



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
La Universidad Católica de Loja

***ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS***

***TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL***

**“Plan de gestión de conocimiento a través de nuevas tecnología y aplicaciones Web 2.0 en la Dirección Cultural Guayaquil en el año 2013.”**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA**

**AUTOR: Bertero Ricaurte, María Teresa**

**DIRECTOR: Balladares Arreaga, Gonzalo Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2015**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Magister

Gonzalo Balladares Arreaga

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo, denominado: **“PLAN DE GESTION DE CONOCIMIENTO A TRAVES DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y APLICACIONES WEB 2.0 EN LA DIRECCIÓN CULTURAL GUAYAQUIL EN EL AÑO 2013”** realizado por María Teresa Bertero Ricaurte, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, María Teresa Bertero Ricaurte declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría **“PLAN DE GESTION DE CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y APLICACIONES WEB 2.0 EN LA DIRECCIÓN CULTURAL GUAYAQUIL EN EL AÑO 2013”** de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial siendo el magister Gonzalo Balladares Arreaga director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grados que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Bertero Ricaurte María Teresa  
1711396117

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor y gratitud, dedico este esfuerzo tan grande a mi esposo Mauricio a mis hijos Doménica y Sebastián, quienes han estado a mi lado en mi lucha diaria y en los momentos difíciles me han brindado su amor y cariño incondicional para culminar el presente trabajo.

No puedo dejar de mencionar al ingeniero Francisco Rossignoli Forget, amigo incondicional, que me apoyo constantemente en el transcurso de mi maestría.

Y sobre todo a Dios, porque me ha dado la salud, fuerza, voluntad y el deseo de superarme. En los momentos de debilidad, siempre de una u otra manera he tenido su aliento para seguir adelante.

María Teresa Bertero Ricaurte

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de realizar mis estudios profesionales, a través de la modalidad de Educación a Distancia.

A la Dirección Cultural Guayaquil del Ministerio de Cultura y Patrimonio, por brindarme todas las facilidades e información necesaria para desarrollar el presente trabajo.

Mi más sincero agradecimiento al magister Gonzalo Balladares Arreaga, quién me ha guiado y orientado en el desarrollo de mi tesis.

María Teresa Bertero Ricaurte

## INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 Gestión del conocimiento.....	10
1.2 Tecnologías del conocimiento.....	11
1.3 Aplicaciones Web 2.0.....	11
1.4 Wikis.....	11
1.5 Blogs.....	11
1.6 Facebook.....	11
1.7 Twitter.....	12
1.8 Comunicación.....	12
CAPÍTULO II.....	13
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS .....	14
2.1.- Base Legal y reglamentación Interna.....	14
2.2.- Direcciones y Subprocesos responsables de la aplicación .....	22
2.3.- Análisis y evaluación de los procedimientos y normativa vigente.....	27

CAPÍTULO III.....	28
MANEJO DE LA INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, Y USO DE LAS REDES SOCIALES.....	29
3.1 Revisión de manejo de información administrativa, financiera y cultural.....	29
3.2 Tratamiento para la entrega de la documentación cuando esta es solicitada por usuarios internos y externos.....	32
3.3 Métodos de comunicación interna y externa.....	33
3.4 Redes sociales uso actual de las mismas.....	34
3.5 Metodología de la Investigación.....	34
3.6 Tabulación e interpretación de los resultados de la entrevista.....	36
CAPÍTULO III.....	42
DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.....	43
4.1 Desarrollo del Sistema de Información integrado Administrativo, financiero y cultural.....	43
4.2 Necesidades en equipos y presupuesto para el desarrollo.....	47
4.3 Aplicación de Blogs (usuarios externos), Wikis (usuarios internos).....	49
4.4 Facebook y Twitter de la Dirección Cultural Guayaquil .....	53
4.5 Plan de Implementación.....	56
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	61
ANEXOS .....	62
Anexo 1 .....	63
Anexo 2 .....	68
Anexo 3.....	70
Anexo 4.....	71

## RESUMEN EJECUTIVO

Después del proceso de transición en Octubre del 2010 entre el Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Cultura y Patrimonio, los sistemas informáticos no se transfirieron a esta cartera de Estado.

Mediante el Plan de Gestión de Conocimiento a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0 permitirá a la Dirección Cultural Guayaquil contar con un Sistema de Información Integrado Administrativo, financiero y cultural que proporcionará los siguientes beneficios:

1. Se evitará la manipulación y pérdida de los documentos.
2. Registro pormenorizado de los requerimientos de información de usuarios internos y externos.
3. Control para el uso y distribución de la documentación.
4. Contar con información integrada de las áreas administrativa, cultural y financiera
5. Información relevante, completa, precisa de una manera oportuna y eficiente.

Estos beneficios son en relación al Sistema, respecto a las utilidades que brindarán el uso de la tecnología y aplicaciones Web 2.0 como Blogs, Wikis, Facebook y Twitter tienen relación directa con la Gestión del Conocimiento que es transmitir las experiencias, información y habilidades de una persona o grupos de personas a otras de la misma organización o fuera de ella, los beneficios de implementar lo indicado son:

1. Mejorar la comunicación interna y externa.
2. Posicionar a la Dirección Cultural Guayaquil a través de las redes sociales.
3. Establecer un medio de debate con el blog.
4. Unificar el nombre de las redes y tecnologías.
5. No genera costos adicionales.

El primer capítulo corresponde al marco teórico, que representa la teoría en la cual se fundamenta la presente investigación.

En el segundo capítulo se expone la base legal, reglamentos y políticas internas, la estructura del Ministerio de Cultura, y se realiza una propuesta de organigrama.

En el tercer capítulo se realiza un amplio análisis de la situación actual del manejo de la información y el uso de las aplicaciones Web 2.0

En el cuarto y último capítulo se elabora el plan de gestión del conocimiento basado en nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0

Palabras clave: Sistema de Información Integrado Administrativo, financiero y cultural, gestión del conocimiento, blog, wikis, facebook, twitter, comunicación, información, habilidades

## ABSTRACT

After the transition in October 2010 between the Central Bank of Ecuador and the Ministerio de Cultura y Patrimonio, computer systems were not transferred to this Ministry.

By Knowledge Management Plan through new technologies and Web 2.0 applications will allow the Cultural Address Guayaquil have an Integrated Information System Administrative, financial and cultural will provide the following benefits:

1. Manipulation and loss of the documents will be avoided.
2. Registration detailed information requirements of internal and external users.
3. Control the use and distribution of documentation.
4. Having integrated administrative, cultural and financial areas information
5. Relevant, complete, accurate information in a timely and efficient manner.

These benefits are relative to the system, compared to the profits that provide the use of technology and Web 2.0 applications such as Blogs, Wikis, Facebook and Twitter are directly related to knowledge management is to convey experiences, information and skills in a person or group of people to others of the same organization or beyond, the benefits of implementing indicated are:

1. Improve internal and external communication.
2. Position the Cultural Address Guayaquil through social networks.
3. Establish a means of discussion with the blog.
4. Unify the name of networks and technologies.
5. Do not generate additional costs.

