrollo artístico y cultural del talento ecuatoriano. Su edificación principal se ubica en las avenidas 6 de Diciembre y Patria N16-224, lo integran la Casona, una edificación de corte colonial, el Edificio de los Espejos, y el fondo editorial Pedro Jorge Vera; además es parte de la institución el Museo de Arte Colonial, el más antiguo de Quito, ubicado en una bella casa colonial que data del Siglo XVI (calles Cuenca y Mejía esquina). Sus ambientes que a la vez constituyen los servicios que genera la institución son los teatros Nacional, Ágora y Prometeo; salas Benjamín Carrión, Jorge Icaza, Demetrio Aguilera Malta, sala de cine Alfredo Pareja Diezcanseco; salas de exposiciones temporales Miguel de Santiago, Eduardo Kingman, Oswaldo Guayasamín, Ramiro Jácome, Víctor Mideros, museos de artes visuales, museo Pedro Pablo Traversari de instrumentos musicales, y museo de arte colonial, Biblioteca, Cinemateca nacional, la gestión se fortalece con la difusión y promoción a cargo de las unidades de Publicaciones, Televisión, Comunicación, Coro dirigido por el maestro Jorge Jaramillo, Teatro ensayo dirigido por el maestro Antonio Ordóñez, y el Conjunto de Cámara, y la radioemisora. En estos espacios la ciudadanía, los usuarios, actores y gestores culturales según su condición conocen, observan, recrean, analizan, estudian, inauguran, exponen, presentan, comparten, critican, comunican, y/o difunden bienes y producción cultural, conforme sean dadas las circunstancias y contextos administrativos, programáticos, y de la oferta y demanda de servicios.

Creación y filosofía institucional. La CCE se crea mediante decreto ejecutivo No. 707, del 9 de agosto de 1944 promulgado por el Presidente de la República del Ecuador, Doctor José María Velasco Ibarra. Tiene su sede en la ciudad de Quito y se rige actualmente por su Ley Orgánica aprobada por el Congreso Nacional el 28 de diciembre de 2005. En su creación se destacan como propósito institucional <<...dirigir la cultura con espíritu esencialmente nacional, en todos los aspectos posibles a fin de crear y robustecer el pensamiento científico, económico, jurídico y la

sensibilidad artística de la colectividad ecuatoriana¹>>; y la emblemática frase legada por el ilustre representante de la inteligencia ecuatoriana, Benjamín Carrión: <<Si no podemos, ni debemos ser una potencia política, económica, diplomática y menos - ¡mucho menos! – militar, seamos una gran potencia de la cultura, porque para eso nos autoriza y nos alienta nuestra historia>> (Carrión, 2008: 80), una reflexión sabia, patriótica y propositiva para impulsar el desarrollo nacional desde la gestión cultural, consigna revalorizada por su mentor en la visión utópica de construir un Ecuador líder en fecundidad cultural.

Carrión con preclara iluminación encarna su visión filosófica al señalar que la institución: ... nace en "<<respuesta>>" a la incitación "<<producida>>" por la poda que el país sufrió en 1941-1942. Se origina en la constante vocación del hombre ecuatoriano -cultura y libertad-. Sus valores se definen por los ámbitos de la espiritualidad, de la solidez institucional, de la vida tranquila y pulcra". Para entremezclar hombres y fechas heroicas con hombres y fechas de la cultura. "Para ennoblecer y rectificar los caminos de la patria. "Para preparar sus cuadros de hombres cultos y libres, para realizar el destino y el mensaje de la historia" (CCE Benjamín Carrión, 2009: 42-61).

Benjamín Carrión, pionero del pensamiento cultural como elemento dinámico para gestar el desarrollo nacional, ha merecido la distinción de prominentes intelectuales de la patria, como Michael Handelsman, Alejandro Moreano y Hernán Rodríguez Casteló, entre otros. Moreano identifica cuatro fases en el desarrollo del pensamiento de Carrión: hasta 1944 búsqueda de la afirmación nacional, a partir de la integración étnico cultural; hasta 1959 lucha por las libertades políticas; a partir de 1960 combate antimperialista, reforma agraria, transformaciones revolucionarias y adhesión al socialismo; señala también que en su producción intelectual se

¹ Decreto Ejecutivo No 707, del 9 de agosto de 1944, emitido por el Presidente del Ecuador, Dr. José María Velasco Ibarra.

contraponen dos visiones, la una cosmopolita y aristocrática de la cultura, y la otra que entraña una cultura nacional popular, de ideología liberal humanista con simpatía a los movimientos revolucionarios. Handelsman localiza que el modernismo latinoamericano y el liberalismo alfarista contribuyeron a la formación intelectual e ideológica de Carrión. De Gallegos Lara extrae que por los influjos inevitables del medio político, a veces dejaba de bogar por cuenta propia, abrigando dos prototipos reflejados en su animación en la CCE: el representante de las élites o intelectual anclado en las masas oprimidas; descollando en su profundidad humana, la honestidad y el trabajo cultural como medio fundamental para proyectar una revolución(Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, 2009: 158-170). Castelló en el diario Hoy valora a Carrión como <<Humanista, prosista y uno de los mayores animadores de cultura y creación artística de nuestra nación>> (Dario Hoy, 2004). Su preocupación social aportó las siguientes obras: El desencanto de Miguel García (1929), Mapa de América (1931), Atahualpa (1939), Índice de la poesía ecuatoriana (1937), Cartas del Ecuador (1941), El nuevo relato ecuatoriano (1951), San Miguel de Unamuno (1945), Santa Gabriela Mistral (1945), García Moreno, el santo del patíbulo (1959), El pensamiento vivo de Montalvo (1961), Por qué Jesús no vuelve (1963), El cuento de la patria (1967), Raíz y camino de nuestra cultura (1967), El libro de los prólogos (1980), América dada al diablo (1981) Rodolfo Pérez Pimentel, de quien recogemos este compendio de obras enfatiza, que <<Para el Ecuador del siglo XX Carrión ha sido el gran suscitador, el gran promotor, mezcla de vigía cultural y espiritual (...) aún sigue siendo casi un desconocido entre nosotros porque las nuevas generaciones no le recuerdan aunque amó mucho al Ecuador>> (Pérez, s.f.).

La identidad nacional, nación, identidad ecuatoriana. Para derivar un análisis fundamentado de la cohesión entre identidad nacional, nación e identidad ecuatoriana nos aviene la asistencia de pensadores como Stuart Hall(Hall, 1992), Benedict Anderson(Anderson, 1993), Enrique Ayala Mora (Ayala, 2002) y Michael Handelsman (Handelsman M. , 2001) cuyas reflexiones nutren científicamente este

tema. La sociedad moderna devela un declive en el concepto tradicional de identidad como se desprende de las siguientes tres definiciones que nos aporta Stuart Hall (Hall, 1992): 1. Del sujeto de la ilustración que defiende la identidad congénita estable y unificada del sujeto, en razón de su conciencia y acción desplegada durante la existencia con el carácter de autónomo y autosuficiente, definidos por la divinidad, estables y sin opción de cambio 2. Del sujeto sociológico, argumenta que la identidad se forma en la interacción entre el yo y la sociedad. El sujeto aún tiene un núcleo interior o esencia que es el “verdadero yo”, pero éste se forma o modifica en un diálogo continuo con los mundos culturales “de fuera” y las identidades que estos ofrecen. La identidad une al sujeto y a la estructura, estabiliza tanto a los sujetos como a los mundos culturales. 3. Del sujeto post moderno, que conceptualiza a la persona o colectivo como carente de una identidad fija, esencial o permanente. La identidad se convierte en una “fiesta movible”, nuestras identificaciones continuamente están sujetas a cambios, definida histórica y no biológicamente. La identidad totalmente unificada, completa, segura y coherente es una fantasía. Se infiere que las identidades nacionales no son elementos con los cuales nacemos, sino que son formadas y transformadas dentro de y en relación con la representación. Las culturas nacionales son fuentes de identidad cultural, construyen identidades a través de producir significados sobre “la nación” que podemos identificar;(Hall, 1992: 2-15) <<La vida de las naciones, no menos que la de los hombres, se vive en gran parte dentro de la imaginación>> (Enoch Powell, c.p Hall, 1992: 15).

Anderson (1993) contribuye con la siguiente definición antropológica de nación <<*una comunidad política imaginada como inherentemente limitada y soberana*>>, imaginada por la imposibilidad de conocer a sus miembros, sin embargo percibir intelectiva y emotivamente su unión; limitada porque tienen fronteras finitas; soberana porque sueñan con ser libres, su emblema de libertad, es el Estado soberano; comunidad puesto que la concibe siempre como un compañerismo profundo, horizontal(Anderson, 1993: Conceptos y definiciones). Para concebir el sentido común de

pertenencia o identidad nacional en el imaginario de una nación se articulan cinco elementos: la narrativa de la nación, énfasis en los orígenes, la continuidad, la tradición, y la eternidad, la invención de la tradición, mito fundacional, y, la idea de una gente pura y original o “pueblo”; y los siguientes tres conceptos relevantes definen a la cultura nacional como “comunidad imaginada”: las memorias del pasado, el deseo de vivir juntos, la perpetuación del patrimonio. Una cultura nacional por diferentes que sean sus miembros en términos de clase, género o raza busca unificarlos, sin embargo nunca ha sido la unificación e identificación simbólica puesto que: muchas naciones están formadas por culturas desiguales, unificadas por conquistas violentas; las naciones siempre están compuestas de distintos géneros, clases sociales y grupos étnicos; las naciones occidentales modernas fueron centros de imperios que han ejercido hegemonía cultural sobre la cultura de los colonizados. De acuerdo con Stuart Hall (1992) las naciones modernas son híbridos culturales. Esta mezcla de contrariedades bajo el concepto de imagen identitaria hace que la cultura nacional ayude a concertar las diferencias en una sola unidad. La hibridez y el sincretismo (Hall, 1992).

Transfiriendo el aporte de Anderson probamos que el Ecuador es una comunidad política imaginada como inherentemente limitada y soberana. Su concepto de identidad se ha renovado desde el enraizado mestizaje y blanco que eludiendo lo indígena y negro defendía la identidad congénita, enlaza la continuidad de hechos; luego con el imaginario de nación valora su narrativa, se interesa en sus orígenes, revaloriza las tradiciones y se entusiasma con una patria eterna; confluyendo en la actualidad en una fase moviediza y voluble, culturalmente híbrida en donde se conciertan diferencias como un "*Estado ... unitario, intercultural, plurinacional y laico*" (Asamblea, 2008: Constitución Art. 1). Enrique Ayala Mora (Ayala, 2002) antepuso sus reflexiones en el asunto al argumentar que el Ecuador es una entidad política y social compleja reflejada en la diversidad geográfica, social, étnica y religiosa; diversidad en su realidad histórica, social, cultural y política; diversidad en su población, creencias, pensamiento; sumándose desigualdades de género, diferencias por limitaciones físicas y salud. En consecuencia, la ecuatorianidad se enraíza en identidades diversas, no solo en el mestizaje, como se promovió en el

concepto inicial; pueblos indígenas, mestizos, afroecuatorianos, otros migrantes coligen una sociedad intercultural en un proceso de aceptación y tolerancia a diferencias culturales, enriqueciendo el conglomerado social, reconociendo las diversidades y promoviendo la libertad y la justicia. Michael Handelsman con inspiración antropológica desentraña en la literatura ecuatoriana lo afro y la plurinacionalidad, en su detenida exploración trasciende que la plurinacionalidad ajusta la conjunción de múltiples identidades culturales en movimiento (lo afro, lo ecuatoriano, lo andino) en un modelo de transculturación que hace posible validar la heterogeneidad cultural ecuatoriana como fortaleza de identidad nacional (Handelsman M., 2001).

A buena suerte, las perspectivas impulsada por la Declaración de Friburgo sobre los derechos culturales² y la visión del Sumak Kausay en nuestra Constitución³ proyectan hoy la Revolución Cultural del Ecuador (Ministerio de Cultura Ecuador, 2011) cuyos cuatro ejes programáticos: descolonización, derechos culturales, emprendimientos culturales y nueva identidad ecuatoriana contemporánea proyectan a vivir la cultura desde perspectivas integradoras, inclusivas y democráticas.

La CCE fue creada con la << *misión de prestar apoyo efectivo, espiritual y material a la obra de la cultura en el país* >> en base a la necesidad de << *Robustecer el alma nacional y esclarecer la vocación y el destino de la patria* >>, entre las actividades del decreto respectivo de fundación, el literal, a. le encarga la << Dirección de la cultura ecuatoriana con espíritu esencialmente nacional >> y el literal, d. le encomia la “Exaltación del sentimiento nacional y patriótico y de la

²La declaración de Friburgo bajo los términos de oportunidad, principios y definiciones, derechos culturales, y realización ofrece a la colectividad cultural documento que sustenta con propiedad los derechos culturales.

³ La Constitución Ecuatoriana en sus artículos 377, 378 y 379 establece el tratamiento a las finalidades, la administración y los deberes del Estado en el ámbito cultural.

conciencia del valor de las fuerzas espirituales de la patria>>(Casa de la Cultura Ecuatoriana, Benjamín Carrión, 2009, Sin/con Benjamín Carrión: 37,38).

Luego de un análisis sobre los prolegómenos de cómo se construye la identidad nacional ecuatoriana, podemos concluir que se abstrae desde varios episodios históricos y distintos discursos sociológicos y antropológicos comenzando por la Historia del Reino de Quito asentada en la mitología preincaica, la resistencia a la conquista incaica, las luchas fronterizas con el Perú, los procesos de reivindicación social, la recuperación y salvaguardia de su patrimonio cultural y natural, la deconstrucción de paradigmas excluyentes y racistas, y la lucha constante por la solidaridad en la diversidad humana. Nos encontramos frente a una responsabilidad social que debe deshacer las representaciones y estereotipos peyorativos, las construcciones culturales escindidas y discriminatorias defendiendo como ciertas y posesionadas las perspectivas culturales de multinacionalidad y multiculturalidad eliminando el paradigma mental del racismo que aún se respira en la sociedad ecuatoriana como defiende Norman Whitten (Whitten, 1999).

La CCE y los mandatos constitucionales. El Estado ecuatoriano luego de la creación de la CCE, a través de sus constituciones devela el grado de preocupación, empeño y valoración que el contexto socio-político y del derecho asignan a la cultura. El siguiente cuadro resume estos aportes.

Cuadro No 1.

Contribución de las Constituciones del Ecuador desde 1945 a la cultura ecuatoriana

CONSTITUCIONES	CONTRIBUCIÓN A LA CULTURA
Constitución del 6 de marzo de 1945	Leve interés por el tema cultural. Menciona colaboración con los estados iberoamericanos en defensa de intereses culturales
Constitución de 1967	Norma el ámbito de la cultura señalando deberes y derechos: libre acceso a la cultura, a la participación en la vida comunal e investigación científica.
Constitución de 1979	Fomento y promoción de cultura, arte e investigación científica. Conservación del patrimonio cultural e histórico de la nación.
Constitución de 1997	Garantiza los derechos culturales, patrimonio cultural, la identidad, la pluriculturalidad, la participación de intelectuales y artistas en las políticas culturales y la autonomía de la CCE.
Constitución de 2008	Establece derechos culturales, define la finalidad del sistema nacional de cultura, su integración y rectoría; y establece los bienes que pertenecen al patrimonio cultural y las responsabilidades del Estado.

Fuente: Constituciones de 1945, 1967, 1979, 1997 y 2008

Elaborado por: autor

Fases e hitos culturales en la consolidación de la CCE. Los hechos, actores y gestores culturales, producción e interpretación, conceptos y la filosofía subyacente en este enunciado, recorren como ejes transversales la existencia y evolución de la CCE, fortaleciendo su consistencia creativa, democrática, diligente y simbólica, como entes dinámicos y universales que vitalizan su historia. En un primer momento recorreremos lo relevante desde la constitución de la CCE hasta el apareamiento del “*tzantzismo*”, a continuación examinamos lo que aportan los diferentes géneros desde el apareamiento de este movimiento a futuro.

Desde la constitución de la CCE hasta el Tsantzismo. La presencia de Benjamín Carrión, ensayista, crítico, biógrafo y narrador, figura emblemática de la cultura ecuatoriana del siglo XX, consolida la creación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana

en 1945, proyectando esta fase hasta el nacimiento del “tzantzismo”⁴, <<movimiento cultural que aparece en 1962 conformado por jóvenes pensadores que se habían sentido tempranamente atraídos no solo por el quehacer político, sino también por la reflexión filosófica>> (All-Art-Ecuador.com, 2011: párrafo 6). <<Aunque en la mayoría de las disciplinas científicas, el predominio fue más bien laico y progresista, algunas como la historiografía estuvieron dominadas por la derecha clerical>> (Ayala, Resumen de Historia del Ecuador, 1999: 37). <<En la década de los 50 aparecieron algunas obras de gran aliento lírico o narrativo con Jorge E. Adoum, Jorge Carrera Andrade y Gonzalo Escudero, vendrían luego César Dávila Andrade, Efraín Jara Idrovo, Paco Tobar y Hugo Salazar Tamariz>> (All-Art-Ecuador.com, 2011, párrafo 5). En la plástica destacan Mideros, Kingman y Guayasamín. En poesía, Boletín y Elegía de las mitas (1956) de César Dávila Andrade, constituye emblema de la época. El teatro en la década del 50 <<experimenta importantes transformaciones, se traslada el eje central del autor a la escena; es decir, el actor, el director y el espectáculo puesto en escena, se convierten en el nuevo eje de la práctica teatral>> (Universidad Andina Simón Bolívar, 2011, p. 221). Este nuevo teatro desarrolla tres propuestas, la primera iniciada en 1950 hasta mediados de la década de 1960 son el “Teatro Intimo”, el “Teatro independiente” y el “Teatro experimental universitario”.

*Literatura de la república desde 1960-2000*⁵ y *proyecciones*. Alisia Ortega Caicedo coordina la publicación *Literatura de la República, período 1960-200* (primera parte)

⁴Tzantzismo. Movimiento cultural que surge entre 1962/1969, como reacción a la degradación literaria y a su aburguesamiento social, toma su nombre de la etimología y tradición shuar, tzantza, reducción de cabezas. La metáfora comprometía una forma diferente del trabajo literario, literatura al alcance de todos (Murragui, s.f.).

⁵La Universidad Andina Simón Bolívar, difunde en 12 tomos *Historia de las Literaturas del Ecuador*. El tomo siete corresponde a “Literatura de la República” cuyos ensayos describen minuciosamente los temas que se desarrollan en el epígrafe.

en la que comparte ensayos de Juan Fernando Regalado, Fernando Balseca, Raúl Serrano Sánchez, Alisia Ortega, Patricia Vallejo, Juan Carlos Grijalvo, Abdón Ubidia y Julio Pasos con los temas sobre Historia y Sociedad, la Lírica, La Novela y el Cuento, el teatro, el ensayo y la crítica ecuatoriana contemporánea, talleres literarios, y la literatura popular. La obra en el apartado Introducción al período nos resume los conceptos relevantes de la producción literaria entre 1960 – 2000(Ortega, 2011), los mismos que a continuación se exponen.

Regalado (Ortega, 2011: 3-50), en Historia y Sociedad del período, analiza las tendencias en la economía ecuatoriana entre 1960 – 2000, cuyos elementos constituyen insumos que activan la producción literaria, sus reflexiones se tejen en torno a: la modernización del agro y la industria, adopción del modelo “Consenso de Washington”⁶, el saldo petrolero, cambios demográficos, condiciones de vida, efecto migratorio, movimientos sociales y sujetos políticos, políticas de Estado y construcción del espacio público y privatizaciones en la esfera social.

Fernando Balseca (Ortega, 2011: 10), en su tratamiento de la lírica en la década de sesenta destaca el protagonismo del grupo tzántzico⁷, el debate entre las relaciones poeta pueblo, la función del intelectual en la relación poeta Estado; en la década de setenta el impacto del estructuralismo europeo en las universidades ecuatorianas, la especialización de la crítica literaria, la perspectiva del poeta en torno al tema de la tierra, la marginalidad urbana y las hablas populares. Raúl Serrano (Ortega, 2011:11) por su lado analiza los últimos 15 años de esta fase, describiendo antologías que circulan en la época; expone nuevas estrategias para hablar del cuerpo y del erotismo, para expresar la relación con la ciudad, para construir la historia y la patria.

En la narrativa, las reflexiones de Alisia Ortega (Ortega, 2011: 11-12) permiten conocer que en la década del sesenta, es importante el aporte de Andrade Heymann y

⁶ Consenso de Washington. Políticas económicas consideradas en la década de 1990 por organismos financieros internacionales con sede en Washington para impulsar el crecimiento económico.

⁷“El tzantzismo lo conformaban jóvenes pensadores que se habían sentido tempranamente atraídos no solo por el quehacer político, sino también por la reflexión filosófica”(All-Art-Ecuador.com, 2011, párrafo 6).

Alfonso Cuesta Cuesta; en la década setenta señala que la novela gira alrededor de los ejes temáticos: perspectiva mágico-maravilloso, mito y cultura popular, el impacto de lo político-social en la conciencia de los personajes, la novela de temática indigenista y los mundos campesinos; en los ochenta, los temas que se privilegia son: vivencia tribal y coba; la ciudad: cultura popular, erotismo y política; mujer y familia. En la década del noventa tiene presencia las obras de corte histórico, la preocupación por la cultura afro ecuatoriana, la condición femenina, el impacto de las tecnologías informáticas. (LEXUS EDITORES, 2010) En la novela, el realismo social dio paso al realismo mágico y a la narrativa costumbrista; temas afroecuatorianos e indigenistas ofrecieron Icaza, Alfredo Pareja Diezcanseco, Aguilera malta, Adalberto Ortíz, Gustavo Alfredo Jácome y Edmundo Rivadeneira, Miguel Donoso Pareja, Alisia Yáñez Cosíos.

En el cuento, Ortega (Ortega, 2011:12) destaca a Walter Bellolio, Juan Andrade, Heymann, Alsino Ramírez, los primeros libros de Donoso Pareja y Lupe Rumazo en la década de los sesenta; en la producción cuentística de las tres últimas décadas del siglo 20, las observa bajo las siguientes líneas: las narrativas de representación urbana, los imaginarios masculinos del erotismo y el amor, tráfico de identidades y ficción de oralidad: marginalidad, travestismo; lo fantástico, ciencia ficción, y utopías; imaginarios femeninos.

Patricio Vallejo (Ortega, 2011:12-13) en su estudio y tipificación del “Nuevo Teatro” concibe dos fases en su surgimiento, la primera entre 1950-1974; y la segunda, desde esta fecha en adelante. Entre la década de los cincuenta y mediados de los sesenta se ubican tres momentos teatrales diferentes: 1. elencos en torno al Teatro íntimo, el Teatro Independiente y el Teatro experimental universitario; 2. período correspondiente a las actividades teatrales al interior de la casa de la Cultura, conducida por el actor italiano Favio Pacchioni; 3. el trabajo de la escuela de Teatro de la Universidad Central del Ecuador, con la realización del Primer Festival

Latinoamericano de Teatro y apogeo del “teatro de grupo”. La segunda etapa, cuenta el surgimiento de la experimentación

Juan Carlos Grijalva (Ortega, 2011:13) repasa el ensayo y la crítica literaria ecuatoriana, ubicándola cronológicamente en tres momentos: 1. El movimiento literario del tzantzismo y la crítica literaria parricida de los años sesenta; 2. el nacimiento del ensayo de tipo socioeconómico, la cultura nacional, y la crítica literaria sociológica de la década de los setenta y ochenta; 3. la emergencia del ensayo sociocultural sobre la identidad nacional, el debate en torno a la crítica sociológica y la emergencia de los estudios culturales en la década de los noventa.

Abdón Ubidia (Ortega, 2011: 14) estudia el surgimiento de los “talleres literarios” en el Ecuador, actividad pedagógica encaminada a desarrollar la escritura creativa mediante el estudio cooperativo en pos de competencias literarias; con esta metodología surgieron prominentes escritores que comparten su producción en el país. Miguel Donoso Pareja legó un aporte significativo en la modalidad.

Julio Pazos (Ortega, 2011: 14), examina la literatura popular ecuatoriana, sus leyendas, cuento u poesía popular, literatura afroecuatoriana, décimas esmeraldeñas, coplas del carnaval de Guaranda, versos y dichos de Tungurahua, coplas del carnaval del Chimborazo, el grafiti y la crónica pasan por sus analogías.

La historia del cine ecuatoriano se remonta a 1920 con la presentación del primer largometraje “El Tesoro de Atahualpa” dirigido por el ecuatoriano Augusto San Miguel, y los “Invencibles shuaras del alto amazonas” por el italiano P. Carlos Crespi (Edufuturo.com/educación.php?, 2010). Ulises Estrella funda en 1981 la Cinemateca Nacional y aviene la primera generación de cineastas ecuatorianos entre los que cuentan Edgar Cevallos, Gustavo e Igor Guayasamín, Rodrigo Granizo, José Corral, Jaime y Paco Cuesta. En 1979 se presenta en el primer Festival de la Habana con “El Cielo para la Cunshicaraju” de Gustavo Guayasamín; el grito sublime de Jorge Cuesta; y entre el sol y la serpiente de José Corral. Aparece el cineclubismo, dando

origen al “cine club cultural” y al “cine club de la crítica” (LEXUS EDITORES, 2010), en largometrajes “La Tigra” basada en la obra de José de la Cuadra, dirigida por Camilo Luzuriaga; “Entre Marx y una mujer desnuda, del escritos Jorge Enrique Adoum; “Ratas, ratones y rateros” 1999, y “Crónicas” 2004, del director Sebastián Cordero; “Que tan lejos” 2003, de la cuencana Tania Hermida (Edufuturo.com/educación.php?, 2010).