The first chapter corresponds to the theoretical framework, which represents the theory on which this research is based.

In the second chapter the legal basis, regulations and internal policies, the structure of the Ministry of Culture is exposed, and a proposed organizational chart is performed.

In the third chapter a comprehensive analysis of the current state of information management and the use of Web 2.0 applications is.

In the fourth and final chapter the knowledge management plan based on new technologies and Web 2.0 applications is made.

Keywords: Integrated Information System Administrative, financial and cultural, knowledge management, blogs, wikis, facebook, twitter, communication, information, skills

## INTRODUCCION

### **a) En qué consiste el tema desarrollado.**

Las Direcciones Culturales nacieron como procesos especiales en el Banco Central del Ecuador junto con el Programa Muchacho Trabajador, estos gozaban de independencia administrativa.

En cumplimiento a lo establecido en el Registro Oficial No. 40 de octubre 5 de 2009 se dispuso el traslado de las actividades culturales del Banco Central del Ecuador y de los servidores encargados de dichas actividades al Sistema Nacional de Cultura, dicho proceso se realizó en octubre de 2010, siendo así pasaron a dicha Cartera de estado 84 funcionarios, 9 inmuebles de los cuales 7 son propios y 2 en comodato.

En enero de 2012 se expide el Estatuto de Gestión Organización por procesos del Ministerio de Cultura en el cual no se encuentran consideradas las Direcciones Culturales, sin embargo mediante Acuerdo Ministerial No. DM-2012-020 de febrero de 2012, se permite ejercer las funciones administrativas a las mismas.

El tema desarrollado “Plan de gestión de conocimiento a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0 en la Dirección Cultural Guayaquil en el año 2013” radica en la desarrollar e implementar un Sistema de Información Integrada Administrativa, financiera y cultural cuyo costo asciende a USD17.100.00, su aplicación permitiría contar con información oportuna, veraz y completa, se evitará la manipulación o pérdida de documentación, un control de uso y distribución de la misma, entre otros beneficios.

La gestión de conocimiento es compartir, transmitir desde el lugar donde se genera el conocimiento hasta donde se lo va a utilizar, para eso se cuenta con herramientas tecnológicas que permiten realizarlo, como los blogs, wikis, facebook y twitter las mismas que su uso no consideran un costo adicional para la institución.

### **b) Una breve explicación de los capítulos.**

En el Primer Capítulo se realiza una exposición de la teoría en la cual se basó la presente investigación.

En el Segundo Capítulo se realiza una reseña de la base legal, reglamentos y políticas internas, el número de funcionarios por cada espacio cultural, se hace una propuesta de

organigrama para la Dirección Cultural Guayaquil así como un flujograma de procedimientos y finaliza con el análisis de los procedimientos y normativos vigentes.

En el Tercer Capítulo se elabora una amplia explicación del manejo de la información administrativa, financiera y cultural, también se analiza el procedimiento de la entrega de la documentación a usuarios internos y externos y como se realiza la comunicación, así como el uso de las redes sociales.

En el Cuarto y último Capítulo se expone el desarrollo, implementación y costo del Sistema de Información integrada administrativa, financiera y cultural, y el uso de herramientas tecnológicas que no tienen costo como blogs, wikis, facebook y twitter.

**c) La importancia que tiene la investigación para la institución, empresa o usuarios y la sociedad en general.**

Este trabajo es de alta importancia para la Institución ya que en él se consideran como valor agregado propuestas nuevas como el organigrama de la Dirección Cultural Guayaquil, así como un flujograma de procedimiento que a la fecha no existen.

Una de las partes esenciales de la tesis es “La implementación del Sistema de Información integrada administrativa, financiera y cultural” es un sistema que permitirá contar con información completa, oportuna y veraz que se genera en varias áreas, mantener un mayor control del uso y distribución de la documentación, llevar estadísticas de requerimientos de usuarios internos y externos, evitar la manipulación de documentos y pérdida de los mismos.

El Plan de Gestión de conocimiento a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web2.0 en la Dirección Cultural Guayaquil, permitirá tener una relación directa en tiempo y espacio con usuarios internos y externos compartiendo el conocimiento que se genera en las personas.

**d) Hipótesis.**

Un plan de gestión de conocimiento a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0, permitirá contar con información de manera oportuna, confiable y precisa, sin la necesidad de ir a los archivos físicos, evitar la manipulación de la documentación lo cual ayuda a su deterioro y en muchos casos se pierda, mejorar la comunicación con usuarios internos y externos en tiempo y espacio, usando herramientas tecnológicas que permiten la colaboración para compartir conocimientos.

#### **e) Alcance de los objetivos y su cumplimiento.**

##### **Objetivo General**

Diseñar un plan de gestión de conocimientos a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0 en la Dirección Cultural Guayaquil.

##### **Objetivos Específicos**

- Revisar base legal, procedimientos y normativa vigente.
- Analizar manejo de la información de la Dirección Cultural Guayaquil
- Diagnosticar situación actual de la comunicación de la Dirección Cultural Guayaquil
- Elaborar plan de gestión de conocimientos a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0

Los objetivos planteados permitirán a la Dirección Cultural Guayaquil conocer la base legal y los procedimientos vigentes, y así realizar un análisis y diagnóstico de la situación actual de la Dirección Cultural Guayaquil, finalizando con la elaboración del plan de gestión de conocimientos a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0, lo cual influye directamente en el clima organizacional y efectividad de la Dirección Cultural.

Por otro lado los objetivos planteados son reales y realizables.

#### **f) Las facilidades u oportunidades, los inconvenientes o limitantes con los que se enfrentó en el desarrollo del trabajo.**

En el desarrollo de la tesis se contó con todas las facilidades respecto a la información necesaria, se efectuaron reuniones de avances de la investigación al Director Cultural Guayaquil, lo cual fue muy productivo. Por otro lado el inconveniente que se presentó en el desarrollo de la investigación fue estar indispuesta de salud lo que influyó en el normal desarrollo de la tesis.

#### **g) La metodología utilizada**

Se aplicó la técnica de la observación de los procedimientos utilizados en el manejo de la información, redes sociales y la comunicación interna y externa, lo que permitió describir las acciones realizadas, y así establecer los cambios que se deben aplicar.

Por otro lado efectué 20 entrevistas a varios funcionarios de rango superior, medio e inferior, lo cual permitió contar con la información respectiva para diagnosticar y plantear el problema y su solución.

**MARCO TEORICO**  
**CAPITULO I**

## **1.1.- Gestión del conocimiento.**

La gestión del conocimiento es poner a disposición la información y experiencia de la organización sin límite de tiempo, espacio, facilitando la comunicación, colaboración y cooperación entre el personal.