En la música, a partir de 1945, los preceptos tradicionales del nacionalismo musical, se dan paso hacia tendencias contemporáneas a través de Gerardo Guevara, el virtuoso Mesías Maiguashca⁸, Milton Estevez, Diego Rodas y Camilo Luzuriaga. Escasa producción y elevado consumo de telenovelas especialmente brasileras con énfasis en la sexualidad abierta, sensibilizó al consumo de los televisores. Llegan las rocolas, medio de difusión de discos de acetato con géneros de música nacional, boleros antillanos, paso dobles, cumbias cuyos ritmos se asociaron con la cantina, el alcohol y la prostitución. El yaraví, San Juanito, yumbos, danzante, aire típico, albazo, alza, capishca, fox incaico, tonada, pasacalle, churiquinga, pasillo, cachullapi, la bomba han patentizado primacía en el patrimonio musical (LEXUS EDITORES, 2010).

La producción plástica matiza la época con el aporte de dos corrientes: interés en la cultura popular con Oswaldo Viteri, Ramiro Jácome Washington Iza, Nelson Román y José Unda; y en el abstraccionismo americano ancestral con Aníbal Villacís, Enrique Tábara y Enrique Maldonado (LEXUS EDITORES, 2010). Un puesto muy importante le corresponde a Oswaldo Guayasamín en la plástica ecuatoriana. Su obra pictórica y escultórica se divide en tres etapas: Huacayñan o camino del llanto, la edad de la ira y la edad de la ternura (Oswaldo Guayasamín, Galeria, 2012).

⁸Mesías Maiguashca estudió en Argentina, Estados Unidos y Alemania, en 1966 se estableció en este país, desde compuso varias obras como Ayayayayay, una combinación con rasgos del nacionalismo y las tendencias musicales modernas.

La CCE ha merecido honrarse con la producción, creación, interpretación y difusión y exposición literaria, plástica, musical, escénica de los actores y gestores culturales de la patria, a la vez, contribuir para que la población disfrute e incremente su inteligencia artística, fortalezca su identidad y se involucre en la salvaguardia de su patrimonio cultural.

La cultura popular como expresión de identidad

La UNESCO define a la cultura popular de la siguiente manera (UNESCO, 1989):

La cultura tradicional y popular es el conjunto de creaciones que emanan de una comunidad cultural fundada en la tradición, expresada por un grupo o por individuos y que reconocidamente responden a las expectativas de la comunidad en cuanto expresión de su identidad cultural y social; las normas y los valores se transmiten oralmente, por imitación o de otras maneras. Sus formas comprenden, entre otras, la lengua, la literatura, la música, la danza, los juegos, la mitología, los ritos, las costumbres, la artesanía, la arquitectura y otras artes.

La cultura popular involucra y se alinea con el concepto de cultura nacional, comparte su significado con el folklore, cuyo cuerpo cultural involucra creencias, leyendas, expresiones cotidianas de las personas, familias y colectivos, cantos, artes populares, usos y costumbres que son manifestaciones de la tradición en las comunidades y que evocan ser perpetuadas. A continuación destacamos lo más

Claudio Malo González señala que <<en el pasado histórico no fue tomado en cuenta la cultura y el arte popular, las mentes de quienes se dedicaron al tema solo consideraban obras de arte y realizaciones estéticas aquellas que cumplían con determinados requisitos y respondían a determinadas concepciones de expresión estética. En el ámbito de la educación formal, tampoco el arte y la cultura fueron afortunados, los docentes excluían lo popular de lo artístico. Pues al arte popular y a la cultura popular el mundo elitista lo endilgaba como carente de cultura. Gracias a la Antropología Cultural se recupera la convivencia del arte popular y la cultura popular en los colectivos tradicionales >> (Malo, 1991: 196/197) En la

actualidad las políticas gubernamentales alimentan los conceptos de identidad en su implicación con cultura popular, patrimonio cultural inmaterial, patrimonio vivo.

El teatro de la calle. TETECA, el teatro de la calle en Venezuela, nos aporta una sencilla descripción de este género.

El teatro de calle o teatro callejero es una forma de representación teatral que se desarrolla en espacios públicos exteriores, donde los espectadores no pagan una entrada por asistir al espectáculo y, comúnmente dan con él de manera espontánea. Los espacios en los que esta actividad puede ser llevada a cabo son múltiples: parques, plazas, calles, bulevares, canchas, aceras u otros lugares de esparcimiento; normalmente lugares al aire libre de gran tránsito de personas (TETECA, 2010).

En el Ecuador contamos con figuras muy representativas como Carlos Michelena, Raymundo Zambrano, Luis Enrique Mueckay Arcos, Eclipse Solar, Perros Callejeros, Paolo Ladino, Gerardo Caicedo, Mauricio Estrella, Jaime Allencastro, Rukullacta, La Buena Compañía, Jaime Guevara, Manicho, Thame, Teatro del Cronopio, Kallampa y Choquilla.

Los actores y gestores culturales, y los grupos de interés institucional vinculados a la CCE asignan significativa importancia a esta categoría, si bien, no se han concebido políticas, proyectos y actividades en torno a su revalorización por parte de la institución, es visible el apoyo a las iniciativas que en este contexto afloran o se manifiesten.

1.2. Derechos culturales y su implicación jurídica

Los derechos culturales consignan el alcance a la sabiduría, producción, participación, disfrute y salvaguardia de las manifestaciones de la cultura por parte los seres humanos y sus organizaciones en condiciones de igualdad, dignidad; y no discriminación, parcialidad, exclusión o postergación. Tres criterios contribuyen para conceptualizar los derechos culturales (Marchiaro, 2010): 1. normativa legal o

legislación que regula e incide en las actividades artísticas, y prácticas e industrias culturales comprometiendo la protección de los intereses individuales o colectivos relacionados con los bienes culturales; 2. conjunto de derechos que velan por los intereses de una minoría -grupo étnico, identitario o artístico concreto- con sus visiones y concepciones; niveles de desarrollo artístico y académico, expectativas y finalidades exclusivas, en cuanto a su producción intelectual, artística y artesanal de las que pueden o no ser conscientes sus beneficiarios. 3. concepción vinculada a la condición de cultura como rasgo humano, parte de la idea según la cual se “es humanitas” si hay cultura, articulando los derechos culturales a los derechos humanos, una simbiosis entre la cultura y la esencia del ser humano.

Reseña histórica. El derecho humano de acceder a la cultura o a las culturas surge desde la declaración Universal de los Derechos Humanos el 10 de diciembre de 1948⁹ (Organización de Naciones Unidas (ONU), 2008); antes, en abril del mismo año, en Bogotá la IX Conferencia Internacional Americana, aprueba la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, en el que su artículo XIII proclama el derecho a los beneficios de la cultura (IX Conferencia Internacional Americana, 1948):

Artículo XIII. Toda persona tiene el derecho de participar en la vida cultural de la comunidad, el de gozar de las artes y el de disfrutar de los beneficios que resulten de los progresos intelectuales y especialmente de los descubrimientos científicos.

Tiene asimismo el derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le corresponde por razón de los inventos, obras literarias, científicas y artísticas de que sea autor (Capítulo primero: Derechos).

⁹ Entre las prescripciones de la Declaración de los Derechos Humanos, subyace la libertad de opinión y de expresión, de su participación en la vida comunitaria, disfrutar de las artes. La ciencia. El reconocimiento y protección por la producción científica, literaria o artística, entre otros.

Siempre en el contexto de la protección de los derechos humanos,(IX Conferencia Internacional Americana, 1948) en 1966 las Naciones Unidas aprueba los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos y de Derechos Económicos, Sociales y Culturales en el que se destaca el reconocimiento de los derechos culturales de las minorías étnicas, religiosas o lingüísticas precautelando tener su propia vida cultural, a profesar y practicar su propia religión, y emplear su propio idioma. En 1978 la Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en América Latina y el Caribe realizada en Bogotá, promueve la implementación de la legislación cultural que asigne herramientas a los poderes públicos para que garanticen el ejercicio de los derechos; en 2007 La Asamblea General de Naciones Unidas pone en vigencia los derechos de los pueblos indígenas. Luego la UNESCO con el documento de Friburgo promueve el reconocimiento de los derechos culturales como derechos humanos (UNESCO, 2007). Este documento cuida la atención que debe asignarse a los siguientes aspectos: 1. Identidad y patrimonio culturales, 2. Referencia a comunidades culturales, 3. Acceso y participación en la vida cultural, 4. Educación y formación, 5. Información y comunicación, 6. Cooperación cultural, 7. Principios de gobernanza democrática, 8. Inserción y economía, 9. Responsabilidad de los actores públicos, 10. Responsabilidad de las organizaciones internacionales.<<En cuatro bases se apoya el reconocimiento, nacional e internacional, de los derechos culturales: a) el derecho de autor, b) el derecho del patrimonio cultural, c) el derecho de la creación y producción artística y d) el derecho de las industrias creativas o culturales>> (Naciones Unidas, Consejo Económico y Social, 2008, p. 7).

Implicación jurídica ecuatoriana sobre los derechos culturales. Los derechos culturales se han vertebrado en la conciencia jurídica y social ecuatoriana desde los preceptos constitucionales, el Plan Nacional para el Buen Vivir, las Políticas para una Revolución Cultural, quedando bajo la responsabilidad de las entidades que conforman el Consejo Nacional de Cultura su observación y fortalecimiento.

La Constitución de la República del Ecuador del 2008¹⁰ proyecta una visión transformadora de la cultura, concibiendo entre sus preceptos: los derechos de identidad cultural, acceso al patrimonio cultural, el desarrollo de la capacidad creativa y artística, la protección de la producción científica, literaria o artística, el uso de espacios públicos interculturales y de encuentro común. Bajo la concepción del Buen Vivir, establece derechos culturales, define la finalidad del sistema nacional de cultura, su integración y rectoría; establece los bienes que pertenecen al patrimonio cultural y las responsabilidades del Estado. El Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 SENPLADES (2009:394-396), en sus objetivos 7 y 8 se propone: construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común; y, afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

El Ministerio de Cultura¹¹, responsable de la rectoría del sistema nacional de cultura, en atención a una de sus responsabilidades promulga el documento “Políticas para una Revolución Cultural”, definiendo el marco conceptual y filosófico de la política cultural del país en cuatro ejes programáticos: descolonización, derechos culturales, emprendimientos culturales y nueva identidad ecuatoriana contemporánea; complementado con cuatro ejes transversales: la interculturalidad, equidad integral, fortalecimiento de la institucionalidad ligada al quehacer cultural e integración cultural Sur-Sur. En base a los conceptos referidos y aludiendo de manera específica la Declaración de Friburgo describe (Ministerio de Cultura Ecuador, 2011: 23):

Desde este instrumento internacional, se define a los derechos culturales como aquellos que garantizan el desarrollo libre, igualitario y solidario de los seres

¹⁰La Constitución de la República del Ecuador en los artículos 1, 3, 377, 378 y 380 establece los conceptos relativos a los derechos culturales de los ciudadanos, la responsabilidad administrativa y el ámbito de atención.

¹¹ Mediante Decreto Ejecutivo N° 5 del 15 de enero del 2007 se crea el Ministerio de Cultura, cuyas funciones se orientan a promover y estimular la cultura, la creación y la formación artística y la investigación científica.

humanos y de los pueblos para simbolizar y crear sentidos de vida, procesos que les permiten comunicarse e interactuar con otros individuos y grupos sociales (Carvajal Carvajal, 2008; Ministerio de Cultura, 2007). Estos derechos se enfocan en temas relativos a las *libertades* (artística, científica, de asociación, de comunicación y expresión); al *acceso* (a la educación, la información y la cultura); y a la *protección* (intereses materiales y morales de autores). Son *individuales* y *colectivos*. Implican el derecho a usar y manejar la lengua propia; a la identificación del individuo con sus condiciones telúricas y sociales originarias; al patrimonio histórico tangible o reconocimiento de los valores patrimoniales de su entorno; al reconocimiento de las pautas culturales de orden tradicional, saberes y tradiciones, a la creencia propia y al acceso a los lugares sagrados, al ejercicio de las religiones originarias; al uso de atuendos propios, vestimentas y emblemas, las ciencias y tecnologías propias y el derecho a gozar de un ambiente saludable (Simbaña, 2009; Carvajal, 2008).

Por otro lado, Con el propósito de forjar un nuevo modelo de desarrollo cultural, la Asamblea Nacional impulsa el debate para la Construcción de la Ley Orgánica de Culturas en la que se definirá el futuro organizativo de la CCE (Comisión Especializada Ocasional de Cultura, 2009). Los grupos de interés vinculados a la cultura se encuentran a la espera de esta Ley, la expectativa apunta a mejores líneas de atención a la actividad cultural.

Ciudadanía e institucionalidad en la perspectiva cultural. La ciudadanía en sus colectivos o individualidades reclaman a las organizaciones propuestas para dar sentido a su vida espiritual, creativa, contemplativa, comunicativa, heredad patrimonial, implicando sus derechos de lengua y habla, producción y participación artística, patrimonio cultural, fortalecimiento de su sensibilidad cultural, propiedad intelectual, valoración de identidades, vinculando de esta manera a la cultura con la calidad de vida. En respuesta, las entidades públicas animan su gestión definiendo políticas culturales, donde las estrategias, el talento humano, la infraestructura, los

patrones culturales y el sustento económico coligen como elementos de inversión social empeñados en la calidad de vida de la comunidad.

1.3. **La gestión pública y cultural en la organización institucional de la Casa de la Cultura**

La CCE se encuentra inmersa entre los organismos que conforman la superestructura de la administración ecuatoriana, dinamizados científicamente en conjunto por la gestión pública y gestión cultural, cuyos fundamentos esenciales se asimilan y los repasamos en este trabajo por ser referentes conceptuales que orientarán su estudio.

La gestión pública. La gestión pública constituye el conjunto de estrategias definidas en un modelo administrativo, que orienta las acciones de una entidad u organización gubernamental para el cumplimiento de sus fines. En el siglo XX tres teorías sustentan el mundo institucional: la Era industrial clásica, con énfasis en las tareas, en la estructura y en las personas; la Era Industrial Neoclásica, sustituye las teorías de corte normativo y prescriptivo, por teorías de corte explicativo y descriptivo; y la Era de la Información y del conocimiento (Chiavenato, 2002). Frente a la sociedad del conocimiento Friedman señala: <<El capital, los recursos naturales y la mano de obra han pasado a un segundo lugar, mientras el saber se ha convertido en el recurso más importante para las organizaciones actuales>>. Desde la óptica administrativa este autor enfoca la gestión pública desde cuatro visiones:

- a) La Nueva Gestión Pública, concibe al Estado como una gran empresa pública que incorpora principios y técnicas empresariales;
- b) La Nueva gestión pública científica, pretende articular los principios de la Nueva Ciencia en la gestión pública;
- c) la Gestión Pública Postmoderna, asimila la conflictividad y proliferación de realidades, la rehabilitación del mito, la paralogía, con sustento en el paradigma construccionista;

y, d) la Gestión Pública pensada desde el arte y la estética (Friedmann, 2003: 7-8, 5-6)

En el contexto latinoamericano, tras experimentar la ineficiencia del neoliberalismo, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en 1998 delinea la propuesta “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, devolviendo al Estado la responsabilidad del desarrollo económico, político y social de los países. En adelante la CLAD canalizará los siguientes trabajos: “Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006), Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007), Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) y Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009)” (Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD), 2010). Estos aportes gestaron principios fundamentales que se armonizan luego en el documento: “La Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI”, destacando como dominios: 1) democratización de la gestión pública, 2) profesionalización de la función pública, 3) nuevas tecnologías de gestión, destacando los instrumentos de gobierno electrónico, 4) gestión por resultados orientados al desarrollo, y 4) mecanismos de gobernanza. Su agenda modernizadora define los siguientes objetivos orientadores: responsabilización democrática, reforma fiscal con responsabilidad social; y el desarrollo sustentable considerado en términos económicos, políticos, sociales y ambientales.

La gestión cultural. En mérito a <<que la cultura es un derecho humano inalienable que impregna todos los aspectos de la vida>> (ONU, Consejo Económico y Social, 2008: 6), los derechos culturales engendran la gracia y facultad para disfrutar, desarrollar y preservar conocimientos, modos de vida, formas de comunicación, expresiones artísticas, identidad y diversidad; personalidad, patrimonio espiritual, lenguaje e idiomas; y optar por credos, ideologías y toda forma creativa, que la inteligencia individual o colectiva genere en contextos sociales sin ningún tipo de

discriminación(IX Conferencia Internacional Americana, 1948). Para atender esta premisa se ha concebido a la gestión cultural, a continuación nos apoyamos en el aporte de CUDEMA (Cultura y Desarrollo Andalucía y Marruecos) para esclarecer el concepto de gestión cultural y sus tres elementos básicos: funciones, agentes, y estrategias y resultados.

La gestión cultural se lo concibe como el <<Conjunto de estrategias utilizadas para facilitar un adecuado acceso al patrimonio cultural por parte de la sociedad. Estas estrategias contienen en su definición una adecuada planificación de los recursos económicos y humanos, así como la consecución de unos claros objetivos a largo y corto plazo que permitan llevar a cabo dicha planificación, en pos del progreso social. Tres elementos contribuyen la praxis de la gestión cultural: 1) las funciones y finalidades que determinan el proyecto cultural, 2) los agentes e interacciones que entre ellos se establecen, y 3) las estrategias y los resultados que de su aplicación se deriven. Las funciones tiene tres direcciones: funciones normativas que regulan las relaciones entre el proyecto cultural y el entorno; funciones de servicio que regula las relaciones entre el proyecto cultural y los usuarios; y funciones de fomento para establecer metodologías de interacción entre los agentes implicados y el proyecto cultural. Los agentes son los intervinientes en un contexto de gestión cultural, destacándose 1) el sector público, se incluyen los agentes y organizaciones culturales adscritas a la administración pública, 2) sector privado, se estructura de forma ejecutiva y se relaciona con los demás agentes actuando como proveedor de bienes y servicios tanto para el sector público como para el asociativo, 3) sector asociativo, interactúan con el sector público, también establecen relaciones de compra y venta de productos y servicios con el sector privado. Las estrategias de la gestión cultural responden a tres líneas complementarias: 1) Formación de creadores, públicos y mediadores, 2) Difusión cultural, que actúa en dos direcciones: acciones descentralizadas para acercar la cultura a la ciudadanía y fidelización de los públicos, y, 3) Apoyo a la creación artística. (Idelhadj, 2011:12-15).

Políticas y principios de la gestión cultural. La gestión cultural se define en un componente visible para el desarrollo a través de las políticas y principios con las que se oriente su implementación. La Asociación de Gestores Técnicos y Culturales nos comparte su conceptualización (AGETEC. Asociación de Gestores y Técnicos Culturales., 2009):

Se puede definir la política cultural como el conjunto estructurado de acciones y prácticas sociales de los organismos públicos y de otros agentes sociales y culturales, en la cultura; entendida esta última tanto en su versión restringida, como es el sector concreto de actividades culturales y artísticas, pero también considerándola de manera amplia, como el universo simbólico compartido por la comunidad.

Las políticas culturales surgen y se desarrollan a partir de cuatro grandes principios: el valor estratégico de la cultura como difusor de estándares simbólicos y comunicativos; base en la que fundamentar las identidades colectivas, y por tanto las identidades de las naciones y de los estados; por tener efectos positivos, tanto económicos como sociales, al desarrollar la creatividad, la autoestima y una imagen positiva de las personas y los territorios; y finalmente por la necesidad de preservar el patrimonio colectivo de carácter cultural, histórico o natural.

La OEI, Organización de Estados iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura nos orienta que>

Los principios fundamentales en los que se basan las políticas culturales, son: la promoción de la identidad cultural; la protección de la diversidad cultural; el fomento de la creatividad, y la consolidación de la participación ciudadana. A la vez recomienda institucionalizar las organizaciones que han de asumir los encargos; diseñar los canales de negociación e interlocución con los diferentes actores culturales y definir las acciones previstas en las organizaciones estatales, sector privado, tercer sector y sociedad civil (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia, y la Cultura. OEI, s.d.).

Puesto que la gestión cultural es un elemento de desarrollo social, potenciar su acción la convierte en palanca para el crecimiento humano. En consecuencia, su tratamiento adquiere una consideración antropológica por la dimensión identitaria que la interculturalidad pesa en la política cultural de la administración pública.

Ámbitos de la gestión cultural. Según Soriano (Soriano, s.f.) la gestión cultural debe atender los siguientes ámbitos: la gestión de proyectos culturales, del patrimonio cultural, de instituciones culturales, en la edición de libros, en el mercado del arte, en la producción audiovisual y en los espectáculos. El desarrollo cultural (AnderEgg, c. p. Aballay, 2010) debe tomar en cuenta la producción de bienes culturales y forma de estimular y promoverlos; la transmisión y difusión de bienes culturales; el acceso a los productos culturales por parte de la población; la conservación del patrimonio cultural; igualdad de oportunidades culturales; el grado de participación de la gente en la producción y disfrute de productos culturales.

Los ámbitos de gestión cultural de la CCE, se establecen conforme a lo que dispone el Art. 3 de su Ley Orgánica: La Casa de la Cultura Ecuatoriana tiene las siguientes finalidades:

- a) Orientar el desarrollo de la cultura nacional y universal, estimular su conocimiento y difundir los valores de la cultura ecuatoriana en el ámbito nacional e internacional;
- b) Integrar a las diversas culturas del país, en condiciones de igualdad, mediante programas e iniciativas culturales, para consolidar y fortalecer la identidad de la nación ecuatoriana;
- c) Fortalecer, ampliar e impulsar el pensamiento, el arte y la investigación científica, a fin de promover y difundir la riqueza y diversidad cultural del país;
- d) Rescatar y precautelar la identidad cultural ecuatoriana, preservando sus valores;
- e) Participar en la supervisión de la publicidad y programas a través de los medios de comunicación, así como en espectáculos artísticos, en

coordinación con las autoridades e instituciones culturales y educativas del país;

- f) Defender y conformar el patrimonio histórico y cultural del Ecuador;
- g) Promover eventos, dentro de su ámbito, que difundan la actividad cultural;
- h) Organizar centros especializados de educación cultural, científica y artística;
- i) Conformar corporaciones y fundaciones para el desarrollo de la cultura;
- j) Promover la creación de núcleos y extensiones culturales en el país, y aprobar y cooperar con los instituidos por ecuatorianos residentes en el extranjero;
- k) Auspiciar la formación y especialización académica de quienes se destacaren en el cultivo de las ciencias, las artes y la cultura en general; y,
- l) Las demás asignadas por la ley.

Para atender estas responsabilidades debe organizar su gestión en base a funciones normativas, de servicio, y fomento; considerando los agentes ubicados en el sector público, privado y asociativo; y definiendo estrategias en torno a: 1. Formación de creadores, públicos y mediadores; 2. Difusión cultural, que actúa en dos direcciones: acciones descentralizadas para acercar la cultura a la ciudadanía y fidelización de los públicos; y, 3. Apoyo a la creación artística (Wicanda, s.f.).

Calidad de la gestión cultural. La gestión cultural y su institucionalidad, subyacente en la teoría de la gestión pública, se encuentra enfocada en un ordenamiento hacia los estándares de calidad total, cuyos principios y modelos procuran una contribución efectiva a la administración de los proyectos culturales (Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay, 2009). Ello significa hacer las cosas bien desde el principio y siempre; ser excelentes, productivos, implementar una mejora continua, diferenciarnos de nuestra competencia, utilizar adecuadamente los recursos, ser rentables, y buscar la satisfacción del cliente o usuario de bienes o servicios, a fin de conseguir el 100% de éxito (calidadadttotal.comSTUDIOS, 2007).

La calidad de la gestión total es una preocupación en el emprendimiento tanto privado como público, ello ha gestado modelos y/o normas de referencia que además de mejorar la competitividad institucional sirven como estrategias de autoevaluación del desempeño institucional. Entre las que han captado significativa importancia por su aporte son: el Modelo Deming, series de Norma Internacional ISO, Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión (EFQM), Seis Sigma, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión. En nuestro caso, consideraremos el aporte del modelo EFQM, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en cinco criterios agentes: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios y cuatro resultados: en los clientes, en las personas, en la sociedad y cuatro criterios resultados.(Fundación Aspaldiko, Fundación Zorroaga, 2010)¹². También contamos con el de apoyo del Balanced Scorecard (BSC), herramienta de planificación estratégica que traduce la visión y objetivos en Indicadores/mediciones del desempeño; se suma el marco lógico cuya adecuación permitirá interpretar aspectos sin vinculación consistente al plan estratégico, pero que están coligados a la responsabilidad institucional.

Conclusiones

Iniciamos nuestro estudio, describiendo el escenario donde se teje nuestra investigación. La CCE fue creada en 1944 y encarna el pensamiento de Benjamín Carrión, sus seguidores, investigadores, letrados, pensadores, filósofos y actores culturales han interpretado su pensamiento y entregado al país un acervo de bienes tangibles e intangibles apropiados según sus géneros y contextos ideológicos por la sociedad ecuatoriana.

¹² El libro *El Libro “Excelencia en la gestión de Residencias del Tercer Sector. Guía de aplicación del modelo EFQM”*, preparado por la Fundación Aspakilco de Portugalete y Fundación Zaragoza de Domostia propone una metodología muy ilustrativa para desarrollar la excelencia a través del modelo EFQM.