Es transmitir el conocimiento desde el lugar que se genera hasta donde se lo va a utilizar, es más sencillo trasladar información que una habilidad, siendo así, es muy importante identificar a las personas que las tienen, ya sea personal de la organización o externos que compartan el conocimiento.

Cuando este se realiza de manera correcta el conocimiento fluye de manera correcta y crece, convirtiéndose en un activo que con el tiempo incrementa.

El padre fundador de la Gestión del Conocimiento, Belly (2005), expone que cada uno en la empresa sepa lo que el otro conoce con el objeto de mejorar los resultados del negocio.

La Gestión del Conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a las sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu&Sieber 1999).

La Gestión del Conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999).

Los objetivos de la Gestión del conocimiento son:

- a) Identificar, recabar y organizar el conocimiento existente.
- b) Crear nuevos conocimientos,
- c) Mejorar el desempeño de la empresa con el apoyo de la habilidad del personal de la empresa.

## **1.2.- Tecnologías de la Información**

La tecnología de la información es una herramienta indispensable que favorece a la gestión del conocimiento, en la recolección, transferencia, seguridad y administración de la información, es importante señalar que la visión (BA Fuentes, 2010 pp.104-105) y Davenport y Prusak (1998: p6) consideran que el conocimiento se produce en y entre los seres humanos ya que solo el ser humano transforma datos en información y luego en conocimiento el procesador capta y procesa datos en información.

## **1.3.- Aplicaciones Web 2.0**

Las aplicaciones Web 2.0 son herramientas de fácil acceso para los usuarios, a través del internet la comunicación es en tiempo real, la información fluye de manera más directa, entre las aplicaciones tenemos:

- Wikis
- Blogs
- Twitter
- Facebook

## **1.4.- Wikis**

Wiki viene de la expresión “wiki-wiki” que en Hawaiano significa “rápido” lo usan los remeros de las canoas, que conocen más que nadie el valor del esfuerzo colaborativo en la consecución de un objetivo común (PIEDRA, 2011).

Es una enciclopedia libre, abierta, social y colaborativa (PIEDRA, 2011)

## **1.5.- Blogs**

Los blogs son sitios web, es una bitácora en donde se publican artículos, llamados post, que contengan conocimiento real y que generen valor, estos son más utilizados con mayor frecuencia que las páginas web

## **1.6.- Facebook**

El facebook es una red social, en el cual se toman decisiones, en el libro “Six Degrees; The Science of a Connected Age” de Duncan Watts, indica que se puede acceder a cualquier persona en el planeta en tan solo 10 saltos.

### **1.7.- Twitter**

Es un Microblogging que me permite enviar y publicar mensajes de hasta 140 caracteres, es una red de información

### **1.8.- Comunicación**

La verdadera comunicación no comienza hablando sino escuchando, La principal condición de un buen comunicador es saber escuchar (KAPLUN, 1998)

El objetivo del presente estudio es brindar las facilidades, con la respectiva seguridad del manejo de la información, así como que exista una mejor comunicación de conocimiento a través de la tecnología WEB lo cual no representa un costo adicional para la Dirección Cultural Guayaquil, como son los Wikis, Blogs, Facebook y Twitter, es importante indicar que estos no tienen costo por lo que es un valor agregado.

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS**  
**CAPITULO II**

## **2.1.- Base legal y Reglamentación interna.**

### **a) Ley Orgánica de Régimen Monetario y Banco del Estado (derogada por Código Orgánico Monetario y Financiero Capítulo 2, Derogatorias)**

Coforme se establecía en la Ley Orgánica de Régimen Monetario y Banco del Estado en su **Artículo. 93.-** “El Banco Central del Ecuador mantendrá las actividades culturales y sociales que estuviere realizando a la fecha de expedición de esta Ley y las apoyará con sus propios recursos. La estructura de estas actividades se determinará en el estatuto del Banco Central del Ecuador, dándoles independencia administrativa. Sus presupuestos serán aprobados por el Directorio, tendrán contabilidad propia, pero serán auditados por el Banco.

En el Cuadro No. 1 se visualiza la estructura organizacional del Banco Central del Ecuador al 2009, en donde las Direcciones Culturales y el Programa Muchacho Trabajador son considerados como Procesos Especiales.

Al ser procesos especiales sus funciones no tenían relación con la función bancaria del Banco Central del Ecuador, por lo tanto la razón de ser de estos procesos no eran de competencia de dicha Institución.