Las constituciones de 1945, 1967, 1979 abordan el tema de la cultura de manera muy genérica. La de 1945 destaca la libertad de las expresiones científicas, artísticas e históricas, el fomento y la salvaguardia por parte del Estado. La de 1967 incluye derechos culturales, patrimonio cultural, la identidad, la pluriculturalidad y la autonomía de la CCE. La de 1979 mantiene los preceptos contenidos anteriores. 1997 garantiza derechos culturales, incluye la pluriculturalidad y establece la autonomía de la CCE. La del 2008 define al Ecuador como un Estado independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Incluye la organización del sistema nacional de cultura cuya rectoría la realizará el Estado, y se ajustan conceptos culturales que se enlazan a la legislación nacional que han servido para consolidar con solidez las directrices del buen vivir en la última Constitución.

La vida cultural del país la delimitan movimientos, géneros, personalidades y actores culturales potenciando la vitalidad de la CCE y receptando a la vez su patrocinio para exteriorizar, destacar, y solemnizar su contribución. Desde mediados del siglo hasta el inicio del presente han transitado a través de la literatura (Iván Oñate, 2002) aproximadamente 118 poetas, 128 narradores, 36 ensayistas y 13 en el teatro; algo más de un centenar de artistas plásticos han plasmado sus exposiciones (Quintana, 2010).

Los Derechos culturales han cobrado presencia desde la Declaración de Friburgo, cuyos conceptos alimentan la Constitución del 2008 con el derecho a la cultura y a la ciencia, y se convierten en políticas del Gobierno a través del plan del Buen Vivir, y luego se visibilizan administrativamente con las políticas de la Revolución Cultural a través de sus cuatro ejes programáticos, políticas y estrategias: descolonización, derechos culturales, emprendimientos culturales, y nueva identidad ecuatoriana contemporánea.

La gestión cultural es una línea de gestión pública orientada a desarrollar la cultura nacional y universal y el arte; velar por la salvaguardia del patrimonio cultural y artístico, integrar las culturas, rescatar y precautelar la cultura ecuatoriana. De su actividad se genera filosofía, ciencia y producción artística y cultural.

La CCE no ha priorizado la atención a las culturas populares, al teatro de la calle, sin embargo ha asignado la merecida atención cuando ha sido requerido su apoyo para requerimientos puntuales. Los espacios de la institución tienen cabida la música, la danza, el teatro, la plástica, la literatura, el cine, además de grandes eventos científicos y espectáculos de arte, éstos bajo la gestión de la empresa privada.

La calidad de la gestión total ha gestado modelos que contribuyen a mejorar la competitividad institucional, en el presente trabajo apoyarán el modelo EFQM como sustento de autoevaluación y el Balanced Scorecard para orientar el modelo que se prevé formular, considerando la sinergia institucional como una línea de competencia estratégica muy sugestiva para la entidad.

Habiendo destacado el aporte de la CCE a la vida cultural del país, la implicación de los derechos culturales, la implicación institucional en la gestión pública, los modelos de calidad de gestión cuyos insumos son de soporte básico en la investigación, nos encaminamos en el siguiente capítulo a evaluar la gestión cultural de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Capítulo 2

2. La gestión cultural de la Casa de la Cultura: 2008 - 2013

Introducción

Se estudia la gestión desplegada por la Casa de la Cultura Ecuatoriana revisando en primer lugar su estructura orgánica a través del enfoque histórico en el que se sintetiza su articulación a los modelos administrativos, su estructura organizacional ofrece la ubicación de autoridades, organismos y unidades administrativas, y la imagen corporativa que destaca los elementos que la visibilizan como entidad emblemática de la cultura. Luego con el tema la efectividad institucional se expone el proceso de autoevaluación desarrollado con el apoyo del modelo EFQM de excelencia adaptado a nuestro trabajo. Este acápite iniciamos presentando la estrategia de evaluación, luego en su orden se analizan los criterios relacionados con los agentes facilitadores: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos; y, procesos, productos y servicios; se prosigue con los criterios resultados: resultados en los clientes, las personas, la sociedad, y resultados clave; a continuación se expone los criterios congruencia institucional: alineamiento constitucional y apoyo propuesta Ley Orgánica de Culturas; se concluye con matrices que resumen los puntos fuertes y áreas de mejora que reporta el estudio.

2.1. Estructura orgánica: histórica, organizacional, e imagen corporativa

2.1.1. Enfoque histórico de la administración

La CCE inició su desempeño administrativo heredando de la era industrial clásica el enfoque burocrático con sus dimensiones división del trabajo, jerarquía de autoridad,

reglamentación, comunicaciones formales, impersonalidad y competencia profesional; luego de manera sostenida incorpora del estructuralismo la organización formal, de la neoclásica la administración por objetivos cuyo proceso responde en términos de planeación, organización, dirección y control; y con la influencia de la teoría del comportamiento implementa los recursos humanos. Las siguientes teorías con enfoque sistémico, contingente y de la información no han constituido una articulación metódica en el proceso administrativo.

2.1.2 Estructura organizacional

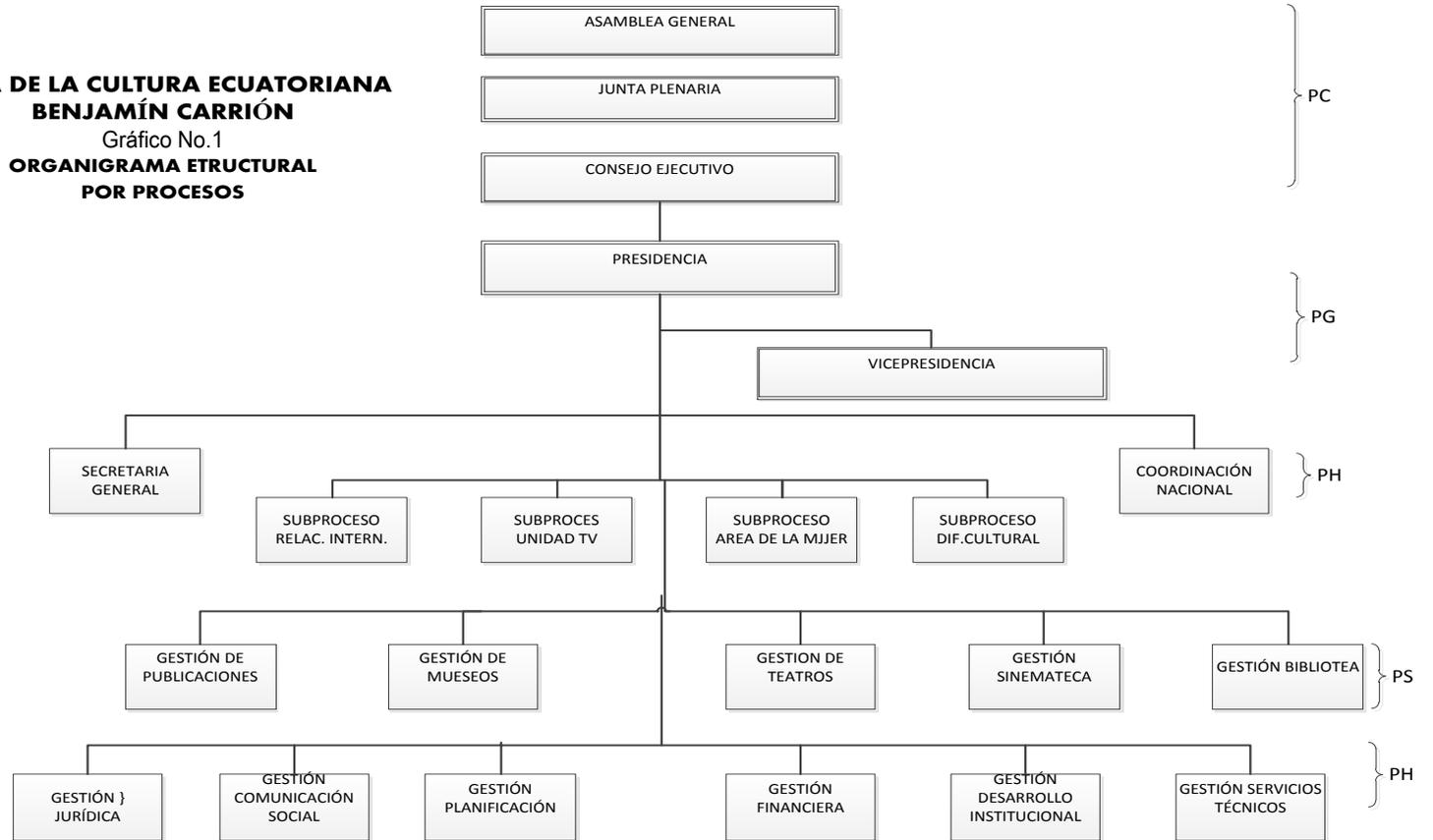
La estructura legal de la CCE en el período 2008 – 2012 se ilustra en el organigrama que se expone en la siguiente página. La estructura responde a cuatro procesos: Proceso cuerpo colegiado conformado por la Asamblea General, Junta Plenaria y Consejo Ejecutivo; Proceso cuerpo gobernante conformado por el Presidente y el Vicepresidente; Proceso habilitante conformado por Coordinación Nacional, Secretaría General, Gestión Comunicación Social, Gestión Planificación, Gestión Financiera, Gestión Desarrollo Institucional, Gestión Servicios Técnicos; y el Proceso sustantivo, conformado por las gestiones: publicaciones, museos, Teatros, Cinemateca, y biblioteca Nacional. El gráfico No.1 presenta el organigrama institucional.

Del Gobierno y órganos de gestión. Según la Ley Orgánica de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, la institución se gobierna mediante la Junta Plenaria, el Consejo Ejecutivo, el Presidente nacional, y los Núcleos Provinciales. A continuación su integración (Congreso Nacional, 2006):

Art. 4.- La Junta Plenaria estará integrada por el Presidente Nacional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión” y por los presidentes de cada uno de los núcleos

provinciales o quienes hagan sus veces. Actuará como Secretario de la Junta Plenaria, el Secretario General de la institución.

**CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA
BENJAMÍN CARRIÓN**
Gráfico No.1
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
POR PROCESOS**



Autor: Departamento de planificación de la CCE.

PC: Proceso cuerpo colegiado
PG: Proceso gobernante
PH: Proceso habilitante
PS: Proceso sustantivo

Art. 7.- El Consejo Ejecutivo funcionará en Quito y estará conformado por el Presidente Nacional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión”, y por seis miembros elegidos de entre los presidentes de los núcleos provinciales, de acuerdo a lo establecido en el estatuto orgánico de la Institución. Se elegirá un suplente por cada uno de los miembros principales. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Art. 9.- El Presidente Nacional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión”, es el representante legal de la Institución y la máxima autoridad ejecutiva de la misma. Durará cuatro años en sus funciones y podrá ser reelegido por una sola vez.

Art. 12.- En cada capital de provincia, funcionará un núcleo de la Casa de la Cultura ecuatoriana “Benjamín Carrión”, que contará con un Directorio integrado por un Presidente y por cuatro vocales principales y sus respectivos suplentes. En los cantones podrán crearse extensiones adscritas al núcleo provincial. Son órganos de cada núcleo provincial: a) La Asamblea General; b) El Directorio; c) La Presidencia; y, d) Las secciones académicas.

2.1.3. Imagen corporativa.

Mi vinculación con la institución durante cuatro años en calidad de Secretario General de la institución, permite reconocer que la CCE, ha merecido una apropiación social muy significativa en la población ecuatoriana. En lo tangible su infraestructura física y administrativa captan la aprobación ciudadana, la primera integrada con la casona estilo clásico y el edificio de los espejos, entre los dos espacios se encuentran distribuidos ambientes administrativos, y escenarios para producción y exposición cultural como teatros y salas de exposiciones, museos, cinemateca, editorial. En lo intangible prevalecen: el significado y connotación de su nombre; el pensamiento, bienestar y acervo cultural que se genera con los contenidos de la producción o difusión de las obras; la imagen de intelectualidad de los actores y

gestores culturales; la intermitente promoción de espectáculos de todo género en sus espacios de funcionalidad confiable, marca la fuerza psicológica de su existencia en la memoria social. La representación icónica se ilustra con el símbolo de la espiral de la cultura “jamacoaque” que significa la vida emparentada con el arte y el ser humano. Es la eternidad del arte.

2.2. Efectividad de la gestión institucional.

2.2.1. Estrategia de evaluación.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define a la evaluación de la gestión como «medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución» (Armijo, 2011: 9), apoyándonos en este concepto valoramos la efectividad de la gestión en la CCE, es decir, la capacidad administrativa de satisfacer las exigencias planteadas por los grupos de interés que conforman la sociedad cultural.

Nos apoyamos en el modelo EFQM de excelencia 2010, Modelo de excelencia europea, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en nueve criterios: cinco criterios agentes y cuatro criterios resultados; para fortalecer el tema de la gestión cultural, por nuestra parte acoplamos el criterio “Congruencia institucional” con dos criterios. Los cinco criterios “Agentes facilitadores” atienden lo que la organización hace y corresponden a liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios; los cuatro criterios “Resultados” describen lo que la organización logra y como lo logra, y corresponden a resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad, y resultados clave; los criterios pertinentes a congruencia institucional, profundizan ámbitos coyunturales de la política nacional que han engranado en la actividad de la CCE y constituyen contenidos puntuales

requeridos en nuestra investigación, correspondiendo a criterios la asimilación de preceptos constitucionales, y aportación a la Ley Orgánica de Culturas. El gráfico No 2 ilustra la composición del modelo.

Gráfico No. 2
Modelo EFQM



Tomado de <http://estefanialaso.wikispaces.com/EFQM>

Cada criterio del Modelo EFQM desprende subcriterios y tienen un puntaje según la valoración que le asigna el modelo a cada uno, sumando una perspectiva máxima de 1000 puntos (Brull, 2010); para los criterios correspondientes a congruencia institucional asignamos una valoración de 200 puntos, 100 cada uno. El modelo prevé cinco metodologías de autoevaluación a saber: a) Mediante cuestionario de autoevaluación, b) Aplicando la matriz de puntuación REDER, c) Autoevaluación por

reunión de Trabajo, d) Proforma o autoevaluación por formularios, e) Memoria de evaluación. Para nuestro propósito hemos preferido el cuestionario de autoevaluación apoyado de la matriz de puntuación REDER adaptada.

La metodología de implementación se explica en el anexo 1, sin embargo, una sinopsis precede a cada criterio de evaluación. El análisis prosigue con la siguiente secuencia: 1. Criterio Agentes facilitadores, 2. Criterios resultados, y 3. Criterios de congruencia institucional, 3. Puntos fuertes y áreas de mejora.

Cada criterio inicia con su descripción conceptual, de inmediato se plantea cada uno de los subcriterios como consigna, estos subcriterios son adecuados en su formulación a las necesidades de la CCE considerando substancialmente las referencias del modelo, luego se expone la evidencia o no de dicha práctica. Al concluir todos los criterios se presenta una tabla de consenso y las correspondientes matrices con los puntos fuertes y áreas de mejora priorizadas para la gestión institucional.

2.2.2. Criterios de agentes facilitadores.

Criterio 1: liderazgo. Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo (EFQM, 2010).

Subcriterio 1.a. Los líderes de la CCE desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos a través de políticas administrativas, planes estratégicos, actuando como modelo de referencia.

No se cuenta con evidencias, la institución adolece de un liderazgo efectivo, sus autoridades no han llegado a familiarizarse con la misión, visión, valores y principios, en consecuencia, no existe un estilo de liderazgo.

Subcriterio 1.b. Los líderes de la CCE priorizan las actividades de mejora del personal; definen, supervisan, revisan e impulsan tanto el sistema de mejoramiento de la gestión de la organización como su rendimiento, permitiendo que el personal asuma responsabilidades, actúe con autonomía en su trabajo, asuma compromisos con la calidad, creatividad, innovación y trabajo en equipo.

No se cuenta con evidencias, no se han desarrollado acciones para mejorar las competencias profesionales, técnicas o laborales del personal. El mejoramiento continuo no está en la agenda de la administración, se descuida la búsqueda de metodologías y medios para mejorar el desempeño y el perfeccionamiento, involucrando a las personas y a los colectivos en la gestión del conocimiento e innovaciones.

Subcriterio 1. c. Los líderes de la CCE se implican o preocupan en los grupos de interés externos, priorizan la atención a sus necesidades y expectativas, evalúan su satisfacción, y reconocen su contribución.

La evaluación nos ofrece alguna evidencia, de forma puntual se conocen y satisfacen las necesidades y expectativas de los grupos de Interés a través de la gestión de museos, archivos y bibliotecas, gestión del cine, del teatro, librería; promoción difusión de publicaciones, exposiciones, eventos artísticos; convenios de cooperación cultural, contratos de comodato con actores culturales, y el apoyo a proyectos culturales para comunidades. Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es

cercano al 25% pues la atención se concentra a personas vinculadas a los círculos de amistad de los dirigentes de la institución, a allegados que han monopolizado el uso de los servicios de la institución. La gestión desplegada no se revisa y evalúa, en consecuencia no se valora la calidad de servicio.

Subcriterio 1. d. Los líderes de la CCE refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización promoviendo la calidad de servicio, conocimiento, compromiso serio, actitud de autorrealización, la visión de futuro y reconociendo los éxitos del personal.

El estudio no nos aporta evidencia, la valoración de las personas como entes gestores de crecimiento institucional y su incentivación para que se alcancen resultados que satisfagan a todos los grupos de interés es imperceptible como los son también los aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.

Subcriterio 1. e. Los líderes de la CCE aseguran la implantación eficaz de los cambios, lo gestionan, lo comunican al personal y a los grupos de interés procurando su impacto satisfactorio.

El análisis no contribuye con evidencias, no existen estudios para diagnosticar las debilidades y fortalezas institucionales y en su base establecer áreas de mejora que proyecten factores críticos de éxito y con las fuerzas internas generar procesos de renovación, continuos y exitosos.

Puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual del liderazgo aporta un promedio de 18% para el enfoque, 4% despliegue y 3% revisión y evaluación, resultando un promedio general de 8.3%, Estimación que corrobora las apreciaciones cualitativas del examen.

Tabla No. 1

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS						
SUBCRITERIOS	Liderazgo					
	Ítem	Enfoque	Despliegue	Revisión y evaluación.	PM	%
Subcriterio 1	1.a	15	0	0	5.0	1
Subcriterio 2	1.b	10	0	0	3.3	0,7
Subcriterio 3	1.c	40	20	15	25.0	5
Subcriterio 4	1.d	10	0	0	3.3	0,7
Subcriterio 5	1.e	15	0	0	5.0	1
Promedio		18	4	3	8.3	

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

Grupos de interés externos: empresarios, escritores, artistas, expositores se benefician de la atención por parte de los líderes de la institución.

Resumen de áreas de mejora:

Definición de las competencias y principales labores del liderazgo institucional efectivo, implicando en la formulación e implementación de la visión, misión, valores y principios; y considerando, expectativas, intereses y necesidades de las personas, grupos de interés y ciudadanía.

Atención planificada al talento humano orientando al logro, preocupándose por su bienestar, permitiendo su participación e incrementando su autonomía, creatividad, calidad y trabajo en equipo.

Atención a los derechos culturales sin discriminación conforme lo demanda la Declaración de Friburgo en el Art. 1, Lit.a., sobre los principios fundamentales de los derechos culturales(UNESCO, 2007)

Promoción de la cultura de excelencia, cambio organizacional con orientación a los resultados, al cliente, a las personas, alianzas beneficiosas y responsabilidad social.

Criterio 2: Estrategia. Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia(EFQM, 2010).

Subcriterio: 2.a. La estrategia de la CCE se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo, definiendo los ámbitos de actuación actual y futura, cuya información es utilizada en la definición del camino a seguirse para lograr la misión y visión institucional.

La institución no cuenta con decisiones estratégicas en previsión de atender factores claves de éxito, su organización no compromete objetivos organizacionales, ni establece premisas sobre condiciones futuras y la selección de políticas, procedimientos y métodos diseñados para lograr dichos objetivos.

Subcriterio: 2.b. La CCE evalúa el rendimiento y el aprendizaje en su desempeño a través de indicadores internos percibidos por los grupos de interés.

No existe un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en la institución y establecer la calidad de gestión cultural que se ofrece a la

sociedad. Las valoraciones que se aplican se concentran a expresiones de satisfacción o complacencia por los hechos realizados.

Subcriterio: 2.c. Las estrategias y sus políticas de apoyo en la CCE se desarrollan, revisan y actualizan cuidando su articulación con la visión y misión, siendo eficaces para alcanzar los objetivos de los grupos de interés en sus expectativas culturales.

Se aprecia alguna evidencia por cuanto el plan estratégico institucional reporta objetivos estratégicos articulados con la misión y visión, algunos son atendidos con proyectos específicos gestados por la eventualidad. Sin embargo no existen políticas institucionales y procesos claves enfocados debidamente a la misión, visión y a las expectativas culturales de los grupos de interés.

Subcriterio: 2.d. Las estrategias, sus planes, objetivos y metas de la CCE se comunican, implantan y supervisan a través de procesos clave.

Se asume en la evaluación que existe alguna evidencia, existen algunos proyectos que a pesar del ambiente de incertidumbre se alinean con la misión institucional, los mismos que se relacionan con la producción y difusión de obras, promoción artística, radio, cine, teatro, biblioteca, talleres de formación artística.

Puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual de la estrategia institucional aporta un promedio de 33% para el enfoque, 14% despliegue y 14% revisión y evaluación, resultando un promedio general de 23%. Datos que confirman las apreciaciones cualitativas del examen realizado.

Tabla No. 2

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS						
SUBCRITERIOS	Estrategia					
	Ítem	Enfoque	Despliegue	Revisión y evaluación	PM	%
Subcriterio 1	2.a	35	35	15	28	5.7
Subcriterio 2	2.b	15	0	0	5	1.0
Subcriterio 3	2.c	35	15	15	22	4.3
Subcriterio 4	2.d	45	40	25	37	7.3
Subcriterio 5						
Promedio		33	14	14	23	

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

No encontramos puntos fuertes que visualicen la implementación de una estrategia corporativa debidamente formulada, que partiendo del conocimiento interno de la institución modele su futuro generando proactividad, competitividad, funcionalidad en pos de alcanzar objetivos institucionales a largo plazo. Se cuenta con la visión, misión, valores y objetivos estratégicos institucionales redactados para cumplir una normativa de planificación, mas no para que guíe procesos de gestión administrativa.

Resumen de áreas de mejora:

Formulación de un modelo de gestión estratégica centrado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, identificando procesos clave y factores críticos de éxito relacionados con el ámbito cultural.

Implementación de un sistema de evaluación del rendimiento y aprendizaje institucional, con indicadores que sean percibidos por los grupos de interés y sectores externos.

Matriz de estrategia de la organización que correlacione objetivos estratégicos y procesos, sistema de comunicación, indicadores de satisfacción de los grupos de interés, actividades de mejora, entre otros.

Comunicación asertiva de la identidad institucional, procesos claves, factores críticos de éxito y la motivación para el empoderamiento en su atención a los grupos de interés.

Criterio 3: Personas. Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto”(EFQM, 2010).

Subcriterio: 3.a. La selección de personal. La CCE cuenta con un plan de gestión de selección de personal que garantiza la existencia de funcionarios y empleados con competencias profesionales y laborales afines a la cultura y alineadas con sus fines y objetivos

Frente a la consigna planteada, no hay evidencia de criterios organizados en una planificación o guía de administración de personal para atender los requerimientos de talento humano en la institución.

Subcriterio: 3.b. La CCE cuenta con planes de formación y mejoramiento en base a las necesidades del personal y de los grupos de interés para atender los fines y objetivos institucionales.

La opinión señala que no existe evidencia sobre planes de formación y mejoramiento que contribuyan al aprendizaje institucional.

Subcriterio: 3.c. La CCE desarrolla actividades de motivación para implicar y comprometer a las personas con sus necesidades, y a la vez, comprometerlos a que asuman las responsabilidades de sus actos.

Frente a la consulta y análisis se concluye que no hay evidencias, las personas de la institución apenas merecen el saludo eventual y un pedido de colaboración salida por compromiso del discurso, sin trascendencia en el clima laboral.

Subcriterio: 3.d. La CCE identifica las necesidades de comunicación, tanto vertical como horizontal, y si en esa línea desarrolla sus estrategias de comunicación. Trata de la comunicación interna, en particular de si existe y cómo es el diálogo de las personas con la organización.

Nuestro análisis deduce que no existen evidencias de una programación comunicacional bien definida. La comunicación es cíclica, se ignora que es una herramienta de gestión, no tiene peso político ni se lo ve como medio para alcanzar propósitos institucionales.

Subcriterio: 3.e. La CCE reconoce, recompensa y atiende al personal en sus necesidades, fomentando su participación en las actividades sociales y culturales.

En la institución no existen evidencias sobre esta práctica, se soslaya la atención a las necesidades del personal, sea estas fisiológicas, de seguridad, pertenencia, estima, y autorrealización, impidiendo que las fortalezas de las personas se energicen.

Puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual de la estrategia institucional aporta un promedio de 13% para el enfoque, 5% despliegue y 5% revisión y evaluación, resultando un promedio general de 7,7%. Ello confirma las apreciaciones cualitativas del examen realizado.

Tabla No. 3

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS						
SUBCRITERIOS	Personas					
	Ítem	Enfoque	Despliegue	Revisión y evaluación	PM	%
Subcriterio 1	3.a	10	0	0	3.3	0.7
Subcriterio 2	3.b	10	0	0	3.3	0.7
Subcriterio 3	3.c	5	0	0	1.7	0.3
Subcriterio 4	3.d	15	0	0	1.7	2.0
Subcriterio 5	3.e	25	25	25	25	5.0
Promedio		13	5	5	7.7	

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

No se visualizan puntos fuertes en este criterio de evaluación.

Resumen de áreas de mejora:

Manual de selección, inducción, promoción, capacitación, promoción del personal, movilidad interna y nuevas incorporaciones.

Capacitación para atender la formación, el desarrollo del grupo, motivación y clima laboral, y generación de valor agregado a sus puestos de trabajo.

Gestión de conocimiento para identificar, compartir, documentar y reconocer el mérito de las mejores prácticas de gestión cultural.

Proceso continuo y recursivo de análisis, programación, ejecución y evaluación de la comunicación.

Sistema de reconocimiento y recompensas a todas las personas con mecanismos de evaluación objetivos y transparentes.

Criterio 4: Alianzas y recursos. Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de su estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Los recursos corresponden a la gestión económica-financiera, infraestructura y recursos naturales, tecnología e información y conocimiento (EFQM, 2010).

Subcriterio: 4.a. La CCE identifica los colaboradores/as asociados potenciales y establece relaciones de alianza con ellos. Valora cómo es la gestión de alianzas externas y cooperaciones con otras organizaciones

Nuestra autoevaluación revela que no hay evidencia sobre alianzas formales de la CCE con organizaciones públicas o privadas para fortalecer la gestión cultural. Existen atención a pedidos de servicio por parte de entidades nacionales e internacionales para uso de escenarios para presentaciones y exposiciones, las mismas que no responden a objetivos solidarios que proyecten mejores niveles de competitividad interinstitucional.

Subcriterio: 4.b. En la CCE existe una planificación que revela indicadores económicos-financieros para mejorar y evaluar la gestión de recursos que incidan en la calidad de servicio institucional.

La investigación nos reporta que no hay evidencia de una programación centrada en los grupos de interés en la que se definan los indicadores para evaluar la gestión de recursos económicos.

Subcriterio: 4.c. La Casa de la Cultura Ecuatoriana gestiona el mantenimiento y uso de sus edificios e instalaciones optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad.

La evaluación nos comparte de algunas evidencias que afectan a pocos edificios e instalaciones, sin la correspondiente planificación y previsión de cuidado. Proyectos de mejora del servicio de la biblioteca, cambio de la membrana del teatro Ágora, adecuación de mamparas, mantenimiento de vehículos, cuidado de espacios verdes; mantenimiento y mejora de la infraestructura, equipos informáticos, de cine, audiovisuales, radio y equipo de grabación televisiva, son muestras de estas evidencias. Su despliegue abarca La Casona, edificio de los Espejos, museo de arte colonial. No hay periodicidad ni un plan debidamente formulado para esta atención. Existen revisiones y evaluaciones eventuales en base a síntomas de deterioro.

Subcriterio: 4.d. La Casa de la Cultura Ecuatoriana identifica, evalúa y utiliza las nuevas tecnologías con la finalidad de mejorar sus servicios y mejorar el rendimiento de los equipos e instalaciones.

Nuestro análisis nos reporta la existencia de algunas evidencias como la adquisición de equipos informáticos, de imprenta, sonido y amplificación, adcentamiento del teatro nacional, recursos tecnológicos para audiovisuales, radiodifusión, estudio de grabación.

Subcriterio: 4.e. La CCE gestiona la información y el conocimiento necesarios para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

El estudio detecta algunas evidencias que se desprenden por acciones que buscan atender necesidades de información y conocimiento de los grupos de interés: como procesos de capacitación en el ámbito financiero, compras públicas, gestión cultural y nuevas tecnologías. Éstas se prevén al inicio del año o por exigencias de procesos específicos. Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, es decir, apoyándose en un sistema de medición.

Puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual de la estrategia institucional aporta un promedio de 38% para el enfoque, 32% despliegue y 25% revisión y evaluación, resultando un promedio general de 31.7%. Ello confirma las apreciaciones cualitativas del examen realizado.

Tabla No. 4

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS						
SUBCRITERIOS	Alianzas y recursos					
	Ítem	Enfoque	Despliegue	Revisión y evaluación	PM	%
Subcriterio 1	4.a	25	0	0	8.3	1.7
Subcriterio 2	4.b	25	10	10	15.0	3.0
Subcriterio 3	4.c	35	35	20	30.0	6.0
Subcriterio 4	4.d	40	20	25	28.3	5.7
Subcriterio 5	4.e	20	20	20	20.0	4.0
Promedio		29	17	15	31.7	

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

Por su figura emblemática existe preocupación por el mantenimiento y uso de edificios e instalaciones de manera constante.

La exigencia del uso de la informática y de los medios virtuales ha generado una motivación personal e institucional para el uso de nuevas tecnologías de la comunicación e información permitiendo un mejor servicio en la radio, cine, publicaciones y comunicación interna, además de las tareas administrativas.

Resumen de áreas de mejora:

Alianzas estratégicas en base a procesos claves definidos que deben atender las necesidades de los grupos de interés institucional identificando organizaciones, instituciones, actores y gestores culturales.

Planificación con indicadores económicos y financieros enfocados a los procesos y factores críticos de éxito que permitan organizar la gestión de recursos para mejorar la calidad de servicio cultural.

Fortalecimiento del uso de las nuevas tecnologías, en base a los procesos clave que deben definirse en la institución.

Gestión de la información y el conocimiento que sirve para mejorar las competencias de la gestión cultural y las capacidades administrativas.

Criterio 5: Procesos, productos y servicios. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés(EFQM, 2010).

Subcriterio: 5.a. La CCE diseña y gestiona los procesos necesarios para atender sus fines y objetivos con sistemas normalizados, y satisfacer plenamente a los grupos de interés y generar valor para ellos.

Nuestro estudio no encuentra evidencia del diseño y gestión de procesos, las actividades administrativas se desarrollan con visión departamentalizada, objetivos locales no centrados en los grupos de interés, proliferación de actividades, fallas en el intercambio de información y falta de implicación y motivación de personas.

Subcriterio: 5.b. La CCE investiga las necesidades y expectativas de los grupos de interés y con esta información mejora los productos y servicios.

Al analizar la situación institucional encontramos que no hay evidencia de investigaciones y trabajos sistematizados para considerar las perspectivas de los actores, gestores culturales y ciudadanía en la gestión de la CCE.

Subcriterio: 5.c. Los servicios que brinda la CCE reúnen criterios de calidad y se promocionan eficazmente para beneficio de la población.

La CCE revela algunas evidencias sobre el cuidado en criterios de calidad de sus servicios como la coordinación de exposiciones de obras de arte, presentaciones artísticas, difusión cinematográfica, edición de obras de arte, promoción de eventos, cuidado de museos, presentación de escenarios.

Subcriterio: 5.d. En la CCE los servicios se brindan, distribuyen y gestionan con criterio democrático y equitativo considerando los sectores sociales e identidades culturales del país.

Este enfoque en la CCE aporta alguna evidencia, con la siguiente digresión: no se lo hace con criterio democrático y equitativo, los servicios tienen preferencias sociales, de amistad y de rentabilidad. No ofrece una sistemática

gestión de servicios involucrando a todas las identidades, oferentes de producción artística y ámbitos de la cultura.

Subcriterio: 5 e. La CCE gestiona y mejora las relaciones con los usuarios y beneficiados de la producción cultural, en ese sentido mantiene procesos definidos para receptor sus expectativas e intereses.

El estudio realizado prueba que no existe evidencias de la interrelación entre institución y usuarios en la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Puntos críticos y áreas de mejora. La valoración porcentual de los procesos, productos y servicios aporta un promedio de 24% para el enfoque, 17% despliegue y 10% revisión y evaluación, resultando un promedio general de 17%. Ello confirma las apreciaciones cualitativas del examen realizado.

Tabla No. 5

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS						
SUBCRITERIOS	Procesos, productos y servicios					
	Ítem	Enfoque	Despliegue	Revisión y evaluación	PM	%
Subcriterio 1	5.a	15	0	0	5	
Subcriterio 2	5.b	15	0	0	5	
Subcriterio 3	5.c	45	50	20	38	
Subcriterio 4	5.d	30	35	30	32	
Subcriterio 5	5.e	15	0	0	5	
Promedio		24	17	10	17	

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

Para apoyar a la edición, promoción, exposición, presentación y/o difusión literaria, artística, científica, artesanal, expresiones de patrimonio ancestral, patrimonio vivo y patrimonio inmaterial, existe un equipo muy comprometido en la selección, organización y coordinación de eventos.

Resumen de áreas de mejora:

Procesos estratégicos de gestión cultural debidamente controlados que satisfagan a los grupos de interés y orienten la competitividad institucional.

Diagnóstico de las necesidades y expectativas culturales de los grupos de interés para establecer prioridades de acción a través de la formulación de una línea de base desde su pensamiento.

Política de gestión cultural que garantice la aplicación de los Derechos culturales, en su artículo 1, literal a,(UNESCO, 2007).

Procesos de atención, mejora y promoción de las relaciones con los usuarios y beneficiarios de la institución.

2.2.3. Criterios resultados

Para la evaluación de los criterios resultados el modelo prevé como subcriterios el siguiente proceso: 1. Descripción del criterio, 2. Subcriterios, 3. Aclaraciones, 4. Bloques para analizar cada subcriterio: evidencia, ámbito de aplicación, tendencias, objetivos, comparaciones, causas. El proceso de atención es similar al criterio agentes facilitadores.

Criterio 6: resultados en los clientes. Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus usuarios y ciudadanía(Junta de Andalucía, 2003).

Los resultados en los clientes se evidencia con la verificación de indicadores de rendimiento y resultados finales observados durante tres años que mediante la estrategia han sido desplegadas para atender sus necesidades y expectativas. Se identifican razones y los factores clave que motivan las tendencias observadas y el impacto de las instituciones.

El criterio cuenta con dos subcriterios: a) Medidas de percepción: Son resultados en función de los datos que nos proporcionan los estudios de opinión; b) Indicadores de rendimiento: Son los resultados de mediciones internas que permiten conocer los rendimientos de la unidad en relación a los usuarios y/o ciudadanía y predecir sus niveles de satisfacción. Estas medidas están basadas en aspectos o temas que desarrollan elementos como: imagen general de la institución, productos y servicios prestados, apoyo y atención en relación a los productos y servicios prestados, y fidelidad de los usuarios y/o ciudadanía hacia la institución.

Pregunta 6.a: Percepción de los clientes. La CCE dispone de medidas de la percepción de los usuarios y ciudadanía.

Mide la satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios de la organización, pueden referirse a capacidad técnica, conducta, accesibilidad, comunicación, capacidad de respuesta, cortesía, empatía, valor añadido, innovación, tratamiento de quejas, fidelidad (Moreno, 2007: 17).

Realizada la observación del contexto de la CCE encontramos que la institución no cuenta con estudios de opinión que permitan obtener de los

usuarios y ciudadanía su percepción sobre la imagen institucional, sus productos y servicios, apoyo y atención a productos y servicios, y fidelidad de los clientes.

Pregunta 6.b: Indicadores de rendimiento. La unidad dispone de indicadores de rendimiento en relación a los usuarios y ciudadanía.

Considera las medidas internas para analizar el rendimiento de las actividades realizadas con los clientes, usuarios o beneficiarios, referidas a número de intervenciones, índice de quejas y reclamaciones, número de demandas del servicio, índice de errores o incidencias, tipo de servicios ofrecidos , entre otros” (Moreno, 2007: 17).

La institución no ha implementado medidas internas para supervisar, interpretar, predecir, y mejorar los servicios a los usuarios y a la ciudadanía, y a la vez anticipar su percepción.

Puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual de los resultados en los clientes aporta un promedio de 0% para el ámbito, 0% objetivo, 0% tendencias, 0% comparación, 0% Causas, resultando un promedio general de 0%. Ello confirma las apreciaciones cualitativas del examen realizado.

Tabla No. 7

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS								
SUBCRITERIOS	Resultados en los clientes							
	Ítem	Ámbito	Objetivo	Tendencias	Comparación	Causas	Promedio	%
Subcriterio 1	6.a	0	0	0	0	0	0	0
Subcriterio 2	6.b	0	0	0	0	0	0	0
Promedio		0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana

Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

No se cuenta con puntos fuertes sobre la percepción e indicadores de rendimiento en los resultados clientes.

Resumen de áreas de mejora:

Implementación de metodologías de investigación para obtener la percepción de los servicios que brinda la institución, y preparación de indicadores de rendimiento y desempeño del personal.

Criterio 7: Resultados en las personas. Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran (Junta de Andalucía, 2003). Trata sobre los resultados obtenidos con las personas de la organización, tanto del rendimiento de su aportación como de la percepción que éstos tienen de la organización (Moreno, 2007: 17).

Criterio 7.a. La CCE, dispone de medidas de percepción de las personas.

Trata sobre la percepción que las personas de la organización, empleados, contratados y voluntarios, tienen de la misma, es decir sobre su satisfacción. Hace referencia a aspectos como pertenencia, comunicación, entorno de trabajo, relaciones personales, coordinación y planificación, formación, desarrollo de carreras, igualdad de oportunidades, seguridad e higiene, salarios, beneficios, sociales, incentivos (Moreno, 2007: 17).

La institución no dispone de medidas para percibir la motivación y la satisfacción del personal.

Criterio 7.b. La CCE dispone de indicadores de rendimiento en relación a las personas.

Trata sobre medidas internas para analizar el rendimiento de las personas que componen la organización en su actividad., en relación a niveles de formación, adecuación de competencias requeridas frente a competencias existentes, eficacia de la información, cumplimiento de objetivos, índice de absentismo, accidentes, rotación, huelgas, quejas,

reclamaciones, índice de participación en equipos de mejora (Moreno, 2007:18).

La institución no ha implementado indicadores de rendimiento sobre logros alcanzados en temas relacionados con personas, y motivación e implicación del personal.

Resumen de puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual de los resultados en las personas aporta un promedio de 0% en todos los aspectos.

Tabla No. 7

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS								
SUBCRITERIOS	Resultados en las personas							
	Ítem	Ámbito	Objetivo	Tendencias	Comparación	Causas	Promedio	%
Subcriterio 1	6.a	0	0	0	0	0	0	0
Subcriterio 2	6.b	0	0	0	0	0	0	0
Promedio		0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

No se cuenta con puntos fuertes

Resumen de áreas de mejora:

Implementación de metodologías de investigación para conocer la percepción de las personas sobre la gestión institucional a su favor; y organizar un sistema de indicadores de rendimiento para valorar su desempeño.

Criterio 8: Resultados en la sociedad. Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad (Junta de Andalucía, 2003). Trata sobre los resultados que se obtienen en la sociedad tanto en la percepción como en rendimiento, aunque para ello tenga que utilizarse indicadores intermedios o representativos (Proxy). Es decir trata de evaluar la repercusión cualitativa y cuantitativa que la actividad de la entidad tiene en la sociedad (Moreno, 2007:18).

Criterio 8.a: La CCE, dispone de medidas de percepción de la sociedad.

Estas medidas se refieren a las percepciones de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen por ejemplo de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades administrativas (Moreno, 2007:18).

La CCE no cuenta con medidas establecidas para asimilar la percepción. Sin embargo la sociedad valora los siguientes servicios de la institución: Producción y difusión literaria, calidad de los escenarios para exposiciones artísticas, calidad de la promoción de eventos y personalidades del arte, coordinación de los eventos y programaciones que se desarrollan en la institución, presentación de espectáculos dirigido para diferentes públicos.

En colaboración con el Ministerio de Relaciones laborales en el año 1912, se ha realizado una evaluación sobre la imagen de la institución por parte de la población, dicha valoración, según el equipo evaluador, aporta referencias favorables de la ciudadanía por la observación y participación de los espectáculos casi diarios en sus escenarios. La población desconoce que dichos eventos no son de autoría y gestión de la CCE, sino de empresarios e instituciones que utilizan los espacios para sus programaciones.

Criterio 8.b: La CCE dispone de indicadores de rendimiento en relación a la sociedad. Trata de analizar el rendimiento de la organización en términos

cuantitativos y desde el punto de vista de la sociedad. Sus medidas son más sencillas y objetivas como premios recibidos, felicitaciones, número de apariciones en prensa, certificaciones, permisos, autorizaciones, actuaciones en el ámbito de la responsabilidad social (Moreno, 2007:18).

La institución tiene un significativo reconocimiento de la sociedad, la falta de una observación sistemática no permite ajustar una apreciación objetiva.

Puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual de los resultados en los clientes aporta un promedio de 0% para el ámbito, 10% objetivo, 0% tendencias, 13% comparación, 0% Causas, resultando un promedio general de 0%.

Tabla No. 8

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS								
SUBCRITERIOS	Resultados en la sociedad							
	Ítem	Ámbito	Objetivo	Tendencias	Comparación	Causas	Promedio	%
Subcriterio 1	8.a	20	0	25	0	0	9	4.5
Subcriterio 2	8.b	0	0	0	0	0	0	0
Promedio		10	0	13	0	0	4,5	

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

No se cuentan con puntos fuertes.

Resumen de áreas de mejora:

Metodología que recepte la percepción de la sociedad sobre la gestión de la institución; y, la organización de un portafolio valorado con referencias que hagan memoria de la calidad de servicio institucional.

Criterio 9: resultados clave. Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su misión institucional (Junta de Andalucía, 2003). Pretende evaluar los resultados objetivos en los aspectos clave de su política y estrategia. La organización debe considerar previamente cuáles son los elementos clave y todos los evaluadores deben contemplar dichos elementos en la evaluación (Moreno, 2007: 18).

Criterio 9.a; 9.b: La CCE, dispone de medidas de resultados clave de su rendimiento. Trata sobre los resultados, indicadores o medidas operativas clave. Al no contar con elementos clave, es obvia la inexistencia de medidas de valoración en el asunto que nos compromete en la institución.

Puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual de los resultados clave aporta un promedio de 0% por la inexistencia de su planteamiento institucional.

Tabla No. 9

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS								
SUBCRITERIOS	Resultados clave							
	Ítem	Ámbito	Objetivo	Tendencias	Comparación	Causas	Promedio	%
Subcriterio 1	6.a	0	0	0	0	0	0	0
Subcriterio 2	6.b	0	0	0	0	0	0	0
Promedio		0	0	0	0	0	0	

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

No se cuenta con puntos fuertes

Resumen de áreas de mejora:

Definición de un conjunto de resultados clave alineados a la gestión cultural que considere todos los grupos de interés, los derechos culturales y los preceptos constitucionales relacionados con la cultura.

2.2.4. Criterios congruencia institucional

Criterio 10: Alineamiento constitucional. Las Organizaciones Públicas Excelentes respetan y atienden los preceptos constitucionales vinculados con su misión institucional, contribuyendo de manera evidente y perceptible para que los grupos de interés y la ciudadanía se beneficien de sus conceptos y cumplan los deberes pertinentes. La Sección 4ta de la Constitución: Cultura y ciencia compromete la atención de la Casa de la Cultura Ecuatoriana: el Art. 21, se refiere a identidad cultural; el Art. 22, al derecho al desarrollo artístico y cultural; el Art. 23, al acceso y participación en espacios públicos; y el Art. 25, al progreso científico y saberes ancestrales.

Criterio 10.a La CCE impulsa la construcción y fortalecimiento de la identidad cultural, desarrollo y difusión, y el ejercicio digno y sostenido de expresiones y actividades culturales artísticas. Considera sobre la implementación, patrocinio o apoyo de proyectos, planes o acciones tendientes a fortalecer la identidad y el desarrollo artístico-cultural.

La CCE organiza eventualmente actividades artísticas y culturales, eventualmente produce publicaciones. Su mayor aporte se concentra en la promoción, difusión, exposición y presentación de obras artísticas. Su despliegue no tiene irradiación notoria en los grupos de interés puesto que la gestión no proviene de una planificación expresa, la atención se concentra en grupos de amigos. Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición.

Criterio 10.b La CCE ha implementado procesos para proteger y salvaguardar bienes culturales del Ecuador reflejados en expresiones científicas, técnicas, artísticas, orales, patrimonio vivo, y conocimientos relacionados con el universo y

la naturaleza de la provincia de Pichincha. Hace referencia a programas, proyectos, eventos de investigación y documentación, conservación de soportes materiales; formación, trasmisión, promoción y difusión de bienes patrimoniales de la cultura ecuatoriana.

La CCE de manera planificada realiza actividades de protección y salvaguarda del patrimonio científico, cultural, patrimonio vivo y patrimonio natural, como mantenimiento de exposiciones, museos pictóricos, museo colonial, fondo jesuita, archivo cinematográfico, biblioteca, alcanzando un despliegue que atiende cercano al 25% de bienes culturales. Su revisión y evaluación no es sistemática, no se apoya en un sistema de medición.

Criterio 10.c. La CCE ha contribuido con la atención a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianos y montubios para que mantengan, socialicen y desarrollen sus elementos culturales. Trata sobre propuestas formuladas para la inclusión de las identidades en la planificación, participación, toma de decisiones en objetivos estratégicos, acceso, participación y cooperación en la vida cultural.

Contamos con pocas manifestaciones de atención a los derechos de nacionalidades indígenas, afroecuatorianos y montubios, inferior al 25%, cuya evidencia no se evalúa con el apoyo de un sistema de medición.

Puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual de los procesos, productos y servicios aporta un promedio de 55% para el enfoque, 25% despliegue y 20% revisión y evaluación, resultando un promedio general de 33,3%.

Tabla No. 10

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS						
SUBCRITERIOS	Alineamiento Constitucional					
	Item	Enfoque	Despliegue	Revisión y evaluación	Promedio	%
Subcriterio 1	10.a	70	25	20	38,3	12,8
Subcriterio 2	10.b	65	25	20	36,6	12,2
Subcriterio 3	10.c	30	25	20	25	8,3
Promedio		55	25	20	33,3	

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen de puntos fuertes:

Con el propósito de atender las peticiones de actores y gestores culturales, instituciones públicas y privadas, y en mérito a su infraestructura física y tecnológica la promoción y difusión de expresiones científicas, artísticas y culturales constituye una fortaleza institucional.

Dada las características de la institución históricamente sus directivos han precautelado la seguridad y cuidado de los bienes culturales, ello ha encaminado en una vocación institucional la salvaguardia del patrimonio cultural en lo que corresponde a obras de arte, bibliografía, producción cinematográfica, publicaciones.

Resumen de áreas de mejora:

Inclusión de la atención a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianos y montubios en la gestión estratégica.

Criterio 11. Aporte Ley Orgánica de culturas. Las Organizaciones Públicas Excelentes inciden de manera organizada y fundamentada en la conceptualización de propuestas de ordenamiento jurídico que ampara y regula sus actividades, implicando en ello a los grupos de interés comprometidos en su gestión. Se trata de observar si la intervención de la CCE en la formulación de la Ley Orgánica de Culturas respondió a fundamentos constitucionales y a una participación organizada estratégicamente.

Criterio 11.a. El Proyecto de Ley preparado por la CCE recoge fundamentos constitucionales, conceptuales y la visión social del país como elementos para la formulación de la Ley Orgánica de Culturas. Se pretende repasar la sustentación constitucional examinada en el proceso gestado para la aprobación de la propuesta de la mencionada Ley. Según este cuerpo legal, la Constitución de la República, el Estado debe: 1) Garantizar a la ciudadanía el goce de los derechos constitucionales y los provenientes de los instrumentos internacionales como el respeto a la identidad nacional, a las manifestaciones culturales, identificación, protección, defensa, conservación, restauración, difusión y acrecentamiento del patrimonio cultural tangible e intangible; 2) Conservar y defender la identidad plurinacional, pluricultural y multiétnica del Ecuador pues sus aportes nutren el desarrollo del pueblo ecuatoriano; 3) Democratizar la cultura, desarrollar una planificación integrada de la gestión cultural, e impulsar la promoción de las industrias culturales.

El análisis del equipo concluye que existen enunciados que buscan una mayor participación de la institución sin embargo, únicamente la siguiente expresión alude a referencias constitucionales “*la difusión de las letras y la memoria social, promover el encuentro y el diálogo intercultural*”, el resto de la propuesta únicamente cuida la pervivencia de una estructura legal que mantenga la posición histórica de la institución.

Criterio 11.b. La propuesta preparada por la CCE fue formulada con la participación organizada de los grupos de interés interesados en sus deberes y derechos constitucionales. Se examina la estrategia organizativa utilizada por los directivos a fin de comprometer la colaboración, sensibilización y participación de los grupos de interés en la fundamentación, negociación y respaldo a la propuesta institucional. El criterio consensuado es que el proceso no dejó evidencia de una organización sistemática, estratégica, dinámica, integradora e inclusiva de los grupos de interés, de manera especial casi se ignoraba al personal de la institución.

Puntos fuertes y áreas de mejora. La valoración porcentual de los procesos, productos y servicios aporta un promedio de 17,5% para el enfoque, 12,5% despliegue y 7,5% revisión y evaluación, resultando un promedio general de 12,5%.

Tabla No. 11

RESUMEN DE PORCENTAJES POR CRITERIOS						
SUBCRITERIOS	Aporte Ley Orgánica de Culturas					
	Ítem	Enfoque	Despliegue	Revisión y evaluación	Promedio	%
Subcriterio 1	11.a	35	25	15	25	12,5
Subcriterio 2	11.b	0	0	0	0	0
Promedio		17,5	12,5	7,5	12,5	

Fuente: Resumen de criterios autoevaluación institucional Casa de la Cultura Ecuatoriana
Preparado por: autor

Resumen puntos fuertes:

No se devela puntos fuertes.