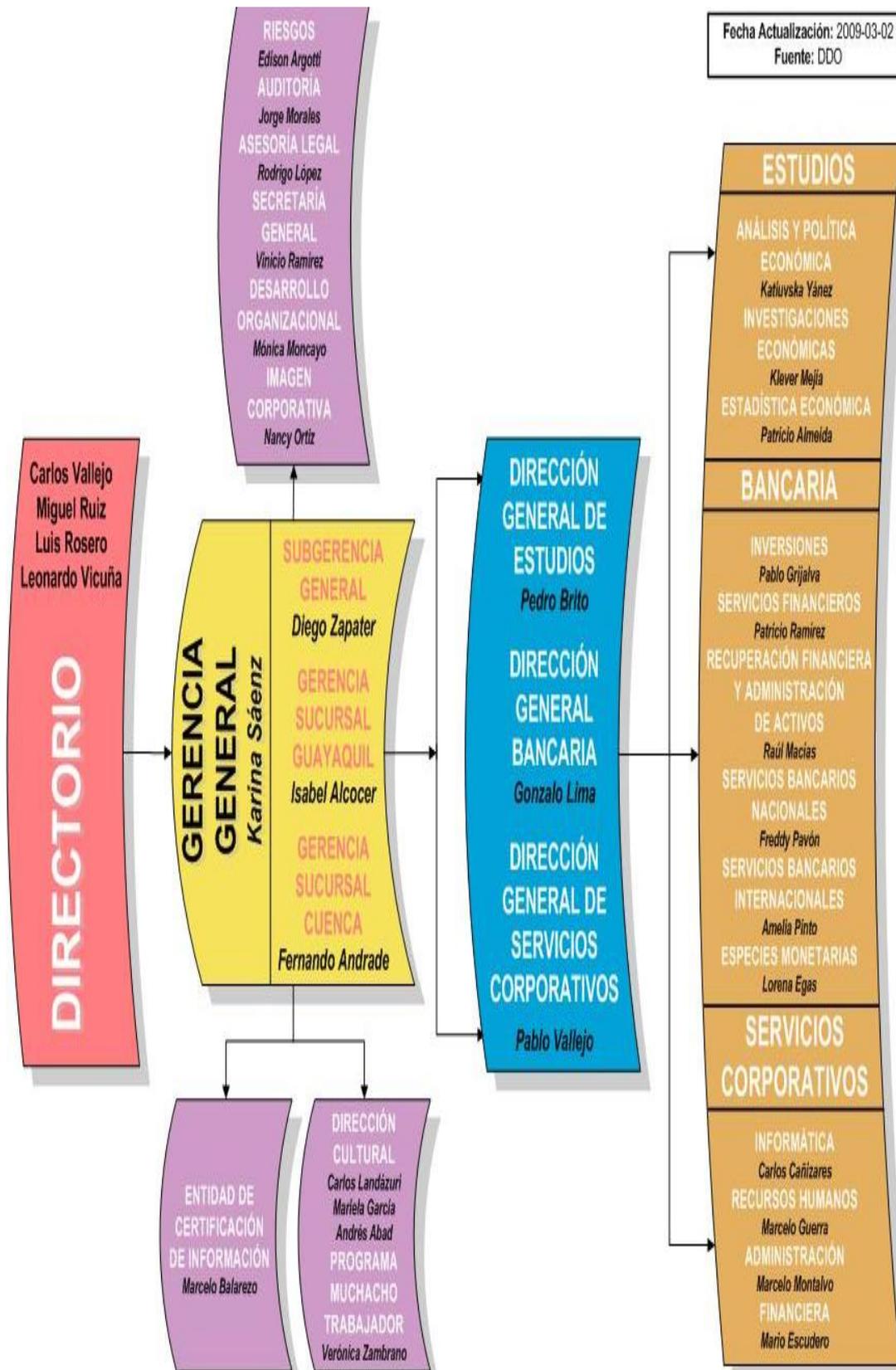


Figura 1  
ORGANIGRAMA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR AL 2010  
Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Es así que nacen las Direcciones Culturales en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. En el caso específico de la presente investigación únicamente nos referiremos a la Dirección Cultural Guayaquil.

La Dirección Cultural Guayaquil administra nueve espacios culturales ubicados en 3 provincias:

## **GUAYAS**

**Centro Cultural Libertador Simon Bolívar (Anexo Figura 2)** antes Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo su apertura al público fue en el año 2004. Tiene a su cargo una colección de 50.000 piezas arqueológicas ecuatorianas y 3.000 obras de arte moderno, así como un fondo documental

En el 2009 se modifica el nombre de MAAC a Centro Cultural Libertador Simón Bolívar ya que esta integrado por un museo, biblioteca especializada, centro documental, auditorio y talleres.

**Archivo Histórico (Anexo Figura 3)** centro de investigación dedicada a custodiar y conservar el patrimonio histórico de las ciudades y provincias, desarrollando proyectos de investigación y difusión de los valores de las culturas locales y regional costeña.

**Museo Presley Norton (Anexo Figura 4)** funciona en la antigua Villa Rosa Herlinda construida en 1942 de fachada colonial, al momento hay 112 piezas arqueológicas en exhibición y 6.888 están en las reservas del Centro Cultural Libertador Simón Bolívar, estas piezas pertenecieron al guayaquileño Presley Norton, en 1978 estas fueron compradas por el Banco del Pacífico y en el 2003 el Banco Central del Ecuador suscribe un contrato de uso con dicha institución financiera.

**Museo Nahím Isaías (Anexo Figura 5)** está ubicado en la Plaza de la Administración, tiene 2.000 obras pictóricas y escultóricas de los siglos XVI, XVII y XVIII y de arte republicano del siglo XIX estas piezas eran de la colección del filántropo Nahim Isaías Barquet, tuvo varias reinaguraciones siendo la última en el 2004.

**Centro Cívico Eloy Alfaro (Anexo Figura 6)** antes Plaza de Artes y Oficios ubicado en el Parque Forestal, en él funciona un teatro y dos miniteatros, la Orquesta Sinfónica Guayaquil funciona en uno de ellos.

## MANABÍ

**Centro Cultural Manta (Anexo Figura 7)** su acervo cultural comprende las culturas Valdivia, Machalilla, Chorrera, Jama Coaque, Bahía, Guangala y Manteña de esta última provinene su nombre, sus muestras son permanentes y temporales.

Entre otros servicios estan talleres artesanales, auditorio, sala de lectura, area de investigaciones, tienda.

**Museo y Archivo Histórico Portoviejo (Anexo Figura 8)** alberga exposiciones permantes y temporales de arte popular de la cultura manabita, ademas de una colección de periódicos antiguos sobre la costa ecuatoriana. En el Museo se encuentra la prensa tipográfica fabricada en 1903, en la que se imprimía el Semanrio Eloy Alfaro en 1927.

Este espacio cuenta con una area de investigación científica, centro documental y la Biblioteca Municipal Pedro Elio Cevallos.

**Museo de Bahía de Caráquez (Anexo Figura 9)** su colección es de diferentes períodos haciéndo énfasis en las culturas que se asentaron en la provincia de Manabí, hay piezas de las culturas Valdivía, Chorrera, Machalla, Jama – Coaque I y II, Bahía y Manteña.

El Museo brinda otros servicios como centro documental, auditorio y sala de talleres.

**Museo Amantes de Sumpa (Anexo Figura 10 )** creado en 1997, se descubrieron de 200 esqueletos humanos siendo el cementerio más grande de América y más antiguo hacia 6.000 A.C., figura una tumba donde la mano de un hombre de 25 años tiene su mano y pierna derecha sobre la cintura y cadera de una mujer de 20 años, en el se pude conocer la forma de vida, costumbres funerarias y el tipo de enterramientos.

Si bien es cierto las Direcciones Culturales gozaban de independencia administrativa y presupuestaria, al formar parte de Proyectos Especiales del Banco Central del Ecuador. La inyección financiera realizada en cada uno de los espacios culturales tanto en infraestructura, tecnología y cultural fue significativa, antes de pasar al Ministerio de Cultura el presupuesto asignado en el 2010 para Gestión Cultural, servicios básicos, mantenimiento corporativo, técnico y servicios especializados fue de USD4.577.448.56

Los controles Administrativas, financieros, activos fijos y otros, permitían realizar una correcta gestión cultural así como mantener la infraestructura de los inmuebles en óptimas

condiciones, vinculando a la ciudadanía con la memoria histórica de su cultura , conservar, difundir y acceder a su patrimonio cultural.

## **b) Constitución del Ecuador, Normas Constitucionales**

### **Sección cuarta**

#### **Cultura y ciencia**

Los artículos 21,22, 23 y 25 expresan el derecho de las personas a tener su propia identidad, conocer la memoria histórica de sus culturas, acceder al patrimonio cultural, a desarrollar su capacidad creativa, a beneficiarse de la protección de los derechos morales y patrimoniales, el acceso y participación de los espacios públicos, así como gozar los beneficios del progreso científico y de los saberes ancestrales.

## **Título VII**

### **Régimen del Buen Vivir**

#### **Capítulo Primero**

##### **Sección quinta**

#### **Cultura**

Los artículos 377,378, 379 y 380 se refieren al Sistema Nacional de Cultura cuya finalidad es la de fortalecer la identidad nacional, promover la diversidad de las expresiones culturales, motivar la creación artística, salvaguardar la memoria social y el patrimonio cultural. El Sistema Nacional de Cultura está conformado por todas las instituciones que reciban fondos públicos y por todas que se vinculen voluntariamente.

El patrimonio tangible e intangible, entre otros:

1. Las lenguas
2. Las edificaciones, espacios y conjuntos urbanos, monumentos,
3. Los documentos, objetos, colecciones, todo aquello que tenga valor artístico, arqueológico, etnográfico o paleontológico.
4. Creaciones artísticas, científicas y tecnológicas.

Finalmente el Estado es responsable de velar permanentemente, a través de las políticas, garantizar los fondos suficientes y oportunos, establecer estímulos a las personas, instituciones, medios de comunicación que promuevan, apoyen, desarrollen y financien actividades culturales.

## **c) Registro Oficial No. 22 creación del Ministerio de Cultura**

El Ministerio de Cultura fue creado con Decreto Ejecutivo No. 5 publicado en el Registro Oficial No. 22 de 14 de febrero de 2007, en el que se declara como política de Estado el desarrollo cultural del país y se crea dicha Cartera de Estado, la cual se encargará de las funciones que correspondían a la Subsecretaría de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura.

El Banco Central del Ecuador contaba con una plataforma tecnológica acorde a los últimos avances, el personal del Departamento Informático era altamente capacitado con conocimientos frescos, siendo así que la Institución posee Sistemas Informáticos integrados muy sofisticados para llevar a cabo controles eficientes y efectivos, ya sean financieros, administrativos, inventarios, archivos, estadísticas y otros que son de beneficio para todas las áreas de la Institución.

Por tal motivo en el proceso de transición entre el Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Cultura y Patrimonio, los Sistemas Informáticos no fueron transferidos a esta Secretaría de Estado, perdiendo así las Direcciones Culturales un gran aporte para el manejo de información y controles varios.

**d) Registro Oficial No. 40 “Ley Reformativa a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado” (derogada)**

En cumplimiento a lo establecido en el Registro Oficial No. 40 de octubre 5 de 2009 se publica la “Ley Reformativa a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado”, que en su Disposición General Cuarta, dispuso el traslado de las actividades culturales del Banco Central del Ecuador y de los servidores encargados de dichas actividades al Sistema Nacional de Cultura, la transición se realizó en octubre del 2010.

**e) Acuerdo Ministerial No. 001 de 10 de enero de 2011 de creación de las unidades operativas.**

Se crearon las unidades operativas en planta central, en las subsecretarías regionales, direcciones provinciales y direcciones culturales, dependientes del Ministerio de Cultura.

**f) Acuerdo Ministerial No. DM-2012-004 de 23 de enero de 2012, expedición del Estatuto de Gestión Organización por procesos del Ministerio de Cultura, Registro Oficial No. 265 Edición Especial del Viernes 16 de marzo de 2012.**

Con el propósito de contar con una nueva estructura organizacional para cumplir con eficiencia y eficacia las competencias y atribuciones conforme el nuevo marco institucional del Estado como parte del proceso de reestructuración organizativa del Ministerio de Cultura.



FIGURA 11  
**ESTATUTO DE GESTIÓN ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO (color de fondo considerado por la autora de la Tesis)**

Fuente: Acuerdo Ministerial No. DM-2012-004

**g) Acuerdo Ministerial No. DM-2012-020 de 27 de febrero de 2012, Instituciones adscritas**

Como se puede apreciar en el organigrama del Modelo de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Cultura, las Unidades Ejecutoras creadas conforme al Acuerdo Ministerial No. 001-2011 de 10 de enero de 2011 no constan en dicho Organigrama.

Siendo así mediante este Acuerdo Ministerial y hasta que se implemente la nueva estructura organizacional específicamente de las instituciones adscritas al Ministerio de Cultura, continuarán ejerciendo las funciones administrativas.

**h) Decreto Ejecutivo No. 1507 Reforma Decreto Ejecutivo No. 5 de mayo 8 de 2013**

Mediante el decreto No. 1507 de mayo 8 de 2013, artículo 5 se reforma el Decreto ejecutivo No. 5 con el cual se creó el Ministerio de Cultura, que ahora pasará a denominarse “Ministerio de Cultura y Patrimonio”

**i) Acuerdo Ministerial No. 204 de octubre 5 de 2011 se expidió Reglamento para la gestión documental del Ministerio de Cultura**

Procedimientos para la gestión documental, en el ingreso, ejecución, salida, retroalimentación y archivo documental. Los artículos relacionados con el presente estudio son el Artículo 10.- Solicitud y préstamo de material documental, Artículo 11.- De la devolución del material de documental, Artículo 12.- De la solicitud, Artículo 13.- De la Atención, Artículo 14.- De las copias, Artículo 15.- De las copias certificadas, Artículo 16.- Archivo de las solicitudes.

**j) Políticas de uso para el acceso al servicio de Internet, emitidas por la Coordinación General de Gestión Estratégica del Ministerio de Cultura y Patrimonio en enero de 2014.**

En esta política se estable los procedimientos para normar y optimizar la disponibilidad, uso y control del Internet, se establecen los perfiles para el uso del servicio de Internet, así como las limitaciones que tienen los servidores públicos, el acceso a las Redes sociales son permitidas cuando su uso se relacione con las funciones laborales que se realiza.

**k) Políticas de uso para el Sistema de Correo Electrónico, emitidas por la Coordinación General de Gestión Estratégica del Ministerio de Cultura y Patrimonio en enero de 2014.**

Establece los procedimientos, uso y control del sistema de Correo Electrónico institucional, la responsabilidad y sanciones, los alcances y limitaciones del servicio, entre las cuales establece que su uso es netamente laboral.

## 2.2.- Direcciones y Áreas responsables de la aplicación

La Dirección Cultural Guayaquil tiene 84 funcionarios de los cuales el 57% tienen nombramiento, el 26 % se encuentran bajo la modalidad de Código de Trabajo, el 14% son contratos ocasionales y el 2% tienen nombramiento provisional, la mayor parte del personal se encuentra en el Centro Cultural Simón Bolívar con 39 personas. En este espacio funciona el Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo, un Auditorio Cine, biblioteca y cuenta con varias salas para exposiciones.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN CULTURAL GUAYAQUIL						
ESPACIO CULTURAL	N. FUNCIONARIOS	DE NOMBRAMIENTO	CODIGO TRABAJO	DE SERVICIOS OCASIONALES	NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	
CENTRO CULTURAL SIMON BOLIVAR	45	32		8	5	0
MUSEO NAHIM ISAIAS	5	4		1	0	0
MUSEO PRESLEY NORTON	3	2		1	0	0
CENTRO CIVICO ELOY ALFARO	2	1		1	0	0
ARCHIVO HISTORICO	10	2		4	3	1
MUSEO PORTOVIEJO Y ARCHIVO	6	3		3	0	0
MUSEO CULTURAL MANTA	4	1		1	2	0
MUSEO AMANTES DE SUMPA	3	1		2	0	0
MUSEO BAHIA DE CARAQUEZ	6	2		1	2	1
TOTAL	84	48		22	12	2

Cuadro No. 1

Fuente : Autora de la Tesis

Cada espacio cuenta con un Administrador que es el responsable de cada inmueble y de todo trámite cultural y administrativo respectivamente.