Resumen de áreas de mejora:

Conformación de equipo de fortalecimiento conceptual y estratégico de la Ley orgánica de culturas.

2.2.5 Resumen general puntos fuertes y áreas de mejora

CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMIN CARRION				
PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACIÓN				
No. Orden	Criterio y subcriterios		Puntuación del subcriterios	PUNTOS FUERTES
1	Liderazgo	1.c	5	Punto fuerte A Grupos de interés externos: empresarios, escritores, artistas, expositores se benefician de la atención por parte de los líderes de la institución.
2	Estrategia			Punto fuerte B Preocupación por el mantenimiento y uso de edificios e instalaciones de manera constante
3	Personas			Punto fuerte C Coordinación de eventos artísticos, culturales y científicos
4	Alianzas y recursos	4.c	6	Punto fuerte D Promoción, difusión, exposición y presentación de obras artísticas.
5	Procesos, recursos y servicios	5.c	7.7	Punto fuerte E Salvaguardia del patrimonio cultural: obras de arte, bibliografía, producción cinematográfica, publicaciones.
6	Resultados clientes			
7	Resultado personas			
8	Resultados sociedad			
9	Resultados clave			
10	Alineamiento constitucional	10.a	12.8	Promoción y difusión de expresiones científicas, artísticas y culturales constituye una fortaleza institucional
10	Alineamiento constitucional	10.b	12.2	salvaguardia del patrimonio cultural en lo que corresponde a obras de arte, bibliografía, producción cinematográfica, publicaciones
11	Aporte Ley Orgánica de Cultura			

CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMIN CARRION

ÁREAS DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN

No. Orden	Criterio y subcriterios		Puntuación del subcriterios		ÁREAS DE MEJORA
1	Liderazgo	1.a	1	Área de mejora A	Definición de las competencias y principales labores del liderazgo institucional efectivo.
2	Liderazgo	1.b	0.7	Área de mejora B	Atención planificada al talento humano orientando al logro, bienestar, participación, autonomía, creatividad, calidad y trabajo en equipo.
3	Liderazgo	1.d	0.7	Área de mejora C	Cultura de excelencia entre las personas de la organización promoviendo la calidad de servicio.
4	Liderazgo	1.e	1	Área de mejora D	Gestión del cambio institucional, procurando impacto institucional.
5	Estrategia	2.a	1	Área de mejora E	Estratégica centrada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
6	Estrategia	2.b	1	Área de mejora F	Estrategia que incluya sistema de evaluación y comunicación organizacional.
7	Estrategia	2.c	4.3	Área de mejora G	Estrategia que correlacione objetivos estratégicos y procesos, sistema de comunicación, indicadores de satisfacción de los grupos de interés, actividades de mejora, entre otros.
8	Personas	3.a	0.7	Área de mejora H	Manual de selección, inducción, promoción, capacitación, promoción del personal, movilidad interna y nuevas incorporaciones.
9	Personas	3.b	0.7	Área de mejora I	Capacitación para atender la formación, el desarrollo del grupo, motivación y clima laboral, y generación de valor agregado a sus puestos de trabajo.
10	Personas	3.d	0.7	Área de mejora	Proceso continuo y recursivo de análisis, programación, ejecución y evaluación de la comunicación.

11	Personas	3.e	0.3	Área de mejora J	Sistema de reconocimiento y recompensas a todas las personas con mecanismos de evaluación objetivos y transparentes.
12	Alianzas y recursos	4.a	1.7	Área de mejora K	Alianzas estratégicas en base a procesos claves definidos que deben atender las necesidades de los grupos de interés institucional.
13	Alianzas y recursos	4.b	3	Área de mejora L	Planificación con indicadores económicos y financieros enfocados a los procesos y factores críticos de éxito que permitan organizar la gestión de recursos para mejorar la calidad de servicio cultural.
14	Alianzas y recursos	4.d	5.7	Área de mejora Ll	Fortalecimiento del uso de las nuevas tecnologías, en base a los procesos clave que deben definirse en la institución.
15	Alianzas y recursos	4.e	4	Área de mejora M	Gestión de la información y el conocimiento que sirve para mejorar las competencias de la gestión cultural y las capacidades administrativas.
16	Procesos, productos y servicios	5.a.	1	Área de mejora N	Procesos estratégicos de gestión cultural debidamente controlados que satisfagan a los grupos de interés y orienten la competitividad institucional.
17	Procesos, productos y servicios	5.b	1	Área de mejora Ñ	Diagnóstico de las necesidades y expectativas culturales de los grupos de interés para establecer prioridades de acción a través de la formulación de una línea de base desde su pensamiento.
18	Procesos, productos y servicios	5.d	6.3	Área de mejora O	Política de gestión cultural que garantice la aplicación de los Derechos culturales, en su artículo 1, literal a (UNESCO, 2007)

	s				
19	Procesos, productos y servicios	5.e	1	Área de mejora P	Procesos de atención, mejora y promoción de las relaciones con los usuarios y beneficiarios de la institución.
20	Alineamiento constitucional	10.c	8.3	Área de mejora Q	Inclusión de la atención a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatoriano y montubios en la gestión estratégica.
21	Aporte Ley Orgánica de Culturas	11.b	0	Área de mejora R	Conformación de un equipo de fortalecimiento conceptual y estratégico de la Ley orgánica de culturas.

Conclusiones

La evaluación de la CCE en su estructura orgánica permite descubrir los enfoques: burocrático, estructuralismo, administración por objetivos y de la teoría del comportamiento, los recursos humanos. Su estructura organizacional considera el cuerpo colegiado, cuerpo gobernante, proceso habilitante y el proceso sustantivo. Su gobierno está definido en su Ley Orgánica, y su imagen corporativa se distingue por su edificación y los servicios de los correspondientes escenarios, conceptos intangibles relacionados con su nombre, acervo cultural que difunde, la promoción artística y su representación icónica el “Jamacoaque”.

El proceso de autoevaluación aporta limitados puntos fuertes y abundantes áreas de mejora o puntos débiles. Los primeros están relacionados con la atención de grupos de interés externos mediante la promoción y difusión de expresiones científicas, artísticas y culturales, mantenimiento y uso de edificios e instalaciones, coordinación de eventos artísticos, culturales y científicos, salvaguardia de obras de arte, bibliografía, producción cinematográfica y publicaciones.

Las áreas de mejora según los criterios indican las siguientes debilidades que deben ser atendidas:

Criterio liderazgo: la previsión de las competencias principales, planificación del talento humano y el cambio institucional. Criterio estrategia institucional: definición y claridad de los objetivos estratégicos, consideración a los grupos de interés, sistema de evaluación; Criterio personal: normativa para su selección, promoción, reconocimientos y recompensas, el mejoramiento del talento humano y los procesos internos de comunicación; Criterio alianzas y recursos: conformación de alianzas estratégicas para atender los objetivos institucionales, incorporación de indicadores económicos y financieros que guíen el uso de recursos y el uso de nuevas tecnologías, así como la gestión del conocimiento y la información para mejorar las competencias

y capacidad administrativa; Criterio procesos, productos y servicios: la satisfacción a los grupos de interés y la orientación a la competitividad institucional.

En cuanto a la congruencia institucional existen las siguientes debilidades: inclusión de la atención a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatoriano y montubios, y la definición de una estrategia de fortalecimiento conceptual y estratégico de la Ley orgánica de culturas.

Con esta realidad, considerando que los referentes indican de una gestión esquematizada en una dinámica tradicional, donde casi todos los criterios se encuentran desatendidos, el próximo capítulo ofrece un modelo de gestión basado en el que nos ha servido para la presente autoevaluación.

Capítulo 3

3. La calidad total en la gestión cultural de la Casa de la Cultura Ecuatoriana

Introducción

La transferencia de conceptos asimilados en la investigación y la intencionalidad de mejora se compendian con la propuesta de modelo de gestión que se ofrece en este capítulo. Los contenidos que se desarrollan plantean a la CCE la alternativa de un cambio organizacional examinando los principios y metodología de la calidad total, en esta ruta se ofrece un marco conceptual que enfatiza la naturaleza de la gestión cultural, se retrata el escenario cultural ecuatoriano y sugiere un marco axiológico con principios y valores; luego se expone el componente estratégico donde se explora y precisa la operatividad del modelo de gestión que acuña en la gestión cultural los fundamentos del Modelo EFQM de Excelencia y el Modelo Iberoamericano de Excelencia de Gestión al transferir para la CCE los conceptos fundamentales de excelencia, el comportamiento de los agentes facilitadores, la previsión de resultados y la sistemática del esquema lógico REDER, finalmente se precisan estrategias de implementación que deben considerarse para la puesta en marcha de la propuesta.

3.1. Marco conceptual: Naturaleza de la gestión cultural, escenario cultural ecuatoriano, principios y valores

3.1.1. Naturaleza de la gestión cultural

Propósito de la gestión cultural. Se asigna a la cultura la responsabilidad de proyectar valores, creencias, convicciones, saberes ancestrales, arte, identidad, y la comunicación naturaleza-persona, expresiones que dan razón de la existencia histórica de la humanidad. Es un compromiso con el conocimiento y la gestación de conceptos culturales, la transformación social, y el bienestar humano en su relación con la naturaleza y su ambiente. La CCE como un agente cultural debe asumir esta misión y trascender desde su dinámica en ejecutorias que plasmen su atención.

Ubicamos a la cultura no como ente centrado en un realismo materialista, sino en el concepto de auto perfeccionamiento que produce lo mejor para el bienestar del ser humano, y resuelve parcialmente sus necesidades y planes para su elevación espiritual(Ruiz, s.d). Desde una visión estructuralista, compartimos que la cultura es una totalidad con relaciones estables, regida por leyes internas que regulan su funcionamiento, en consecuencia, no es sólo una práctica, ni es simplemente la descripción de suma de hábitos y costumbres de una sociedad. Pasa a través de todas las prácticas sociales y es la suma de sus interrelaciones(Cevallos, 2012). La gestión cultural dinamiza la vida cultural y se encarga de diseñar, planificar, monitorear, controlar, organizar un conjunto de trabajos alrededor del arte y patrimonio cultural, desde una óptica profesional (III Enuentro Sudamericano en Gestión cultural y participación ciudadana., 2012).

Soportes conceptuales. La propuesta recepta los conceptos relevantes de la nueva gestión pública, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, los lineamientos de la Constitución Ecuatoriana, Políticas culturales del Gobierno Nacional, y de manera especial los principios de gestión de calidad que nos aportan el Modelo EFQM de Excelencia y el “Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión”(Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2012). En su proyección pretendemos el cambio organizacional¹³, actualizar la visión, misión y

¹³ Cambio organizacional: <<Proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia>> (Jones, 2008, p. 269).

revelar los factores claves de éxito institucional, promover la innovación, pues <<el cambio crea una nueva dimensión de rendimiento>>(Fundación Druker, 1998: 125), proyectar el servicio a todos los grupos de interés, crear una actitud mental compartida, y que la experiencia sirva a las organizaciones dedicadas a la gestión cultural en sus procesos de transformación.

3.1.2. Escenario cultural ecuatoriano

El Ecuador en sus 283.560 km² acoge a 15.860.610 habitantes¹⁴, los cuales se auto identifican como mestizos 71,9 hombres y 77,4 mujeres; montubios 7,4; afroecuatoriano 7,2 hombres y 5,0 mujeres; indígena 7,0 hombres y 6,0 mujeres: blanco 6,1 hombres y 10,5 mujeres, otro 0,4 hombres y 0,3 mujeres(INEC, 2013). Bajo el concepto de interculturalidad y plurinacionalidad cohabitan 14 nacionalidades indígenas Huarani, Achuar, Shuar, Cofán, Andoa, Siona-Secoya, Zápara, Tagareri en la Amazonía; Otavalos, Salasacas. Cañaris, Saraguros, en la Sierra Chachis, Tsáchilas, Huancavilcas en la Costa, en el siguiente cuadro se expone su población.

Tabla No. 12
Población de las nacionalidades indígenas del Ecuador

¹⁴ Dato recogido de la página El Nuevo INEC, en la referencia: En este momento en Ecuador somos 15.860.610 el 30 de octubre 2013, 07h15(INEC, 2013).

Nacionalidades	Huachorani	Achuar	Shuar	Cofán	Siona-Secoya	Zápala	Tagareri	Otavalo	Salasacas	Cañaris	Saraguro	Chachi	Tsáchilas	Huancavilcas
Población	13.000	5.440	110.000	800	360-380	225	20-30	65.000	12.000		3.000	150.000	1767*	100.000**

Fuente:(Jenny, 2013)(Confederación de nacionalidades indígenas del Ecuador, 2011)

Preparado por: autor

El país cuenta con 22 ciudades declaradas patrimonio cultural histórico: Quito, Cuenca, Ibarra, Sigüig, Loja, Gualaceo, Azogues, Guaranda, Riobamba, Alausí, Cajabamba - Sigalpa, Catacocha, Girón, Montecristi, Nabón, Baeza, San Gabriel, Latacunga, Sangolquí, Saraguro, San Miguel de Bolívar, Zaruma, dos de ellas recibieron el título patrimonio cultural de la humanidad (Quito y Cuenca).

El compendio cultural ecuatoriano tiene significativa fortaleza con los bienes que conforman su patrimonio cultural. El Instituto de Patrimonio Cultural del Ecuador nos ofrece una Guía de identificación de los bienes culturales y patrimoniales del país clasificados en el siguiente orden: Arqueología, Pintura, Escultura, Textiles, Platería, Mobiliario, Documentos, Libros, Numismática, Filatelia, Medallística y Objetos utilitarios(Instituto de Patrimonio Cultural del Ecuador, 2011). Las expresiones vivas heredadas de los antepasados y transmitida a los descendientes, como tradiciones orales, incluido el idioma; artes del espectáculo; usos sociales, rituales, actos festivos; conocimientos y prácticas relativas a la naturaleza y al universo, y saberes y técnicas vinculados a la artesanía tradicional(UNESCO, 2003). Se complementa con las fiestas populares, arte plástico, música, danza, literatura, gastronomía, cine, lenguaje, religiones, producción educativa, científica, cine, shamanismo. Ello conjugado en el incomparable patrimonio natural con los monumentos naturales, las formaciones geológicas, los lugares naturales cuyo valor

es excepcional para la ciencia, la conservación ecológica, o la belleza natural. A continuación una muestra de algunas expresiones de nuestro patrimonio cultural.

Género o especie	Arqueología	Pintura	Escultura
Denominación del bien	Cultura Machalilla - Pieza del Museo Presley Norton en Guayaquil	Arco de la Ronda. Época de los 50. Joaquín Endara	El Cristo resurrecto. Caspicara.
Ilustración			
Género o especie	Fiesta	Fiesta religiosa	Fiesta
Denominación del bien	La diablada de Píllaro	Fiesta de San Pedro y San Pablo en Manabí.	Mama Negra Latacunga
Ilustración			

3.1.3 Principios y valores

Una perspectiva generadora de cambio requiere principios y valores que guíen el compromiso de las personas en la institución para lograr el futuro deseado, pues una estrategia de mejora continua de calidad¹⁵ se nutre de reglas y sentencias sugestivas que inspiren de manera disciplinada el cumplimiento de sus tareas. La necesidad de una motivación intrínseca que anime desde la confianza y fortaleza interior el cambio nos permite confiar en los siguientes principios y valores para la transformación institucional.

¹⁵ La estrategia de mejora continua de calidad implica planificar, hacer, revisar y actuar en una espiral de intervención constante, Eduard Deming fue quien lo planteó, y se lo denomina Círculo Deming de calidad.

Principios

Creación de una cultura ética. La gestión cultural exige un comportamiento profesional sujeto a estándares éticos, concebido desde la calidad humana, cuyas acciones atendidas desde los altos directivos, se conviertan en hábito y virtudes que generen confianza, productividad y éxito en la organización

Compromiso de cambio con visión. Definir con claridad el destino del viaje institucional, el sitio en el que nos encontraremos a futuro, obliga a innovar la cotidianidad, establecer nuevas metodologías, romper esquemas y envisionar una nueva institución. Champy señala que <<he llegado a la conclusión de cuanto mayor es la escala del programa de cambios, mayores son sus posibilidades de éxito>>(Fundación Druker, 1998: 32).

Ubicación de oportunidades en las dificultades. Los problemas constituyen señal de vida institucional, las instituciones sin dificultades no existen. Discernir las motivaciones que los causan, encontrar en ellos fórmulas de solución, proyectarlos como retos de superación y materializarlos con decisiones operativas son construcciones inteligentes que mejoran el clima organizacional.

Disciplina solidaria. Una disciplina compartida constante para aplicar comportamientos, conocimientos y compromisos en el proyecto de mejora institucional. Disciplina en el esfuerzo, en la administración del tiempo, en la planificación, ejecución, evaluación y propuestas de mejor disciplina en la sinceridad, en reconocer los errores propios y los valores de los otros (Rom, 2012).

Valores

Actitud positiva. La seguridad y confianza personal acompañada del entusiasmo y el desafío permite a las personas trabajar con atención, intención, satisfacción, iniciativa y creatividad, aceptando realidades, actuando con autonomía y a la vez con apertura a

las opiniones ajenas, <<eliminando la palabra imposible de los procesos mentales>>(Peale, 2008: 136). Esta autoestima permite agudeza en el uso apropiado de los recursos, tiempo, marco de circunstancias y espacios laborales que la gestión cultural prevé.

Honestidad. La actitud decente, recatada, razonable, justa y honrada trasmite sinceridad y coherencia en las decisiones que la dinámica laboral requiere. El correcto proceder en el desempeño del cargo, actuando siempre con rectitud y veracidad, forma honrada en el trato y la comunicación; los criterios, apreciaciones u opiniones siempre veraces y objetivos en asuntos inherentes a las funciones, permitirán un camino transparente a una nueva imagen institucional.

Habilidades sociales. Un proyecto requiere de conciencia y aptitud social. Conciencia social, capacidad para ser sensible al estado interno de la persona, para percibir las señales emocionales no verbales, y para comprender sus sentimientos, pensamientos e intenciones; y aptitud social, establecer interacciones efectivas, tomar en cuenta las necesidades de los demás y actuar en consecuencia(Goleman, 2007).

Trabajo en equipo. El trabajo en equipo constituye un factor clave de éxito para las instituciones, la habilidad de trabajar juntos enfoca a la institución hacia una visión común. Se conjuga una suma de energías que promueve a la gente a conseguir resultados poco comunes. Un equipo comparte objetivos, responsabilidades, cooperación, información y recompensas.

3.2. Componente estratégico: Gestión cultural de calidad

La Casa de la Cultura Ecuatoriana, una entidad emblemática que ha visibilizado históricamente la producción cultural ecuatoriana, requiere una alineación con la cultura de la excelencia para promover su cambio organizacional. Esta razón

compromete, la eficacia a través de un trabajo en función de resultados, mejora continua y actitud cooperante, la eficiencia cuidando la calidad de los procesos, mejorando la organización, y atendiendo la sostenibilidad, creatividad e innovación, una actuación de liderazgo con criterio en la valoración institucional, toma de decisiones, implementación de proyectos, y el fortalecimiento del talento humano, unas y otras premisas en pos de la cohesión y desarrollo social, traducido en un diálogo intercultural con la sociedad, teniendo en cuenta los conceptos de interculturalidad y multiculturalidad. Con este propósito nuestro empeño en ajustar los conceptos fundamentales con el apoyo de los modelos EFQM de Excelencia y el Modelo Iberoamericano de Excelencia, como base del diseño del presente modelo de gestión cultural bajo la consigna que <<Una organización verdaderamente excelente se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar>>(Servicios Normativos S. A. Módulo 5, Conceptos Fundamentales de Excelencia:.3). Bajo las consideraciones previstas se configuran los conceptos fundamentales de excelencia, el comportamiento de los agentes facilitadores, la previsión de resultados y la sistemática del esquema lógico REDER como unidades que activan operativamente este modelo de gestión.

3.2.1. Conceptos fundamentales de excelencia

Del curso e-Learning: Modelo E.F.Q.M. de Excelencia empresarial, repasamos los conceptos que en la práctica deben ser del compromiso y aceptación de las instituciones que aspiren procesos de transformación (Servicios Normativos S. A.: 4-10).

Lograr resultados equilibrados. Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.

Añadir valor para los clientes. Las Organizaciones Excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.

Liderar con visión, misión e integridad. Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

Gestionar por procesos. Las Organizaciones Excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.

Alcanzar el éxito mediante las personas. Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.

Fortalecer la creatividad y la innovación. Las Organizaciones Excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés.

Desarrollar alianzas. Las Organizaciones Excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con entidades fraternas basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u organizaciones no gubernamentales (ONG).

Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y

valores, y unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.

3.2.2. Comportamiento de los agentes facilitadores

Como lo prevén los modelos de calidad total, la gestión cultural debe impulsarse desde todos los ámbitos de la organización a fin de garantizar la excelencia sostenida, controlando siempre la relación entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza. Los criterios que hacen referencia a “Agentes Facilitadores” orientan la atención de la organización a través de un enfoque sólidamente fundamentado e integrado, de un despliegue que se ocupa de lo que hace la organización para desplegar el enfoque en áreas relevantes, y de una revisión, evaluación y perfeccionamiento que mide la eficiencia y eficacia, el desarrollo del aprendizaje y creatividad, e implanta mejoras e innovación.

Luego de repasar las finalidades de la institución, analizar los resultados de la autoevaluación y construir un imaginario que de solidez a la CCE, hemos formulado las áreas que se deben abordar en cada agente facilitador: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios. Omitimos en su presentación los conceptos que los explicitan pues sus fundamentos se pueden observar en la bibliografía virtual ya compartida.

Criterio1: Liderazgo

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia. ¿Qué deben hacer los líderes de la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Implantar con participación del personal la visión, misión, valores y principios éticos, y políticas culturales de la institución.
- Motivar, comprometer, asesorar al personal a su cargo en el cumplimiento de objetivos, actividades, comportamientos y acuerdos de convivencia institucional.

- Difundir el marco estratégico institucional y sus avances entre el personal, actores y gestores culturales, instituciones públicas y sociedad.
- Actuar con honestidad, responsabilidad, integridad, y estimular al personal para que asuma dichas prácticas tanto en el ambiente interno como externo de la institución.
- Valorar e impulsar la formación del liderazgo intermedio, proyectando superación y confiar en las decisiones.

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento. ¿Qué deben hacer los líderes de la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Investigar la calidad de gestión que desarrolla la institución, con cuyos resultados se deben atender prioridades de los grupos de interés a corto y mediano plazo.
- Desplegar una conducta proactiva, explorar iniciativas y oportunidades para impulsar la mejora continua y excelencia en la gestión cultural en base a las expectativas de los grupos de interés.
- Generar en la institución una cultura de transparencia en las decisiones relacionadas con la gestión del talento humano, administración de recursos, despliegue de servicios.
- Estudiar y direccionar el uso adecuado de los recursos proyectando el beneficio de todos los grupos de interés.

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos. ¿Qué deben hacer los líderes de la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Reconocer e investigar las fortalezas, necesidades, expectativas de los grupos de interés externos, y las opciones para desarrollar con ellas sinergias en el fomento cultural.

- Formular propuestas de cooperación y ayuda que sean factibles de implementar con los actores y gestores culturales para fortalecer el desarrollo de la cultura de manera sostenible.
- Promover metodologías de reflexión entre los grupos de interés externos que generen ideas innovadoras claves para una gestión cultural compartida.
- Desarrollar alianzas estratégicas y operativas con grupos de interés para utilizar sinergias, consolidar propuestas de cooperación, y desarrollar experiencias innovadoras.
- Cumplir, garantizar y exigir el cumplimiento oportuno de los compromisos por parte del personal, así mismo demandan reciprocidad por las partes involucradas.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. ¿Qué deben hacer los líderes de la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Ser ejemplo de emprendimiento, implicación, empoderamiento, alta responsabilidad, formación permanente, asumir con responsabilidad los resultados.
- Comprometer la contribución de los colaboradores para alcanzar resultados satisfactorios en proyectos y actividades promoviendo o vigorizando las alianzas establecidas.
- Escudriñar, descubrir, valorar e impulsar la puesta en práctica de los planes objetivos, iniciativas subyacentes en el talento institucional.
- Concebir metodologías para precisar focos de inteligencia personal y grupal gestoras de alternativas

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz. ¿Qué deben hacer los líderes de la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Percibir fenómenos o hechos que se generan dentro o provienen de fuera como indicios o referencias para impulsar cambios en la organización.
- Demostrar capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Examinar, ajustar, corregir y transformar elementos estratégicos cuando son necesarios, fomentando la expectación hacia resultados efectivos.
- Comprometer a los grupos de interés atraídos por la gestión cultural para que acrecienten su colaboración en pos del éxito y los cambios de la organización.
- Desarrollar habilidades para sostener en el mejor nivel el prestigio de la gestión institucional, prever la gestión de recursos para asegurar ese propósito.

Criterio 2: Estrategia

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Identificar las políticas culturales del Gobierno Nacional y las que aporte la Nueva Ley Orgánica de las Culturas para ajustar sus objetivos estratégicos a la nueva realidad.
- Formular las estrategias clave de la gestión procesando las necesidades y expectativas de los grupos de interés, los derechos culturales y los preceptos constitucionales.
- Diagnosticar la movilidad cultural del país receptando los gérmenes artísticos, científicos, culturales que reciben aceptación en la sociedad e incorporar a la planeación estratégica.