En el Centro Cultural Libertador Simón Bolívar funciona la Dirección Cultural Guayaquil, siendo el Director la máxima autoridad de todos los espacios, encontrándose centralizado los procesos Administrativos y financieros en dicha Dirección.

La Dirección Cultural Guayaquil, no tiene aprobada una estructura organizacional formal por el Ministerio de Cultura y Patrimonio, ya que como se menciona en líneas anteriores estas funcionarán administrativamente como una Dirección Provincial, cuya estructura administrativa es la siguiente:

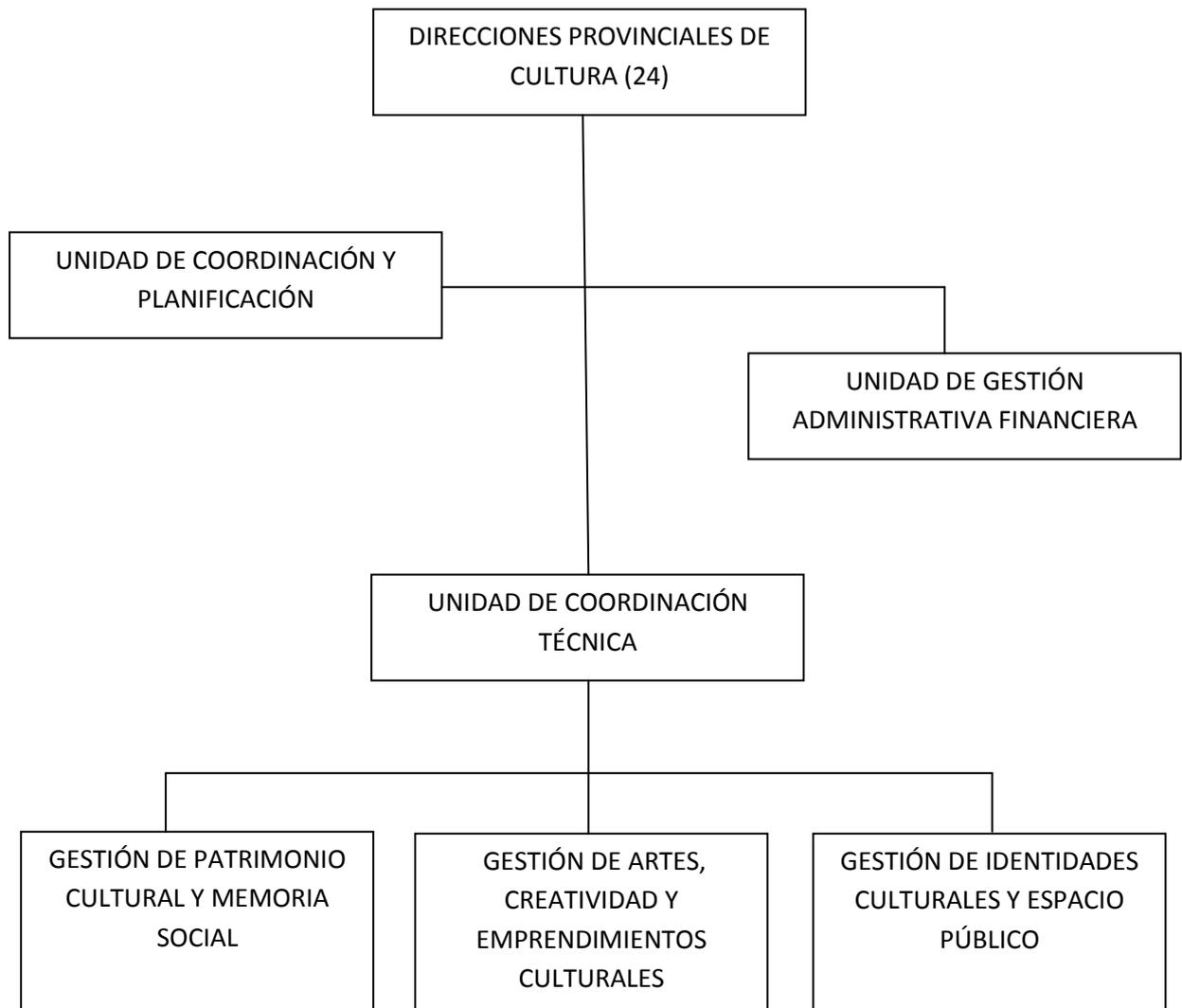


FIGURA 12

**ORGANIGRAMA DE LAS DIRECCIONES PROVINCIALES**

Fuente : Estatuto de Gestión Organización por procesos del Ministerio de Cultura y Patrimonio

Tomando como referencia el organigrama indicado, a más de la experiencia y las necesidades de la Dirección Cultural Guayaquil, se considera que el siguiente organigrama sería el apropiado para la Dirección Cultural Guayaquil