- Determinar prioridades institucionales asignando responsabilidades para la investigación, innovación y mejora de sus compromisos.

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Formar al personal para optimizar las gestiones, a los públicos para asegurar el tránsito intergeneracional de los valores y aumentar las referencias identitaria; y a los artistas, para favorecer el surgimiento y crecimiento de creadores¹⁶.
- Formular indicadores internos de desempeño, resultados, innovación y creatividad en la gestión cultural.
- Estudiar cómo mejorar el desempeño del personal, los procesos claves y los resultados en una delimitación periódica del tiempo.
- Procesar información estadística para identificar la afección de las nuevas tecnologías y las estrategias administrativas en el desempeño institucional.
- Valorar las opciones de gestión de los actores y gestores culturales e involucrados en los objetivos estratégicos o actividades para su cumplimiento.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo a la gestión cultural se desarrollan, revisan y actualizan. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Definir los procesos estratégicos o estrategias metodológicas para materializar con claridad la visión y misión institucional, principios, valores y objetivos estratégicos.
- Examinar, organizar, exponer y evaluar los factores críticos de éxito y resultados clave relevantes previstos alineándoles al desarrollo de la misión, visión y objetivos estratégicos.

¹⁶ El contenido es receptado de Héctor Ariel Olmos, de su libro Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo, p 71

- Hacer uso de competencias clave para crear servicios que beneficien las aptitudes culturales de los grupos de interés basadas en la investigación e innovación.
- Ingeniarse para descubrir escenarios donde desplegar proyectos, programas y actividades culturales innovadoras y creativas.
- Construir modelos de gestión cultural por niveles o áreas que garanticen efectividad en la implementación de las propuestas.

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunica, despliega y supervisa en toda la institución. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Contar con la información más completa y actualizada posible sobre las actividades culturales, su impacto en el desarrollo de la comunidad y sus posibilidades como factor de inclusión social.
- Alinear el sistema de gestión por procesos, los objetivos departamentales e individuales con la estrategia y los objetivos estratégicos.
- Definir los resultados finales que deben ser conocidos, observados y comprobados a corto y mediano plazo por los grupos de interés.
- Preparar una estructura organizativa con un despliegue transversal de la estrategia a fin de que sea receptada y genere valor agregado en los grupos de interés.
- Organizar redes virtuales, técnicas presenciales, sistemas interpersonales para comunicar estrategia y políticas a los grupos de interés.

Criterio 3: Personas

3a. La gestión de las personas apoya la estrategia de la organización. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Implementar un Manual estratégico de personal que considere la selección, inducción, capacitación, promoción, movilidad interna y nuevas incorporaciones de directivos, funcionarios y empleados alineados a la estrategia institucional.

- Establecer criterios de evaluación de rendimiento que debe alcanzar el personal frente a los resultados esperados en los objetivos estratégicos.
- Programar la participación de los empleados y sus representantes en la implementación y revisión del Manual estratégico de personal promoviendo su adecuación a nuevos enfoques de desempeño creativos e innovadores.
- Impulsar en el personal la categoría de carrera en gestión cultural como nivel máximo de promoción a la competencia en el desempeño, articulando formación académica, experiencia y calidad de desempeño.

3b. Se desarrolla el conocimiento, las capacidades y el desempeño del personal.

¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Diseñar una matriz de valoración estratégica de competencias de gestión cultural que articule la visión, misión, objetivos estratégicos, con las competencias y habilidades requeridas en el personal.
- Preparar un plan de capacitación para atender y/ o fortalecer la formación, comportamiento innovador y creativo, desarrollo del grupo, motivación, clima laboral, y generación de valor agregado por parte del personal.
- Organizar la gestión de conocimiento para identificar, compartir, documentar y reconocer el mérito de las mejores prácticas de gestión cultural en el personal.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Asegurar que las personas de manera individual o colectivamente asuman el compromiso de atender el cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos de la CCE.

- Estudiar, establecer y facilitar las herramientas, información y grado de delegación que requieren los funcionarios y empleados para un desempeño eficiente.
- Promover la apropiación del personal en la gestión, vivencias y actividades culturales que promueve la institución y en las que se involucra de manera oficial o en actos relevantes.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Familiarizar al personal con principios de comunicación efectiva, y las necesidades y expectativas de la comunicación institucional.
- Establecer la estrategia, política, planes y canales de comunicación institucional.
- A través de los canales de comunicación sensibilizar al personal en la misión, visión, valores objetivos y contribución al éxito de la institución.
- Difundir mediante una planificación específica la información, conocimiento y mejores prácticas que se evidencien en la institución.
- Desarrollar un proceso continuo y recursivo de análisis, programación, ejecución y evaluación de la comunicación.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas a todas las personas con mecanismos de evaluación objetivos y transparentes, siempre alineados a la estrategia institucional.
- Alinear los temas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia y políticas de la organización para fomentar

y mantener el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas.

- Procurar el bienestar personal y laboral, promover una cultura solidaria de reconocimiento y colaboración, y un entorno seguro y saludable para las personas.
- Motivar y comprometer al personal en actividades de responsabilidad social compatibles con la gestión cultural y que contribuyan al buen vivir social.

Criterio 4: Alianzas y recursos

4a. Gestionar alianzas con organizaciones públicas, privadas, nacionales e internacionales para incorporar beneficio sostenible. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Definir y comprometer alianzas estratégicas en base a procesos claves que deben atender las necesidades de los grupos de inter-institucional.
- Crear una red de apoyo, información e intercambio de opciones de servicio o emprendimiento mutuo en la gestión cultural.
- Consolidar niveles de confianza con las entidades aliadas para proyectar beneficios a corto y largo plazo, mejorando las capacidades y habilidades para generar valor a los clientes.
- Implementar proyectos compartidos para desarrollar áreas de gestión en la salvaguardia del patrimonio cultural.
- Establecer indicadores de gestión relevantes e instituciones con las que sean posible establecer comparaciones y descubrir fortalezas y debilidades.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Planificar indicadores económicos y financieros enfocados a los procesos y factores críticos de éxito que permitan organizar la gestión de recursos para mejorar la calidad de servicio cultural.
- Realizar estudios técnico-financieros que abran posibilidades de proyectos de autogestión rentables para la institución.
- Utilizar herramientas de planificación económica como considerar el presupuesto a partir de la programación, el seguimiento presupuestario y financiero, el plan de financiación.
- Realizar el estudio financiero que permita establecer el costo beneficio de los servicios que presta la institución y la rentabilidad que obtiene, luego ajustar los costos a fin de que generen beneficios a la institución.
- Implementar un control financiero para asegurar el cumplimiento de los objetivos, que los activos se utilicen adecuadamente, verificar el despliegue de las herramientas de planificación, y asegurar la transparencia económica y financiera.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos

educativos. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Equilibrar eficiencia y sostenibilidad en la gestión de activos teniendo en cuenta los distintos grupos de interés y considerar el impacto de los activos sobre la comunidad y la sociedad
- Implantar una estrategia y políticas de apoyo para la gestión de edificios, equipos y materiales en apoyo de la estrategia general de la organización.
- Optimizar el uso y gestionar eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Fortalecimiento del uso de las nuevas tecnologías, en base a los procesos clave que deben definirse en la institución.
- Potenciar el aporte de las Tecnologías de la Información y Comunicación para agregar valor a los procesos de investigación, promoción y difusión de expresiones culturales.
- Comprometer a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios de los servicios culturales.
- Aprovechar las nuevas tecnologías para impulsar la innovación creatividad de la producción, presentación, promoción y difusión de servicios culturales.

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Gestionar la información y el conocimiento que sirve para mejorar las competencias de la gestión cultural y las capacidades administrativas.
- Entrenar al personal a seleccionar, ordenar, clasificar, administrar, explotar y compartir información relevante para el fortalecimiento de la gestión cultural.
- Desarrollar en el personal habilidades asociadas a la gestión del conocimiento como reflexión, habilidades de organización, habilidades de uso de redes, habilidades creativas, habilidades de colaboración.
- Crear, conseguir y gestionar eficazmente los activos intelectuales necesarios para promover la calidad total en los servicios que brinde la CCE., y llevar al término su estrategia.
- Proyectar el impacto de la gestión cultural en la educación y sensibilización de la niñez y la juventud hacia el arte.
- Diseñar una metodología para implementar la gestión del conocimiento institucional.

Criterio 5: Procesos, productos y servicios

5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de Interés de acuerdo con la estrategia establecida. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Diseñar y gestionar los procesos para cada una de las unidades administrativas atendiendo sus etapas de planeación, organización, dirección y control, involucrando a los grupos de interés.
- Definir claramente los propietarios de los procesos y sus funciones y capacitar a los involucrados en el desarrollo, mantenimiento y mejora del esquema de procesos clave.
- Determinar indicadores de rendimiento y resultado relevantes para cada uno de los procesos, los mismos que deben estar vinculados con los objetivos estratégicos.
- Utilizar el método creativo para organizar los procesos de los proyectos de innovación y las ideas creativas que generan cambios en la dinámica institucional.

5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes y a la estrategia. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Investigar y motivar la innovación en los productos y servicios que se gestan en la institución.
- Desarrollar proyectos de investigación tendientes a develar las expectativas, aspiraciones, necesidades de los actores y gestores culturales a fin de mejorar la oferta de bienes o servicios.
- Involucrar a todos los grupos de interés en la preparación de los nuevos productos o servicios y experiencias para los clientes actuales o futuros.
- Establecer sistemas y condiciones adecuadas para la interacción entre los agentes implicados en el fomento cultural o proyecto específicos.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Preparar una cartera de servicios culturales que brinda la institución, definir los usuarios que deben beneficiarse de su percepción, y organizar formas para captar su participación recreativa, instructiva o formativa.
- Idear espacios culturales y artísticos en las comunidades explotando los talentos locales y el patrimonio artístico y cultural local.
- Utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para replicar en las comunidades, instituciones educativas y centros culturales los eventos o producciones que se generan en los escenarios de la institución.
- Posicionar eventos de promoción cultural en públicos definidos con participación periódica de representantes o delegaciones.
- Diseñar un plan de marketing estratégico que conquiste consumidores, audiencias o clientelas que aprecien los servicios culturales que brinda la institución.

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Diseñar un modelo de gestión de los servicios culturales que comprometa una metodología, destinatarios, escenarios compartidos, trabajo en y con las comunidades y promoción.
- Involucrar a los artistas con la comunidad, creando oportunidades innovadoras para permitir por todos los medios el acceso del público a las expresiones culturales.
- Crear escuelas de arte en los diferentes géneros focalizando la calidad de los productos y la formalidad en sus normas y procedimientos.
- Respetar la Política de gestión cultural que garantiza la aplicación de los Derechos culturales, en su artículo 1, literal a,(UNESCO, 2007)

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran. ¿Qué debe hacer la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la práctica?

- Conocer a los consumidores de los productos culturales mediante técnicas de investigación de mercado.
- Promover establecer estrategias de atracción o vinculación con los diferentes públicos, según sean éstos público comprometido, público activo, público ocasional y público potencial.
- Procesos de atención, mejora y promoción de las relaciones con los usuarios y beneficiarios de la institución.
- Crear accesibilidad facilitando el acceso a distintos tipos de arte, apoyando proyectos que satisfagan a segmentos específicos del público.
- Gestionar disensos, gestionar gente de otras culturas, otras formas de pensar e impulsar sus expresiones culturales.

3.2.3. Previsión de resultados

Los resultados y el estudio de su evolución permiten medir el nivel de excelencia de una organización a través de juzgar su misma eficacia, verificar el progreso de la organización, basar en ellos los planes del futuro, evaluar el comportamiento, y establecer pautas de comparación. Para este propósito se deben anteponer indicadores eficaces, que recojan datos fiables y permitan su análisis e interpretación. Si la valoración ha sido positiva las estrategias posibles son: a) Mantener los objetivos prefijados, con medidas de control y seguimiento ya probadas; b) mejorar los objetivos buscando ser más ambiciosos planteando nuevos objetivos y acciones; si la valoración ha sido negativa corresponde poner en marcha lo siguiente: a) prevención para evitar el mal resultado, b) acción de mejora para llegar al puto previsto en el plan.

El modelo de gestión que estamos sosteniendo proyecta una articulación con la dinámica cultural que habría desplegado la CCE en tanto y en cuanto haya establecido las áreas de intervención previstas para los agentes facilitadores. Se prevé medir los logros obtenidos, emitiendo juicios de valor con rigor técnico, contrastando las evidencias con los objetivos previstos según revelen la satisfacción de los clientes, la satisfacción de las personas, el impacto en la sociedad y los resultados clave, ello sujeto a la periodicidad que establezca la institución para la evaluación. Conforme a la dirección de los modelos de gestión de calidad, marcamos un impulso a una circunstancia futura, en la que la CCE aplicará medidas de percepción para valorar la opinión de clientes y personal sobre la gestión desplegada por la entidad, de igual manera administrará indicadores de rendimiento, medidas internas para medir los resultados alcanzados por los grupos de interés, lo uno y otro aplicable a los resultados en el cliente, las personas y la sociedad, mientras que a los resultados clave, se aplica los resultados estratégicos clave e indicadores claves de rendimiento. El modelo expone una opción de autoevaluación de resultados para el discernimiento institucional, herramienta que revelará la situación que la institución reporte en el futuro evocado.

Criterio 6. Resultados clientes-ciudadanos

6 a. Medidas de percepción. Se medirá las percepciones de los clientes-ciudadanos relacionados con la imagen global, productos y servicios, servicio, atención y apoyo al cliente-ciudadano, y fidelidad.

Imagen global: Accesibilidad a los servicios culturales por grupos de interés; participación de la prensa en la promoción de los eventos autorizados a los actores o gestores culturales; variedad de servicios; segmentación territorial para beneficiar a la

colectividad provincial; oportunidad de respuesta a los pedidos; y transparencia en los acuerdos.

Productos y servicios: Calidad de los servicios culturales; costo de los servicios; fiabilidad y compatibilidad; innovación en estructuras, ambientes y tecnología; profesionalidad en el servicio.

Servicio, atención al cliente-ciudadano: Competencia y comportamiento de los empleados; asesoramiento y apoyo técnico; publicaciones y documentos técnicos; tratamiento de quejas y reclamos; formación al cliente sobre el servicio.

Fidelidad: avance paulatino de participación de público potencial a público ocasional, público activo, y a público comprometido; asistencia a otros servicios; recomendaciones a favor de la organización.

6 b. Medidas de desempeño. Se aplicarán medidas internas relacionadas con la imagen global, productos y servicios y fidelidad con el propósito de comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización.

Imagen global: Número de premios, reconocimientos y distinciones en base a normativa especial.

Productos y servicios: competitividad; innovación, proporción de errores; puntualidad; periodicidad de oferta de nuevos servicios; demanda de servicios; número de quejas y servicios.

Fidelidad: Duración de la relación de servicio; grado de participación en eventos culturales internos; operaciones repetidas.

Criterio 7: Resultados del desarrollo de las personas

7 a. Medidas de percepción. Se medirá las percepciones que de la institución tienen las personas en relación con la motivación y satisfacción que ella genera.

Motivación: Carreras, profesionalización y capacitación que la institución implementa; comunicación interpersonal y extra personal, delegación de responsabilidades, igualdad de oportunidades, involucramiento, liderazgo, reconocimientos que se generan en el clima laboral; participación del personal en la formulación de objetivos, misión, visión, valores, política y estrategia de la organización.

Satisfacción: Administración interna de la organización; condiciones de trabajo, servicios institucionales, beneficios, relación con los compañeros, gestión de cambio, actividad de responsabilidad social, vinculación con la comunidad, conciliación entre vida laboral y personal/familiar.

7 b. Medidas de desempeño. Se aplicarán medidas internas relacionadas con la motivación e implicación, y satisfacción con el propósito de comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal.

Motivación e implicación: Involucramiento en equipos de mejora, planes de sugerencias, niveles de entrenamiento y desarrollo, trabajo en equipo.

Satisfacción: Asistencia y puntualidad; quejas, reclamaciones y sugerencias; tendencias de selección; rotación de personal; evaluación de la formación.

Criterio 8: Resultados de sociedad. Se medirá las percepciones lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional (según proceda).

8 a. Medidas de Percepción. Se medirá las percepciones que de la institución tiene la sociedad sobre el desempeño como una organización responsable, informe sobre actividades para colaborar en la salvaguardia del patrimonio cultural, natural, ecológico; distinciones y premios recibidos y cobertura en medios de comunicación.

Desempeño como una organización responsable: Publicación de información relevante para la comunidad; prácticas de igualdad de oportunidades, relaciones con

las autoridades relevantes. Involucración y compromiso en las comunidades donde opera para promover la actividad cultural.

Informe sobre actividades para colaborar en la salvaguardia del patrimonio cultural, natural, ecológico: Elección del modo de transporte, o impacto ecológico, reducción y eliminación de residuos y embalajes; sustitución de materias primas y otros insumos; utilización de la energía, materias primas y reciclados.

Distinciones y premios recibidos y cobertura en medios de comunicación.

8 b. Medidas de Desempeño. Se aplicarán medidas internas relacionadas con el cumplimiento de la normativa y legislación aplicable, estímulos para los actores y gestores culturales que haya sido debidamente normados con el propósito de comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de la sociedad

Criterio 9: Resultados globales. Se medirá lo que está consiguiendo la organización en relación con los objetivos establecidos, y con los derechos, las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés en la misma

9 a. Resultados estratégicos clave. Se medirá estrategias claves relacionadas con el liderazgo, las necesidades de los grupos de interés, gestión de personal, alianzas estratégicas, estudios técnico-financieros, gestión del conocimiento, la gestión de procesos y la implementación de servicios.

9 b. Indicadores del desempeño. Son los indicadores que debe establecer la institución para controlar, comprender, prever y mejorar su desempeño en pos de garantizar que se consoliden las estrategias clave relacionadas con el liderazgo, las necesidades de los grupos de interés, gestión de personal, alianzas estratégicas, estudios técnico-financieros, gestión del conocimiento, la gestión de procesos y la implementación de servicios.

3.2.4. Articulación del Esquema Lógico REDER

El esquema lógico REDER es una herramienta de valoración que permite medir la evolución de las acciones propuestas en el plan de mejora o las definidas como áreas de un proceso de transformación institucional, como es nuestro caso. Esta herramienta recoge la valoración cuantitativa tanto de los procesos facilitadores como de los resultados. Lo primero lo conforman los atributos: Resultados, Enfoque, Desarrollo o Despliegue, y Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento, y a los resultados los atributos Tendencias, Objetivos, Comparaciones, Causas y Alcance. El anexo 2 Matrices REDER 1 y 2, esclarece su estructura y descripción.

Estrategias de implementación

Concebir la intención de impulsar la aplicación de un modelo de gestión de calidad total por vez primera en una institución pública, deviene de una reflexión sentida del o los líderes con la mejora, transformación e innovación que comprometen para que su entidad sea más competitiva y más efectiva en la atención a los intereses y necesidades de los grupos de interés vinculados con la misión institucional. Por su complejidad, agudeza y magnitud constituye una decisión estratégica de alto nivel que exige prolijidad y perspicacia para armar el proceso de implementación. Las siguientes reflexiones en torno a la decisión política institucional, autoevaluación sugestiva, administrar el cambio, cultura de la excelencia, resistencia al cambio nos ofrecen en su orden un camino para posesionarlo en la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Decisión política institucional. Un liderazgo comprometido con el cambio parte de la concepción cooperativa de la nueva visión institucional, una coalición que suma voluntades, desentraña futuros resultados, forja trabajadores del conocimiento para sus logros, define ideas estratégicas, prevé riesgos y desequilibrios, y bajo responsabilidad solidaria asume la administración del nuevo camino para un futuro

óptimo, ello se plasma en una figura legal, en un mandato que mediante resolución irreversible impulsa el proceso de transformación institucional.

Autoevaluación sugestiva. Subyace en este trabajo como un elemento estratégico confiable la autoevaluación, herramienta que permite que la organización aprenda de sí misma mediante el descubrimiento, análisis y consenso de sus puntos fuertes y áreas de mejora. Al existir los resultados de la autoevaluación realizada en este trabajo, la institución debe gestar iniciativas para concienciar sobre la situación institucional y promover la transformación en base del modelo de gestión sugerido.

Administrar el cambio. La decisión política lleva a los líderes a comprometer y a formar el equipo de alta dirección para implementar el modelo como impulsor de mejora continua atendiendo sus fases de planificación, ejecución, verificación y ajustes. El equipo define el futuro deseado con el replanteamiento de la estrategia institucional (visión, misión, objetivos estratégicos), verifica los factores críticos de éxito, identifica impedimentos, organiza procesos y asignar responsables, selecciona estrategias de cambio; agrupa, estructura e integra los recursos, los organismos y la coordinación de las diferentes actividades, finalmente se implementará los controles estratégicos, tácticos y operacionales.

Cultura de la excelencia. Es urgente en la CCE forjar un sistema socio estructural que alinee la estructura, las estrategias, la tecnología, las políticas, y otros procesos administrativos en una cultura de calidad; una cultura organizacional que articule la visión estratégica, principios, valores, normas de convivencia, productividad e innovación, en un desempeño de éxito constante del talento y la personalidad laboral de la institución haciendo ostensible la competencia profesional.

Resistencia al cambio. La resistencia al cambio está presente en toda propuesta de transformación social y se expresa de manera abierta, implícita, inmediata o diferida.

Las personas o grupos por sí mismas desarrollan fuerzas de resistencia motivadas por el temor a la incertidumbre, o perder relaciones, autonomía, competencias, falta de confianza en el liderazgo, intereses particulares amenazados, falta de visión y claridad frente a las ventajas del cambio, apreciaciones infundadas, procesamiento selectivo de la información. John Kooter comparte varias tácticas para vencer la resistencia como <<educación y comunicación, participación y otorgamiento de facultades, orientación, pactos y negociación, manipulación y coacción>> (c.p. Jones, 2008: 292-293).

Conclusiones

En este capítulo hemos discutido el modelo de gestión alternativo que podría aplicarse a la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Entendemos como modelo de gestión alternativo una propuesta que pretende transformar la forma tradicional de ofrecer el servicio institucional por una metodología que repasa las áreas de mejora, las proyecta en acciones concretas y efectivas con el sustento de los conceptos fundamentales de excelencia. La CCE tiene la responsabilidad de apoyar la transformación social y el bienestar del pueblo ecuatoriano mediante el fortalecimiento de las expresiones culturales del país, ello es posible en la medida que promueva un cambio organizacional atendiendo los lineamientos de la carta Iberoamericana de calidad en la Gestión Pública, el mandato de la Constitución Ecuatoriana, las políticas culturales del Gobierno Nacional y los principios de la gestión de la calidad.

El escenario cultural ecuatoriano está representado por la población hispanohablante, 14 nacionalidades, 22 ciudades declaradas patrimonio cultural histórico, dos de ellas, Quito y Cuenca, con el título de patrimonio cultural de la humanidad, bienes culturales y patrimoniales, patrimonio vivo, fiestas populares, expresiones artísticas, científicas, religiosas y saberes ancestrales.

El cambio institucional debe guiarse por principios, como la creación de una cultura ética, compromiso de cambio con visión, ubicación de oportunidades en las dificultades y disciplina solidaria; y valores, como actitud positiva, honestidad, habilidades sociales y trabajo en equipo.

El cambio organizacional alinea la gestión institucional a los conceptos fundamentales de la excelencia que son lograr resultados equilibrados, añadir valor a los clientes, liderar con visión, misión e integridad, gestionar por procesos, alcanzar el éxito mediante las personas, fortalecer la creatividad y la innovación, desarrollar alianzas, asumir la responsabilidad de un futuro sostenible ajustando los modelos EFQM y el Modelo Iberoamericano de Excelencia a los procesos de gestión.

Las finalidades de la institución, los resultados de la autoevaluación, y un imaginario sólido para la CCE, inyectan perspectivas a los agentes facilitadores, liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios, con la articulación de procesos de gestión cultural, para ser atendidos por los directivos de la institución en la eventualidad que asuma la decisión de apoyarse en esta propuesta para su transformación.

En la perspectiva de medir la excelencia de la organización, los logros que se consiguiesen en función de la percepción de los grupos de interés y la consecución de objetivos se plantean elementos que desde la percepción y el rendimiento deben ser evaluados en los clientes ciudadanos, personas, sociedad y resultados globales. Las apreciaciones que se obtengan en la pertinente autoevaluación tanto de facilitadores como de resultados, serán estimadas con el esquema lógico REDER con formato del Modelo Iberoamericano de Excelencia.

Como estrategias de implementación se consideran la decisión política institucional para impulsar el cambio y transformación organizacional, la autoevaluación sugestiva para que la institución aprenda de sí misma, la

administración del cambio con la implementación de la mejora continua, la cultura de la excelencia matizando la productividad e innovación, el talento y la personalidad laboral, y las medidas que deben antelarse para dobligar la resistencia al cambio.

En el siguiente capítulo defendemos nuestra tesis desde la exigencia que amerita el cambio institucional, la formulación de políticas culturales sustentadas en derechos humanos y culturales, la necesidad de contar con una agenda institucional fortalecida con factores críticos de éxito, la discusión de los favores y salvedades entre una gestión autónoma o anexa a la política estatal con la seguridad de utilidad en cualquier alternativa del modelo se concluye el capítulo y a la vez el estudio emprendido.