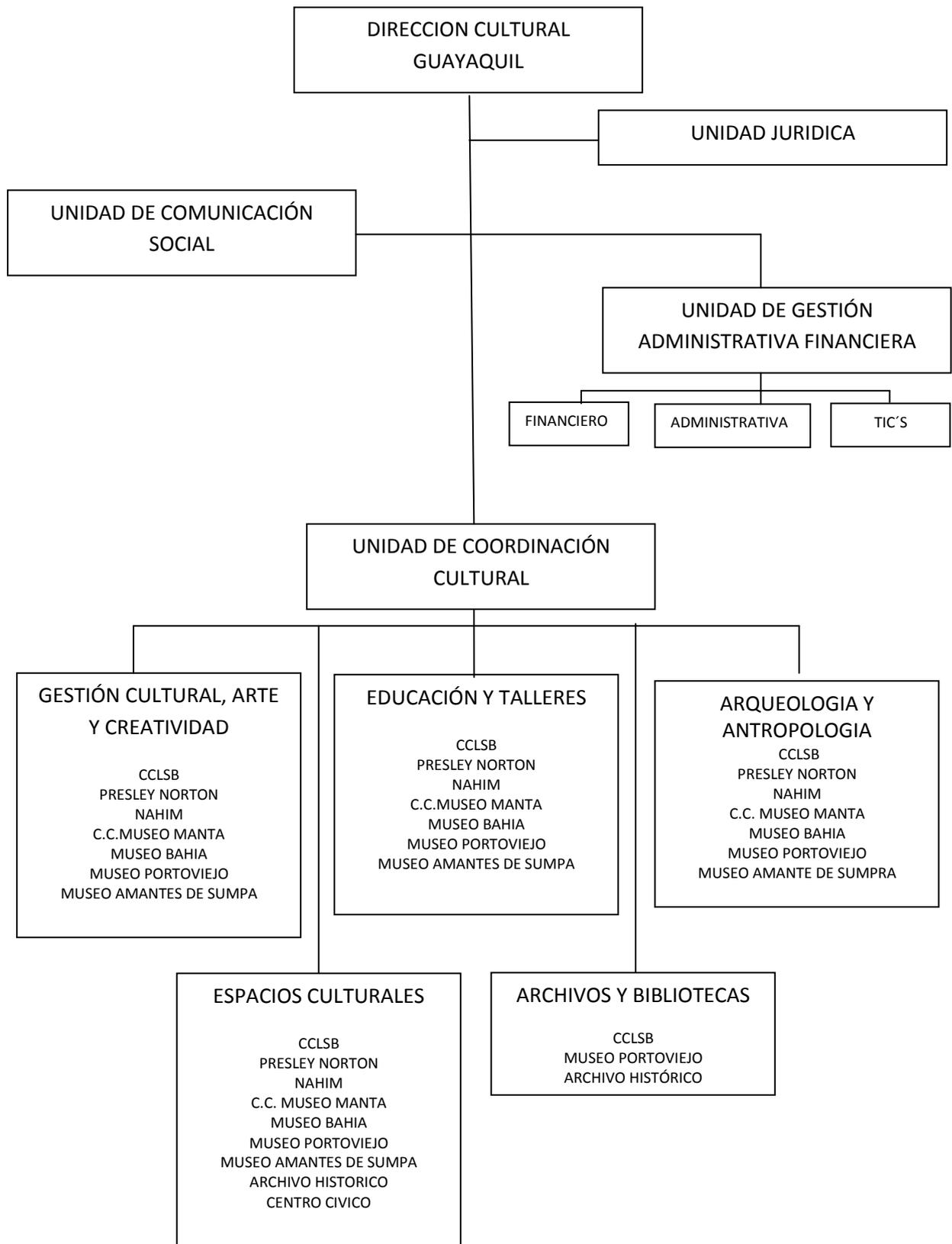


FIGURA 13  
**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA DIRECCIÓN CULTURAL GUAYAQUIL**  
 Fuente: Autora de la Tesis

Los responsables de las áreas culturales, usuarios internos (Ministerio de Cultura y Patrimonio) y los usuarios externos, realizan un requerimiento Administrativo, cultural u otros, al Director Cultural Guayaquil.

El trámite es analizado por el Director Cultural, dependiendo del contenido remite a las áreas respectivas para su análisis y atención, estas a su vez atienden conforme las políticas y procedimientos establecidos, para autorización del señor Director Cultural Guayaquil o para que este remita a las autoridades competentes.

Cuando los usuarios internos o externos solicitan un espacio cultural para realizar eventos de carácter cultural o son organizados por la Institución, se elabora una agenda cultural en los sistemas establecidos (Quipux o Zimbra), las invitaciones para dichos eventos se realiza a través de invitaciones virtuales, que se publican en facebook.

Una vez que al trámite se le ha dado atención este es archivado por número de oficio y referencia cruzada por el asunto.

Es importante indicar que el archivo es llevado por:

**Área cultural y Administrativa.-** El archivo de la información generada por estas áreas es hasta el momento que generan un informe.

**Secretaría de la Dirección Cultural.-** El archivo de la información generada por todas las áreas y es despachada por el Director.

**Área Financiera.-** Archivo de información generada por el área y todo trámite que finaliza en un pago o movimiento de fondos públicos.