Capítulo 4

4. Por una gestión renovada de la casa de la Cultura Ecuatoriana

Introducción

Hemos bosquejado una propuesta técnica de gestión cultural de la CCE, la misma que la consideramos viable y de mucho provecho para fortalecer y mejorar la administración institucional y la atención a las expresiones y potencialidades culturales del país, el soporte metodológico del modelo EFQM de Excelencia lo garantiza por su valoración internacional. Defendemos la transformación de la CCE pues tanto el diagnóstico como la importancia de su responsabilidad en el contexto cultural del país lo ameritan. Con los temas: una realidad que exige cambio, políticas culturales sustentadas en derechos humanos y culturales, agenda institucional vigorizada de factores críticos de éxito, y gestión autónoma o anexa a la política estatal argumentamos esta defensa.

4.1. Una realidad que exige cambio

El trabajo que presentamos corrobora el escenario compartido por el autor durante cuatro años en calidad de funcionario de la institución. La relación mantenida con quienes lideran espacios administrativos ha permitido reconocer que la Casa de la Cultura Ecuatoriana es percibida por la comunidad cultural con una imagen institucional debilitada, que exige una remediación en su modelo de gestión para retomar la posta del liderazgo cultural en el país.

La imagen debilitada se configura por un liderazgo inconsistente, estrategias sin considerar las necesidades y expectativas de los grupos de interés; no se valoran a las personas, desarrollan sus capacidades y fomenta la justicia y la igualdad entre el

personal; ausencia de alianzas y gestión de recursos; procesos y servicios intrascendentes; no se generan procesos de evaluación de rendimiento ni de la percepción de los grupos de interés de la gestión institucional.

Ante la población se exhibe una imagen atractiva gestada por la calidad de espectáculos, presentaciones, exposiciones que las empresas particulares, los artistas, escritores o entidades presentan en sus escenarios, desde su realidad interior conocemos que ninguna proviene de su cosecha. En su seno no se gesta ningún género artístico, ni se programa y desarrollan eventos con propósitos culturales definidos, el personal vinculado a tareas de gestión atiende trámites, apoya la realización de eventos, no los genera ni sistematiza. Es una institución concentrada en la promoción, sin tomar parte en la producción.

Desde la atención a sus finalidades, no ha existido la reflexión y el enfoque en la misión institucional, en los objetivos estratégicos, programas y proyectos, en favor del fortalecimiento la identidad, interculturalidad y los valores de la cultura ecuatoriana; el pensamiento científico y cultural, la formación artística y la investigación científica no han merecido atención alguna; el país no cuenta con exponentes de la investigación cultural que hayan aportado trabajo relevantes formados o promovidos desde la iniciativa institucional.

La institución ha desperdiciado la oportunidad de contribuir a la educación cultural, científica y artística, y al fortalecimiento del talento nacional dedicado al cultivo de las ciencias, las artes y la cultura, pues teniendo la oportunidad de organizar centros especializados, implementar líneas de motivación, auspiciar la formación y especialización académica jamás concibió entre sus iniciativas. Este contexto apremia a la institución rever sus prácticas administrativas y canalizarlas bajo el apoyo del modelo de gestión de calidad que se ha ilustrado, cuyas ideas fuerza deben ser hilos conductores de las políticas y de la agenda institucional, las mismas que a continuación se defienden.

4.2. Políticas culturales sustentadas en derechos humanos y culturales

Desde la perspectiva de la gestión de calidad total, la CCE debe formular políticas culturales con un enfoque basado en los derechos humanos y en los derechos culturales. Nuestra Constitución garantiza respetar y hacer respetar los derechos humanos sin discriminación alguna en base a los principios de su declaración universal como universalidad e inalienabilidad, la independencia, igualdad y no discriminación. Esta premisa corrobora el Buen Vivir de nuestra Carta constitucional, pues pretende que las personas, pueblos y nacionalidades accedan a sus derechos y asuman responsabilidades desde la interculturalidad, el respeto a las diversidades y la convivencia armónica con la naturaleza, lo cual inspira a la vez disfrutar de todos los derechos humanos sean éstos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales.

Una mirada sobre la situación de nuestros gestores y promotores culturales, artistas y escritores conduce a pensar en la urgencia de preceptos legales para eliminar el menosprecio y subvaloración, la inclusión en la seguridad social, a la protección contra el desempleo, y a una protección más confiable de los derechos de propiedad intelectual. También merece atención urgente la exclusión de los indígenas, afroecuatorianos en condiciones de igualdad a los cargos directivos y administrativos en la institución, sumando a ello la participación de la mujer, pues su involucramiento es apenas perceptible.

La CCE por su condición de institución pública, tiene la obligación de respetar, proteger, satisfacer los derechos de su competencia, en este caso los culturales, como derechos insatisfechos de las personas individuales y colectivas asumiendo la responsabilidad de fortalecer sus capacidades como titulares de derechos para exigir su cumplimiento.

Es urgente el cultivo de la democracia desde la concepción legal de la institución en la Ley Orgánica, allí se debe concebir la conformación de sus organismos con la representación de las comunidades, pueblos y nacionalidades para receptor, compartir y promover sus identidades, conocimientos colectivos y saberes ancestrales. También su normativa legal debe integrarse con la representación de las manifestaciones artísticas, científicas, literarias y culturales que activan en la sociedad ecuatoriana. El principio de alternabilidad debe honrar la práctica de la elección de sus autoridades.

Estos conceptos orientan la gestión institucional bajo el criterio de las siguientes políticas:

Derechos culturales e identidad. Es necesario concienciar desde la reflexión individual y colectiva que el respeto, la valoración y el despliegue de los derechos culturales e identidad estén presentes en todos los procesos de la gestión institucional a fin de:

- Promover la atención a los derechos culturales proclamados por los organismos internacionales como por la Constitución con la premisa que el Ecuador es un Estado plurinacional y multicultural.
- Fomentar, salvaguardar y promover las expresiones culturales y el patrimonio cultural nacional sin ningún tipo de discriminación.

Talento y emprendimiento. La capacidad de desempeño, colaboración, uso y valoración de los servicios institucionales es dependiente de la calidad de formación y profesionalización de sus miembros con alcance a todos los grupos de interés, la institución debe priorizar esta línea de gestión para contar con capital humano idóneo en los procesos de creación de valor cultural, en este sentido le corresponde:

- Mejorar las competencias generales y específicas del conocimiento, de las áreas de desempeño institucional, y la profundización en fundamentos culturales, artísticos y literarios,
- Promover la capacitación y profesionalización del personal, actores y gestores culturales y educadores en formación artística y cultural.
- Capacitar al personal en los procesos internos fundamentales para su implicación en el desarrollo de las estrategias.
- Organizar la carrera profesional para una adecuada alineación de las personas con las necesidades de la organización.
- Impulsar estrategias de organización de actores y gestores culturales en pos de acrecentar valor económico, artístico, y el fomento de la industria cultural creativa e innovadora.

Su capacidad y potencialidades deben considerarse para impulsar sus propias reivindicaciones en torno a la identidad, memoria colectiva, derechos de los pueblos y la salvaguardia de su memoria.

Promoción y apropiación social. La gestión institucional debe ser compartida con la comunidad para merecer su valoración, ello es posible con el fortalecimiento de su imagen, la promoción y difusión calificada y la búsqueda de la implicación social en los objetivos, entonces le corresponde:

- Promocionar y difundir de manera sistemática la gestión cultural institucional vigorizando los servicios de publicaciones, radio, televisión y folletería.
- Involucrar a la ciudadanía en la recuperación, revalorización, valoración y protección del patrimonio cultural.

Dinamizar sinergias. La CCE viene actuando de manera solitaria e independiente, con un criterio de autosuficiencia sin mirar el avance de otras instituciones con competencias en la gestión cultural, ni mirar la posibilidad de unir esfuerzos y acciones colectivas para aprovechar conocimientos, experiencia, recursos y actividades conjuntas. Los celos institucionales inhiben la predisposición a compartir y ceder defendiendo parcelas de gestión, pudiendo aprovechar los mismos canales. Revertir esta conducta por un trabajo solidario en función de país, hermanando la energía de las instituciones afines y aportando a la vez a los objetivos de otras garantiza el buen vivir colectivo, de solidaridad y provecho mutuo, por ello, es necesario:

- Liderar la cooperación interinstitucional para aprovechar los recursos que poseen las instituciones culturales en pos de objetivos nacionales.
- Formular proyectos cuya intervención recoja la contribución de varias instituciones, y en consecuencia exija alianzas estratégicas para su implementación, promoviendo la interacción e interdependencia institucional.

4.3. Agenda institucional vigorizada de calidad total y factores críticos de éxito

Hasta el momento la práctica de la gestión institucional se ha sustentado en un esquema de enunciados bajo la formalidad de objetivos para ser atendidos en la medida que la voluntad de los directivos lo impulsen, las relaciones con los allegados direccionen o las coyunturas internas lo favorezcan. Dichas acciones se implementan sin considerar si sus resultados son de importancia, atienden a los grupos de interés y vigorizan la imagen institucional, cayendo en la rutina administrativa intrascendente. En consecuencia, desde la óptica de una gestión en pos de la excelencia se debe revertir dicho estilo privilegiando resultados satisfactorios que aseguren un rendimiento competitivo, óptimo y alineado a la construcción del buen vivir de la

sociedad ecuatoriana. Concebimos la necesidad de direccionar la gestión institucional con el soporte de una gestión de calidad total que destaque a la vez factores críticos de éxito.

Factores críticos de éxito. Constituyen áreas cuyos resultados son significativos, altamente visibles, que generan satisfacción, aseguran una posición competitiva y exitosa en el funcionamiento de la organización. Constituyen objetivos estratégicos a largo plazo, cuya ocurrencia además de generar resultados previstos de significativa importancia, generan valor agregado a la institución. Considerando la autoevaluación de la propuesta de la calidad total en la gestión cultural de la CCE, con criterios, subcriterios y áreas sugeridas del modelo presentado, sustentamos los siguientes factores críticos de éxito que debe priorizar la institución: gestión de calidad total, liderazgo transformacional, equipo de gestión de calidad total, diagnóstico del escenario cultural, redes de gestión cultural, vinculación comunitaria, Manual estratégico de personal, y carrera de gestión cultural,

Gestión de calidad total. Solo es posible garantizar el cumplimiento satisfactorio de una responsabilidad de ámbito nacional con el soporte de un modelo probado de gestión que enrumbe hacia la excelencia y responda a la constante evolución de las exigencias culturales en el milenio garantizando eficacia, eficiencia y economía, por ello consideramos urgente:

- Fundamentar la administración bajo el sistema de gestión de calidad total involucrando a todos los grupos de interés para mantener un compromiso de mejora permanente.
- Diseñar una organización reconfigurable para el cambio constante, con énfasis en el largo plazo, evaluación de los objetivos, trabajo en equipo, solución de problemas y conflictos, gestionar riesgos, y rendición de cuentas.

Liderazgo transformacional. Gestionar un liderazgo capaz de alinear y consolidar una conducta organizacional de cambio estructural en la cultura institucional, considerando todos los escenarios culturales. Se requiere un nuevo liderazgo que impulse la aparición de nuevos líderes, la autoestima y autorrealización de los miembros, promueva cambios en la visión, las estrategias, genere innovaciones en los servicios y tecnologías, poseedores de elevada moralidad, confianza e integridad.

Equipo de gestión de calidad. Sin la responsabilidad de un cuerpo de líderes comprometidos no es factible ningún proceso de cambio. Este equipo debe programar, organizar, ejecutar y evaluar la implementación de la estrategia de cambio. Su dedicación entregará un nuevo escenario para el fomento de la cultura en una articulación de derechos, expresiones, expectativas e innovaciones culturales.

Diagnóstico del escenario cultural. El país es rico en talento y expresiones culturales, muchas son ignoradas o soslayadas por su desconocimiento. Las múltiples identidades, la estructura geográfica: insular, litoral, serranía y amazónica; la movilidad histórica, social, política y económica, han gestado variadas manifestaciones de expresión cultural. Al no contar con un reporte confiable de esta realidad, es necesario diagnosticar la movilidad cultural del país receptando los gérmenes artísticos, científicos, culturales que receptan aceptación en la sociedad e incorporar a la planeación estratégica

Redes de gestión cultural. Fortalecerá a la institución un sistema que permita interactuar solidariamente los saberes, aprendizajes, información, formación, producción, promoción y difusión de los bienes culturales, es decir la conformación de redes de cultura cuyos hitos se siembren en todo el país apoyará con seguridad al cumplimiento de la estrategia institucional.

Vinculación comunitaria. Cambiar la vida y actividad sedentaria entre el Edificio de los Espejos, la Casona y sus esporádicos desplazamientos a una que otra comunidad por cumplir invitaciones o salpicados eventos culturales, por una propuesta debidamente formulada de atención, relación, asistencia y convivencia en la práctica del emprendimiento cultural fusionará a la institución con los herederos legítimos del patrimonio natural y cultural ecuatoriano.

Manual estratégico de personal. La selección de personal, asignación de responsabilidades, cambios administrativos, promociones, reconocimientos, sanciones en la institución no responde al arreglo deseable, la inconformidad del personal con las consecuencias de un desempeño insuficiente son evidentes. Un manual de gestión de personal orientado a la calidad y excelencia en el trabajo administrativo en la búsqueda de la elevación del prestigio institucional debe ser formulado con urgencia, el manual debe contener una matriz de valoración estratégica de competencias de gestión cultural que articule la visión, misión, objetivos estratégicos, con las competencias y habilidades requeridas en el personal.

Carrera de gestión cultural. Impulsar en el personal la categoría de carrera en gestión cultural como nivel máximo de promoción a la competencia en el desempeño, articulando formación académica, experiencia y calidad de desempeño. Esta forma de promoción debe comprometer estímulos, reconocimientos y recompensa acordes al nivel de mejores prácticas de gestión cultural en el personal.

Alianzas estratégicas. Las sinergias mencionadas en el tema políticas culturales comprometen alianzas estratégicas en base a procesos claves que deben atender las necesidades de los grupos de inter-institucional, con redes de apoyo, información e intercambio de opciones de servicio o emprendimiento mutuo en la gestión cultural, implementando proyectos compartidos para desarrollar áreas de gestión en la salvaguardia del patrimonio cultural.

4.4. Gestión autónoma o anexa a la política estatal

Dos posiciones controvertidas concurren frente al gobierno de la institución, una basada en su Ley Orgánica vigente que la define como una “...persona jurídica de derecho público, con autonomía económica y administrativa...”, y la otra en la prescripción constitucional, que en los referente al Sistema Nacional de Cultura establece que el Estado a través del órgano competente –Ministerio de Cultura– ejercerá la rectoría del Sistema Nacional de Cultura. Al debate concurren por una parte la administración institucional y personalidades que defienden la libertad de pensamiento, expresión artística, y la gestión independiente, y por otra, las esferas gubernamentales acogiéndose que constitucionalmente son responsables de la gestión y promoción de la cultura y la formulación de la política cultural. Nuestro análisis titula como gestión autónoma o anexa a la política estatal. A continuación, luego de comentar la connotación de autonomía económica y administrativa, se discuten cuatro temas que confrontan por sus consecuencias las dos alternativas.

Autonomía económica y administrativa. Por autonomía económica entendemos la capacidad que tiene una institución para implementar sus competencias para el sostenimiento y alimentación de recursos para la gestión por sus propios medios. La autonomía administrativa en cambio permite que la institución defina la estructura organizativa, objetivos estratégicos y las correspondientes responsabilidades en la institución, sin depender de un nivel jerárquico superior, siempre sujeta a las normas constitucionales.

Calidad de gestión. La CCE viene actuando sin modelo de gestión, nuestro estudio reporta un desempeño que no responde a las expectativas como institución emblemática de la cultura nacional, su ineficiencia es notoria. Al depender del Ministerio de Cultura, se sujetaría al modelo de gestión gubernamental, el mismo que en las áreas estratégicas revela confianza, no así en el Ministerio de Cultura, donde los grupos de interés tienen suficientes reparos. El problema es de liderazgo para implementar un sistema organizativo confiable en los dos escenarios.

Políticas culturales. El Gobierno siempre definirá las políticas culturales para el Sistema Nacional de Cultura; cualquier alternativa debe considerar los derechos universales, los derechos culturales, y los preceptos constitucionales, la única diferencia está en el enfoque estratégico que se implemente, lo cual también está supeditado al estilo de liderazgo.

Elección de autoridades y puestos de trabajo. Con la dependencia del Gobierno, la elección de autoridades y directivos estará sujeta a la LOGSE, y a los supuestos criterios de orden político en la designación y movimiento de los cargos administrativos. Con la autonomía, la institución define en base a su propia normativa las autoridades, sin embargo también los intereses coyunturales obnubilan transparencia en los procesos de elección, agravando a ello la ausencia de concursos de méritos y oposición para los puestos administrativos.

Membresía. La condición de miembros de una organización, su delimitación numérica, los requisitos de ingreso y permanencia son definidos en base a los intereses de los líderes de la Casa de la Cultura y su marco de circunstancias. Esta autonomía, el apetito de permanencia, celo porque el liderazgo y/o la influencia disminuyan, temor a ser despojados de ventajas administrativas o recursos de promoción, desvinculación institucional con los grupos de interés, y conceptos envejecidos de actividad cultural restringen la participación e inclusión de miembros con suficiente solvencia cultural. Como anexa a la política estatal, la membresía se caracterizará por otros ribetes de orden eminentemente político, ajustado al gobierno de turno, sujeta a presiones de corrientes ideológicas afines al equipo gobernante, y con la mal habida exclusión de los actores culturales antagonistas al régimen.

Libertad de pensamiento, creación y producción. Desde mi punto de vista, en la actualidad existe abundante legislación en el país que precautela la libre expresión cultural, además en la sociedad del conocimiento las metodologías para la libre expresión son múltiples y el marco de circunstancia genera otras. Sin embargo un paradigma que cultive la sabiduría para que el pensamiento seleccione las expresiones virtuosas, siendo rigurosos con los estilos y contenidos de nuestra comunicación cultural, es urgente. Esta libertad no es corpórea, es intangible, fluida, y omnipresente, sólo requiere de la energía, voluntad y perspicacia del comunicador para no represarlas en beneficio público.

La perspectiva de una preferencia administrativa desde los actores y gestores culturales relegados históricamente por la institución –en su condición de observadores neutrales- reporta indiferencia. Como una prudente previsión que en uno y otro caso el legislador podría arreglar concebimos que, si la decisión es por la autonomía, ésta debe comprometer el respeto irrestricto a los derechos humanos, culturales y constitucionales, la gestión de calidad total, la democracia participativa e incluyente en todos los niveles, la transparencia y rendición de cuentas –que la

transparencia sea transparente- , si la decisión es por la vinculación y dependencia, la ley debe cuidar que y demostrar que es posible cimentar desde el Estado el respeto absoluto a la libertad de pensamiento, expresión, producción y cultivo de bienes culturales, complaciéndonos de lo sensorial, inteligible y subliminal de sus mensajes.

La propuesta que ponemos de vista es indiferente a cualquier definición organizativa que depare a la institución, cualquiera de las disyuntivas tienen aplicación de absoluta confianza para proyectar a la institución a un futuro en el que la utopía de Carrión recupere la fuerza de su pronunciamiento.

Conclusiones

Concluimos este capítulo demostrando que la institución necesita sobrellevar un proceso de transformación urgente, justificado por la tarea histórica en la promoción de las ciencias, letras, desarrollo artístico y cultural del talento ecuatoriano, razón valorizada por la consigna que recibió en su fundación de convertir al Ecuador en potencia cultural, lastimosamente hoy es percibida por la comunidad cultural con una imagen institucional debilitada, que exige remediación en su modelo de gestión, para retomar la posta del liderazgo cultural en el país, pues en su seno no se gesta ningún género artístico, ni se programa y desarrollan eventos con propósitos culturales definidos. . Este contexto apremia a la institución rever sus prácticas administrativas y canalizarlas bajo el apoyo del modelo de gestión de calidad que se ha ilustrado en el trabajo.

Desde la perspectiva de la gestión de calidad total, la CCE debe formular políticas culturales con un enfoque basado en los derechos humanos y en los derechos culturales, pues la Constitución así lo exige, pues pretende que las personas, pueblos y nacionalidades accedan a sus derechos y asuman responsabilidades desde la interculturalidad, el respeto a las diversidades y la convivencia armónica con la naturaleza, ofrecemos cuatro líneas de gestión desde este enfoque: derechos culturales

e identidad, talento y emprendimiento, promoción y apropiación social, y dinamizar sinergias.

La CCE debe fortalecer su gestión con una agenda institucional vigorizada de calidad total y factores críticos de éxito privilegiando resultados satisfactorios que aseguren un rendimiento competitivo, óptimo y alineado a la construcción del buen vivir de la sociedad ecuatoriana, compartimos la gestión de calidad total, liderazgo transformacional, equipo de gestión de calidad total, diagnóstico del escenario cultural, redes de gestión cultural, vinculación comunitaria, manual estratégico de personal, y carrera de gestión cultural como factores incidentes para este propósito.

La propuesta que ponemos de vista es indiferente a cualquier definición organizativa que depare a la institución, sea manteniéndose como autónoma o enrumada como anexa a la política estatal, en cualquier disyuntiva tiene aplicación de absoluta confianza el modelo, su compatibilidad es universal para toda opción administrativa, en uno u otro caso proyectará a la institución a un futuro en el que la utopía de Carrión recupere la fuerza de su pronunciamiento.

Como política cultural el Gobierno, validando su posición democrática e inteligencia para interpretar conceptos culturales debe asumir la obligación de fluir la libertad en la expresión cultural, canalizando la existencia de un órgano independiente en la promoción, gestión del libre pensamiento, la creación, la innovación y la crítica desde el lenguaje artístico del pueblo.

Capítulo 5

5. Conclusiones generales

Con el presente trabajo nos propusimos estudiar los procesos de gestión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión” a fin de ajustar su desempeño a una administración que incorpore servicios de calidad total para beneficio del desarrollo cultural del país. Al concluir la tarea hemos logrado analizar los fundamentos administrativos y culturales que orientan la gestión pública, luego hemos observado su desempeño en el período anterior con proyección al inicio de la actual administración, este diagnóstico ha contribuido para ofrecer a continuación un modelo de gestión alternativo el mismo que es defendido en el último apartado.

5.1. La Casa de la Cultura y su gestión institucional en el Ecuador

El escenario institucional de este trabajo lo configuran su creación el 9 de agosto de 1944 y la filosofía de su fundador, Benjamín Carrión, al establecer el propósito de convertir al Ecuador en una potencia cultural a través de la institución. Parte de una leve consideración en la Constitución de 1946 hasta la inclusión de los derechos culturales en la del 2008 como una contribución de la cultura al buen vivir de la sociedad. Al fomento cultural han contribuido 118 poetas, 128 narradores, 36 ensayistas y 13 en el teatro, y algo más de un centenar de artistas plásticos. Merece reivindicar la contribución de los actores y gestores de la cultura popular ecuatoriana con su patrimonio vivo, figuras emblemáticas en las festividades, sus expresiones gastronómicas, religiosas, dancísticas, musicales, curativas, shamanismo, textiles, rituales, bandas de pueblo, bienes que no han sido valorados desde los conceptos elitistas. Sumándose a ello con igual valor el folklore afroecuatoriano, de la serranía y de la región amazónica.

Al analizar de manera puntual los derechos culturales receptamos el aporte de la Declaración de Friburgo, convertidas en políticas del Gobierno a través las políticas de la Revolución Cultural en sus cuatro ejes programáticos. Se ubica a la gestión cultural como una línea de gestión pública orientada a desarrollar la cultura nacional, universal y el arte, finalmente asimilamos que el modelo EFQM sirve para el proceso de autoevaluación institucional y a futuro orientar la gestión institucional.

5.2. La gestión cultural de la Casa de la Cultura: 2008 – 2012

Una vez aplicada la estrategia de autoevaluación institucional con el apoyo del Modelo EFQM de Excelencia encontramos la siguiente apreciación:

5.2.1. Criterios agentes facilitadores y resultados

En cuanto a agentes facilitadores: el liderazgo no está debidamente orientado, los líderes desconocen y no se implican en la formulación e implementación de la visión, misión, valores y principios, tampoco toman en cuenta los grupos de interés ni motivan una cultura de excelencia y cambio organizacional. La estrategia institucional no tiene visibilidad, los objetivos estratégicos son formulados para atender un activismo, no para atender procesos de gestión administrativa. La atención a las personas no cuenta con herramientas para gestionar el talento humano en cuanto a procesos de selección, inducción, promoción, capacitación, promoción, gestión del conocimiento, evaluación, comunicación, reconocimiento y recompensas; graves muestras de descuido afectan la armonía, desempeño, organización y competitividad institucional. En cuanto a alianzas y recursos, la planificación, utilización, conservación y protección de los recursos se mantiene una preocupación constante por el uso de edificios e instalaciones; en cambio se adolece de estrategias claves para atender las necesidades de los grupos de interés, de planificación de indicadores

económicos y financieros para mejorar la calidad de servicio institucional, fortalecimiento de nuevas tecnologías y gestión de información y el conocimiento; así como de alianzas estratégicas. En cuanto a servicios la institución apoya la edición, promoción, exposición, presentación y/o difusión de producción literaria, artística y patrimonio cultural, no contempla un diagnóstico de necesidades de los grupos de interés. En cuanto a resultados: una de las falencias graves de la institución es que no cuenta con una metodología para medir los resultados, dejándola sin referencias para tomar decisiones.

5.2.2. Criterios de congruencia institucional

Los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatoriano y montubio; y a quienes salvaguardan el patrimonio vivo ecuatoriano se ignoran desde la práctica administrativa. La institución no cuenta con un equipo de fortalecimiento conceptual y estratégico para participar en la formulación de la Ley orgánica de culturas.

5.3. La calidad en la gestión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana

Fundamentados en el propósito y responsabilidad de la gestión cultural, en conceptos relevantes de la gestión de calidad total, en el escenario cultural ecuatoriano, en una motivación intrínseca que visibilice principios y valores, se ofrece un modelo de gestión que garantice una excelencia sostenida a la actividad institucional. Como se había previsto alineamos la propuesta en el modelo EFQM y el Modelo Iberoamericano de Excelencia, enfatizamos en cada uno de los criterios, lo que debe hacer la CCE, complementando con las correspondientes estrategias de implementación

5.4. Por una gestión renovada de la Casa de la Cultura Ecuatoriana

Finalmente defendemos la necesidad de implementar la propuesta, considerando que la transformación de la institución es urgente por su imagen debilitada, la necesidad de articular políticas culturales basadas en los derechos humanos, culturales; la exigencia de una agenda institucional vigorizada de calidad total y factores críticos de éxito como el liderazgo transformacional, un equipo de gestión de calidad total, diagnóstico del escenario cultural, redes de gestión cultural, vinculación comunitaria, manual estratégico de personal y carrera de gestión cultural; enfatizamos que el modelo tiene la ventaja de ser compatible con cualquier definición organizativa sea autónoma o anexa a las políticas estatal.

Un entusiasmo abraza el pensamiento al concluir este trabajo, pues un acervo de conocimientos, experiencias y fortalezas para apoyar la gestión pública o privada tienen asiento en la estructura cognitiva, pienso que fui más allá de lo que esperaba, pues el marco de circunstancias me llevó a profundizar a través de un curso el modelo EFQM de Excelencia. Esto me ha llevado a la seguridad de lo que necesita la gestión pública ecuatoriana y de manera especial la gestión cultural. Si la CCE repasa este modesto estudio y recoge para su reordenamiento institucional los insumos que formulamos, estoy muy seguro que su emblemática misión conquistará el aplauso del pensamiento ecuatoriano.

BIBLIOGRAFÍA

- Aballay, S. y. (2010). *Gestión Cultural, Entre Conceptos Lejanos y Verdades cCrcanas*. s.c.: Eduvin.
- AGETEC. Asociación de Gestores y Técnicos Culturales. (19 de 03 de 2009). *Poíticas culturales*. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de www.agetec.org/ageteca/politicas_culturales.htm.
- Alejandra Calva, M. J. (24 de 01 de 2013). Comunicación de la empresa. Guadalajara, México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- All-Art-Ecuador.com. (10 de 07 de 2011). *Años 60, Década de los Vuelcos Culturales*. Recuperado el 10 de 07 de 2012, de www.all-artecuador.com/articulos.php?idArticulo=87.
- Anderson, B. (1993). *Comunidades imaginadas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Anderson, C. (1982). «*The search of school climate:A review of Educational Research, 52(3), pp. 368 – 420.*
- Ariel, H. (2008). *Gestión cultural y desarrollo: Claves del desarrollo*. Madrid.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e Indicadores de Desempeño Público*. Santiago de Chile: ILPES.
- Ayala, E. (1999). *Resumen de Historia del Ecuador*. Quito: Biblioteca digital andina.
- Ayala, E. (2002). *Ecuador Patria de Todos.La nación ecuatoriana, unidad en la diversidad*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Bachenheimer, H. (S. D.). *Concepto de selección de personal*. Recuperado el 20 de 07 de 2013
- Bernárdez, J. (24 de 04 de 2003). *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos1*. Recuperado el 18 de 10 de 2012, de www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf.
- Brull, E. (2010). *El Model EFQM de Excelencia*. Tarragona.

- calidadadtotal.comSTUDIOS. (23 de 07 de 2007).
<http://www.youtube.com/watch?v=aGcBFv-LxtM>. Recuperado el 17 de 11 de 2012,
de <http://www.youtube.com/watch?v=aGcBFv-LxtM> Qué es calidad total.
- Carnegie, D. (2012). *Citas inspiradoras para motivar a los equipos*. *prmob.net*. Recuperado el 31 de 07 de 2013, de es.prmob.net/trabajo-en-equipo/mark-twain/henry-ford-277482.htm.
- Carrión, B. (2008). *El Cuento de la patria (Breve Historia del Ecuador)*. Quito: Libresa, Colección Los Antares.
- Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión. (2010). Normativa fundamenta sobre la cultura propuesta por la CCE Benjamín Carrión para la Nueva Constitución Política del Estado presentada en Montecristi. *La Casa, No. 69, 5*.
- Casa de la Cultura Ecuatoriana, Benjamín Carrión. (2009). *30 Años sin/con Benjamín Carrión*. Quito: Pedro Jorge Vera CCE.
- CCE. (2009). *Casa de la Cultura Ecuatoriana*. Recuperado el 10 de 07 de 2012, de <http://cce.org.ec/index.php?id=33>.
- Centro Langle, Ciencia y Tecnología de las Américas. (s.f.).
<http://es.scribd.com/doc/15909907/IMAGEN-INSTITUCIONAL>. Recuperado el 15 de 09 de 2012
- Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD). (8-9 de Noviembre de 2010). Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI. *Documento aprobado por la XL Reunión ordinaria del Consejo Directivo de la CLAD*. Santo Domingo, República Dominicana: CLAD.
- Cevallos, M. (17 de 09 de 2012). *Teoría crítica, estructuralismo y estudios culturales*. Recuperado el 29 de 07 de 2013, de prezi.com/iy0pqb.../teoria-critica-estructuralismo-y-estudios-culturales/.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Colombia.
- CLAD. (1998). Una Nueva gestión para América latina.
- Comisión Especializada Ocasional de Cultura. (21 de Noviembre de 2009). Ley Orgánica de Culturas. Quito.

- Confederación de nacionalidades indígenas del Ecuador. (19 de 05 de 2011).
<http://www.conaie.org/nacionalidades-y-pueblos/pueblos/406-huancavilka>.
- Congreso Nacional. (2006). *Ley Orgánica de la Casa de la Cultura Benjamín Carrión, Registro Oficial No. 179 del 3 de enero del 2006*. Quito: Registro Oficial.
- Consulting Credit. (s.f.). <http://www.consultingcredit.com/glosario/i/indicadores-economicos.html>. Recuperado el 21 de 07 de 2013
- Dario Hoy. (8 de 03 de 2004). <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/benjamin-carrion-el-gran-animador-de-la-cultura-169233.html>. Recuperado el 26 de 10 de 2013, de www.hoy.com.ec/.../benjamin-carrion-el-gran-animador-de-la-cultura-1.
- Díaz, R. E. (s.d.). *Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz*. s.d.: Soluciones Integradas.
- Diccionario virtual. Definición de ... (s.d.). <http://definicion.de/identidad-nacional/>. Recuperado el 2013 de 01 de 15
- Edufuturo.com/educación.php? (06 de 2010). www.slideshare.net/guestc9ed060/cine-ecuatoriano. Recuperado el 25 de 11 de 2012, de Cine Ecuatoriano. slideshare.
- EFQM. (2010). *Modelo EFQM de excelencia 2010*.
- FLACSO. (1999). Conferencia magistral. Los paradigmas mentales de la conquista y el nacionalismo: la formación de los conceptos de raza y las transformaciones del racismo. En N. Whitten, *Ecuador Racista* (págs. 45-70). Quito: Emma Cervone y Fredy Rivera.
- Franco, L. O. (21 de 09 de 2000). *La política cultural*. Recuperado el 16 de 03 de 2013, de [/www.oocities.org/lobrea/polcul.htm](http://www.oocities.org/lobrea/polcul.htm).
- Friedmann, R. (2003). *La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los cambios*. Santiago de Chile: UCCH.
- Fundación Aspaldiko, Fundación Zorroaga. (19 de junio de 2010).
<http://es.scribd.com/doc/33275870/Excelencia-en-la-gestion-de-residencias-del-Tercer-Sector>. Recuperado el 13 de 05 de 2012, de es.scribd.com/.../33275870/Excelencia-en-la-gestion-de-residencias-d...
- Fundación Druker. (1998). *La organización del futuro*. Buenos Aires: Granica.
- FUNDACIÓN DRUKER. (1998). *La Organización del Futuro*. Buenos Aires: GRANICA.

- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2012). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas*. Madrid: FUNDIBEQ.
- García, I. (05 de 2007). *La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias*. Recuperado el 11 de 05 de 2012, de www.ief.es/documentos/.../publicaciones/.../47_GarciaSanchez.pdf.
- García, I. M. (2007). *Presupuesto y Gasto Público*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Goleman, D. V. (5 de 10 de 2007). *Inteligencia social*. Recuperado el 07 de 2013 de Video clase del libro "Inteligencia Social" de Daniel Goleman, de http://www.youtube.com/watch?v=seAX30HcG_k: 31
- Guerrero, O. (2011). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital Universitaria*.
- Hall, S. (1992). *La cuestión de la identidad cultural*. Recuperado el 11 de 02 de 2013, de www.ram-wan.net/restrepo/modernidad/cuestion-hall.doc.
- Hall, S. (S.D.). *La cuestión de la identidad cultural -ram-uan-net*. Recuperado el 10 de 02 de 2013, de www.ram-wan.net/restrepo/modernidad/cuestion-hall.doc.
- Handelsman, M. (1989). *En torno al verdadero Benjamín Carrión*. Quito: El Conejo.
- Handelsman, M. (2001). *Lo Afro y la Plurinacionalidad. El Caso ecuatoriano visto desde su literatura*. Quito: ABYA YALA.
- Ibarra, D. J. (s.f.). Decreto Ejecutivo 707, 9 de agosto 1944.
- Idelhadj, A. (2011). *Cudema: cultura y desarrollo Andalucía-Marruecos : curso especializado en gestión cultural*. Andalucía: Fundación Tres Culturas del Mediterráneo.
- III Enuentro Sudamericano en Gestión cultural y participación ciudadana. (7,8,9 de junio de 2012). *III Encuentro latinoamericano de Gestión Cultural*. Recuperado el 29 de 07 de 2013
- INEC. (30 de 07 de 2013). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>.
- Instituto de Patrimonio Cultural del Ecuador. (2011). *Guía de Bienes Culturales del Ecuador*. Quito: Ediecuatorial.
- Iván Oñate, R. S. (01 de 2002). *Literatura Ecuatoriana*. Recuperado el 17 de 02 de 2013, de www.literaturaecuatoriana.com/.

- IX Conferencia Internacional Americana. (1948). Declaración Americana de los Derechos y Deberes del hombre. Bogotá.
- Jenny, J. (04 de 2013). *Grupos étnicos Ecuador*. Recuperado el 26 de 10 de 2013, de <http://gruposetnicosec.blogspot.com/2013/04/huancavilcas.htm>.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: PEARSON, Educación.
- Junta de Andalucía. (18 de 11 de 2003). *Cuestionario de Autoevaluación, Calidad*. Recuperado el 20 de 04 de 2013, de calidad.unad.org/.../cuestionario_autoevaluacion_FFQM_Junta_Andalucia...
- Kotter, J. (25 de 03 de 2002). *El corazón del cambio*.
- LEXUS EDITORES. (2010). *Historia del Ecuador*. Barcelona, España: Grafos S.A.
- Ley Orgánica de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión. (2005). Quito: CCE.
- López, A. (s.f.). *La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual*.
- Lozano, A. R. (S. D). *Gestión de Recursos Humanos, Financieros, Económicos*. Recuperado el 18 de 07 de 2013
- Malo, G. C. (1991). *Nuestra America. Ecuador contemporaneo*. Mexico.
- Marchiaro, P. (2010). *Cultura de la gestión. Reflexiones sobre el oficio de administrar proyectos para las culturas*. Buenos Aires: RGC Libros .
- Ministerio de Cultura Ecuador. (2011). *Políticas para una revolución cultural*. Quito: Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay. (31 de 07 de 2009). www.museogurvich.org/cursocalidad.htm. Recuperado el 12 de 11 de 2012, de Gestión de Calidad en Proyectos Culturales.
- Mora, E. A. (1999). *Resumen de Historia del Ecuador* . Quito: Biblioteca digital andina.
- Moreno, J. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia*. España: Juan Luis Vives.
- Morgan, g. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid: Ra-Ma Editorial.

- Murragui, A. (s.f.). www.google.com.ec/#q=tzantzismo. Obtenido de <http://lakbzuhela.es.tl/LOS-TZ%C1NTZICOS.htm>.
- Observatorio de la Diversidad y los Derechos Culturales, Organización Internacional de la Francofonía y la UNESCO. (2008). Los derechos culturales, Declaración de Friburgo. *La Declaración de Fribourg*, (pág. 12). Ginebra.
- Organización de Empresas, U. d. (2009). *Conceptos fundamentales de calidad*. Recuperado el 22 de 07 de 2013, de [ua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12339/1/09-10-Transparencias T1-ADE-RUA.pdf](http://ua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12339/1/09-10-Transparencias-T1-ADE-RUA.pdf).
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia, y la Cultura. OEI. (s.d.). *Políticas Culturales*. OEI. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de www.oei.es/cultura/politicas_culturales.htm.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2008). *Adoptada y proclamada por la Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas número 217 A (iii) del 10 de diciembre de 1948*. Santiago de Chile: Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago).
- Ortega, A. (2011). *Literatura de la República, Tomo 7*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Oswaldo Guayasamín, Galeria. (19 de 09 de 2012). www.hoy.com.ec/especial/maestro/gale.htm. Recuperado el 29 de 11 de 2012
- Peale, N. V. (2008). *Usted si puede si cree que puede*. Buenos Aires: Ediciones Obelisco.
- Pérez, I. (julio de 2011). *Conformación Histórica legal de los Derechos Culturales*. Recuperado el 30 de 10 de 2012, de amdh.org.mx/DHCul_Ind/html/PorQueUnaDeclaracion.html.
- Pérez, R. (s.f.). www.diccionariobiograficoecuador.com/. Recuperado el 17 de 02 de 2013 por ANDES/@RobertsonVza . (31 de 12 de 2011). andes.info.ec/2009-2011.php/?p=126405. Recuperado el 25 de 11 de 2012, de Cine Ecuatoriano siguió creciendo ANDES: andes.info.ec/2009-2011.php/?p=126405
- Quintama, J. (2010). *El arte ecuatoriano: tradición y proyección*. Recuperado el 13 de 02 de 2013, de www.unl.edu.ec/educativa/wp.../MODULO-VIII-ARTES-2010.pdf.

- Quintana, J. (2010). *El arte ecuatoriano: tradición y proyección*. Recuperado el 18 de 03 de 2013, de www.unl.edu.ec/educativa/wp.../MODULO-VIII-ARTES-2010.pdf.
- Ramió, C. (s.f.). www.bdp.org.ar/. Recuperado el 12 de 05 de 2012
- Rojas, P. (2004). *Desarrollo organizacional y gerencial*. Quito: OLDING DINE.
- Rom, J. (15 de 08 de 2012). <http://www.youtube.com/watch?v=ygE11qQEjiY>. Recuperado el 31 de 07 de 2013, de Disciplinas para el éxito.
- Ruiz, R. (s.d). *Filosofía de la Cultura .Eumed-Net*. Obtenido de www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/4.1.htm.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Quito.
- Servicios Normativos S. A. (s.f.). Curso e.learning: El Modelo E.F.Q.M. de Excelencia empresarial.
- Soriano, P. (s.f.). *Gestión Cultural*. Recuperado el 12 de 05 de 2012, de www.lapetus.uchile.cl/lapetus/c1/download.php?id=1826
- TETECA. (21 de 10 de 2010). *Teteca Teatro de la Calle. El Teatro de Calle: definición*. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de tetecatallerdeteatro.blogspot.com/.../el-teatro-de-calle-o-teatro-callejero.h.
- UNESCO. (15 de Noviembre de 1989). *Recomendación sobre la salvaguardia de la cultura tradicional y popular, Conferencia general, 25ava sesión, 15 noviembre 1989*. París.
- UNESCO. (2003). *Convención para la salvaguarda del patrimonio inmaterial, 2003*. París.
- UNESCO. (2007). Declaración de friburgo., (pág. 12).
- Universidad del Cauca. (23 de 10 de 2010). http://www.youtube.com/watch?v=_1nK69WXDMU. Recuperado el 21 de 07 de 2013, de Gestión de la Tecnología.
- Universidad EAN, v. (28 de 08 de 2011). http://www.youtube.com/watch?v=_1nK69WXDMU. Recuperado el 21 de 07 de 2013
- Vega, J. A. (1999). *Filosofías de la calidad*. Recuperado el 03 de 05 de 2012, de www.rogeliodavila.com/.../TCS%20Notes%20JAVega/Parte_02_FilC:

http://www.google.com.ec/#hl=es&gs_nf=1&cp=43&gs_id=4&xhr=t&q=Filosof%C3%ADas+de+la+calidad%2C+juan+antonio+vega&pf=p&output=search&scli

Whiten, N. (1999). Los paradigmas mentales de la conquista y el nacionalismo: la formación de los conceptos de raza y las transformaciones del racismo. En F. R. Enma Cervone, *Ecuador Racista* (págs. 45-70). Quito: Enmma Cervone y Fredy Rivera.

Wicanda. (s.f.). *Gestión Cultural*. Recuperado el 02 de 06 de 2012, de http://www.wikanda.es/wiki/Gesti%C3%B3n_Cultural

Wikipedia. (sd). *benjamín Carrión*. Recuperado el 17 de 02 de 2013, de [/es.wikipedia.org/wiki/Benjam%C3%ADn_Carri%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Benjam%C3%ADn_Carri%C3%B3n).

Zubiría, M. T. (1998). La administración de organizaciones culturales. En O. d. Americanos, *Formación en Administración y Gestión Cultural*.

Anexo 1

METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL SUSTENTADO EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

1. Introducción

Para analizar la situación real de la gestión institucional y gestar una actitud proactiva que permita formular un modelo alternativo de gestión y afrontar con éxito el futuro de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, se organiza la presente propuesta de autoevaluación institucional sustentado en el modelo EFQM de Excelencia. El planteamiento fluye a través de objetivos, la descripción del modelo que explica sus fundamentos y el diseño del cuestionario; la organización, y finalmente el cuestionario para evaluar cada uno de los criterios previstos en el modelo. Para su implementación se cuenta con la predisposición de apoyo y consentimiento de las autoridades de la institución para asimilar las conclusiones y recomendaciones que reporte este diagnóstico.

2. Objetivos

2.1. General

Estudiar el desempeño de la CCE en el período 2008-2012 para desprender el cumplimiento de las finalidades de la institución, la atención a los derechos constitucionales relacionados con la cultura y ponderar su participación en la formulación y trámite de la Ley Orgánica de Culturas para discernir su perspectiva organizacional y competencias en el Sistema Nacional de Cultura.

2.2. Específicos

Obtener información relevante de la gestión que ha desarrollado la Casa de la Cultura Ecuatoriana en el período de estudio, que permita asimilar sus puntos

fuertes y áreas de mejora a fin de proyectar planes de acción para fortalecer su desempeño.

Captar la tendencia y disposición mantenida por la Casa de la Cultura Ecuatoriana para observar los preceptos constitucionales pertinentes y establecer su incidencia en el desarrollo cultural del país.

Evaluar la participación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana en el proceso de formulación y trámite de la Ley Orgánica de Culturas para discernir su proyección en el Sistema Nacional de Cultura.

3. Descripción del modelo

3.1. Estructura del modelo

Para ocuparnos en la evaluación de la gestión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana se antepone el Modelo EFQM de excelencia como un método de autoevaluación utilizado en la gestión de calidad total, en cuya estructura se incorpora el criterio de congruencia institucional para profundizar la evaluación de la gestión cultural. El modelo EFQM compromete niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de sus grupos de interés, se orienta por ocho conceptos fundamentales de excelencia: a) Lograr resultados equilibrados, b) Añadir valor para los cliente, c) liderar con visión, inspiración e integridad, d) gestión por procesos, e) alcanzar el éxito mediante las personas, f) favorecer la creatividad y la innovación, g) desarrollar alianzas, h) Asumir responsabilidad de un futuro sostenible. La autoevaluación entonces, se estructura en once criterios motivos de evaluación, nueve propios del modelo EFQM, y dos incorporados por el propósito de nuestra investigación, como criterio de congruencia institucional

Los nueve criterios correspondientes al modelo EFQM se organizan de la siguiente manera: los cinco primeros corresponden a “Agentes facilitadores” atiende lo que la organización hace; y los cuatro restantes son “Resultados” que describe lo que la organización logra y como lo logra; Los dos criterios pertinentes a congruencia institucional, profundizan ámbitos que la coyuntura política nacional engranó la actividad de la CCE y corresponden a contenidos puntuales requeridos en nuestra investigación. Cada criterio del Modelo EFQM desprende subcriterios y tiene un puntaje asignado según la valoración que le asigna el modelo a cada uno, sumando una perspectiva máxima de 1000 puntos (Brull, 2010). El modelo prevé cinco metodologías de autoevaluación a saber: a) Mediante cuestionario de autoevaluación, b) Aplicando la matriz de puntuación REDER, c) Autoevaluación por reunión de Trabajo, d) Proforma o autoevaluación por formularios, e) Memoria de evaluación. Para nuestro propósito hemos preferido el cuestionario de autoevaluación apoyado de la matriz de puntuación REDER adaptada.

3.2. Diseño del cuestionario

El cuestionario que se ha acoplado en el presente estudio recepta y adapta la versión sistemática desarrollada por la Junta de Andalucía del Modelo (Junta de Andalucía, 2003) EFQM de Excelencia, contiene dos componentes muy diferenciados, ya anunciados: criterios agentes y criterios resultados, cuya sinergia los hace complementarios, sumando a ello, el criterio de congruencia institucional, exigencia complementaria de significativo interés en este trabajo.

3.2.1. Criterios agentes

El cuestionario ubica preguntas o sentencias para los cinco criterios agentes que contempla el Modelo EFQM de excelencia apoyado de la puntuación REDER. Su estructura responde a la siguiente secuencia:

Descripción del criterio. Se presenta el criterio de evaluación, su descripción y los correspondientes subcriterios.

Aclaraciones. Se especifican, precisan, recalcan o despejan conceptos para precautelar una atención lo más ajustada o enfocada posible al asunto que se pretende examinar.

Sentencias, aclaraciones y bloques. En el orden pertinente se presenta los subcriterios como ítem o sentencia a evaluarse, en cada caso si son necesarias se acompañan aclaraciones. Luego tenemos el primer bloque correspondiente al “enfoque”, el segundo al “despliegue”, y el tercero a “evaluación y revisión”. A cada uno anteceden las consignas que deben atender el o los evaluadores en torno a evidencias existentes.

Resumen de puntos fuertes y áreas de mejora. Concluido el examen del criterio, un apartado resume los puntos fuertes y las áreas de mejora de gestión institucional.

3.2.2 Criterios resultados

El cuestionario de autoevaluación para estos criterios responde a cuatro apartados ajustados a los cuatro criterios resultados que prevé el modelo EFQM de Excelencia.

Para cada criterio se organiza una primera página de exposición y explicación del criterio de evaluación, los correspondientes subcriterios y aclaraciones.

En las siguientes páginas, como en los criterios agentes, en el orden pertinente, se planteas sentencias, aclaraciones y bloques para cada criterio, conforme al esquema READER.

Resumen de puntos fuertes y áreas de mejora. Concluido el examen del criterio, un apartado resume los puntos fuertes y las áreas de mejora de gestión institucional.

3.2.3 **Criterio de congruencia institucional.** El cuestionario de autoevaluación para estos criterios responde a dos apartados, el primero relacionado con la asimilación de preceptos constitucionales, y el segundo con aportación a la Ley Orgánica de Culturas. La metodología de implementación es la misma utilizada para los criterios agentes.

3.2.4 **Análisis de resultados.** La autoevaluación propuesta se apoya en la matriz de puntuación REDER, la misma que incorpora una escala de valoración para el análisis de criterios o atributos previstos en el cuestionario como objetivos, enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

El enfoque, justifica argumentos y razones, procesos, necesidades de grupos de interés, alineación con la política y estrategia de la entidad, y la previsión de objetivos.

El despliegue, Valora si las acciones implementadas aplican a todos los involucrados y niveles.

La evaluación y revisión. Valora la periodicidad de la evaluación, eficacia en el enfoque y en el despliegue.

Las valoraciones ser recogen en una hoja denominada resumen de puntuación de la autoevaluación de la gestión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana

3.3 Organización

1.1.4. **Equipo evaluador.** El equipo evaluador se conforma de por 9 personas, la evaluación se desarrolla con la participación de todos los evaluadores en cada criterio y el respectivo ítem.

1.1.5. **Documentos.** El equipo tendrá a mano los siguientes documentos: Constitución de la República, Ley Orgánica de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Ley Orgánica de Culturas (propuesta), Plan Estratégico 2008 – 2012, Informes anuales, documentos que aporten evidencias de gestión. Un cuestionario general de evaluación, un cuestionario correspondiente al criterio de cada evaluador, hoja de puntuación.

1.1.6. Cronograma

No	Actividades	JUNIO				JULIO				
		1ra	2da 9-15	3ra 16- 22	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	5ta
1	Conocimiento de la metodología de autoevaluación por el tutor y trámite en la CCE para obtener autorización para su aplicación									
2	Organización y capacitación a equipo evaluador									
3	Implementación de la autoevaluación y análisis de resultados									
4	Preparación del informe									