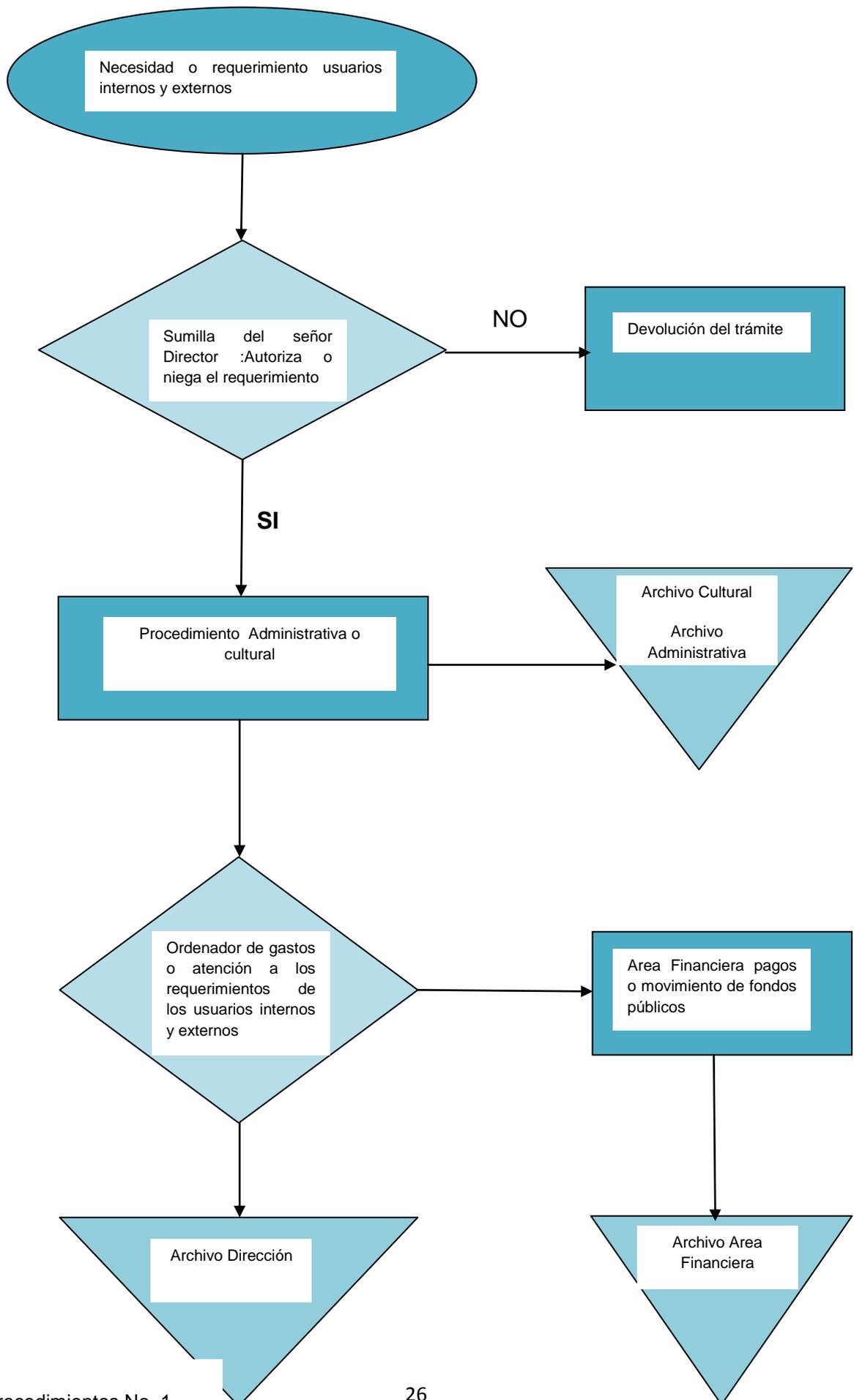


FIGURA 14  
Flujograma de procedimientos No. 1  
Fuente: Autora de la Tesis

### **2.3.- Análisis y evaluación de los procedimientos y normativa vigente.**

Uno de los grandes retos de la Dirección Cultural Guayaquil es trabajar en base a atribuciones o delegaciones de las Direcciones Provinciales que se encargan de dirigir, coordinar y planificar todo lo relacionado al Patrimonio Cultural, Memoria social, Artes y Creatividad, Emprendimientos e identidades culturales y espacios públicos, mientras que la Dirección Cultural Guayaquil tiene a su cargo una de las mayores reservas arqueológicas del Ecuador, así como Museos enigmáticos en las distintas provincias, es decir su identidad es distinta.

Más allá de estas atribuciones que son administrativas, financieras y legales que permiten su funcionamiento, la Dirección Cultural Guayaquil no consta en el organigrama del Ministerio de Cultura y Patrimonio y tampoco tiene una estructura formal, por lo que basada en la experiencia y conocimiento realice el organigrama cuadro no. 13, el cual se acoplaría a las necesidades del presente estudio.

“Manejo de la información” son políticas implementadas para el control de información, sin embargo, el objetivo de este estudio es mejorar y actualizar los procedimientos actuales, sin dejar a un lado los procedimientos establecidos.

Contar con toda la información en un sistema integrado de las diferentes Areas responsables, así evitar la manipulación de la documentación que genera que esta se dañe o se traspapele, llevar un control específico por las necesidades de documentación generada por las áreas,

Por otro lado las “Políticas de uso de Internet” determinan los tipos de perfiles para el uso del internet y como se debe utilizar el correo electrónico. Sin embargo no existen un limitante para el uso de nuevas tecnologías como los blogs, Wikis, facebook y Twitter, cabe mencionar que estos serán de uso institucional y no personal como redes sociales, el objetivo es influenciar al público en general para que conozcan lo que es la Dirección Cultural a través de los blogs y las redes sociales mientras que el Wiki es para gestión de conocimiento entre el personal de la Dirección.

El análisis de toda la información se basó en la revisión de documentación, como base legal, normativa interna y sistema de registro informáticos, a más de entrevistas con los funcionarios a cargo.

**MANEJO DE LA INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y  
EXTERNA Y USO DE LAS REDES SOCIALES.  
CAPITULO III**

## **MANEJO DE LA INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, Y USO DE LAS REDES SOCIALES**

### **3.1 Revisión de manejo de información administrativa, financiera y cultural.**

Todos los requerimientos de usuarios internos y externos deben ser solicitados al Director Cultural Guayaquil, quien remite al área correspondiente ya sea administrativa, cultural y financiera para que emitan su criterio y así poder aprobar o negar un trámite, sin embargo hay otros requerimientos que son autorizados o negados por el Director y posterior a esto, remitidos al área correspondiente.

La información es generada por los usuarios internos (Ministerio de Cultura y espacios culturales) y usuarios externos, (instituciones públicas, personas naturales y jurídicas) sus requerimientos pueden ser variados, ya sean:

**Asuntos culturales.-** Son trámites que responden a la realización de exposiciones o eventos culturales ya sean organizados por personal de la Dirección Cultural o por usuarios externos que solicitan los espacios. También cuando requieren información de las reservas arqueológicas o de arte.

**Asuntos financieros.-** Corresponde a la finalización de un trámite Administrativo por la adquisición de bienes o servicios, consultorías o realización de obras a través de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que corresponde al pago por el bien, servicio, consultoría recibida. Adicionalmente se genera informes relativos a la situación presupuestaria, transferencia de fondos y todo trámite que conlleve fondos públicos.

Los movimientos de los fondos públicos se realizan en el Sistema de Administración Financiera ESIGEF del Ministerio de Finanzas.

**Asuntos Administrativos.-** Generalmente son trámites para atender asuntos relacionados a la infraestructura, mantenimientos, contratos, servicios básicos, administración o necesidades de adquisición.

### **Adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios.-**

Los responsables de los espacios culturales de acuerdo a sus necesidades realizan el requerimiento al Director Cultural Guayaquil para que este conforme al Acuerdo Ministerial DM-2014-155 como Ordenador de Gasto autorice la adquisición de bienes, ejecución de

obras o prestación de servicios hasta por el presupuesto de 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado, si supera este monto el Director Cultural Guayaquil remite los requerimientos consolidados de los espacios, a las autoridades competentes en el Ministerio de Cultura y Patrimonio en Planta Central.

Una vez autorizado el trámite por el Director Cultural Guayaquil, este es remitido al Área Administrativa para que inicie el proceso precontractual para lo cual se debe contar con la siguiente información:

- 1.- Necesidad del Área requirente
- 2.- Autorizado por el Ordenador de Gasto
- 3.- 3 Proformas (Ínfima Cuantía) o TDRS cuando superan el monto de 0,000002 de Presupuesto Inicial del Estado.
- 4.- Certificación de Fondos

Con todos estos documentos el Área Administrativa remite nuevamente al Director Cultural Guayaquil para la adjudicación respectiva para el caso de Ínfimas Cuantías, para los procesos que superan el presupuesto de 0,000002 son remitidos a Planta Central para el proceso precontractual en el Portal de Compras Públicas.

Adjudicados los procesos precontractuales, se elabora el contrato (planta central) u Orden de trabajo en el Área Administrativa de la Dirección Cultural Guayaquil, así inicia el plazo para la cumplimiento de la adquisición de bienes, ejecución obras o prestación de servicio, finalizado el mismo el Área requirente da la conformidad del servicio recibido, remitiendo al Área Administrativa para que prepare la documentación para el pago respectivo en el Área Financiera, el cual requiere la autorización del Director Cultural Guayaquil.

Los requerimientos realizados por los usuarios externos se realizan mediante oficio dirigido al Director Cultural Guayaquil, mientras que los requerimientos de usuarios internos se efectúan través del los siguientes sistemas:

**Zimbra.-** Correo institucional de uso obligatorio para toda institución pública.

**Quipux.-** Sistema de Gestión Documental entre instituciones del estado.

**Esigef.-** Sistema de Administración Financiera en el cual se manejan los fondos públicos, este es administrado por el Ministerio de Finanzas, y es de uso obligatorio para toda

institución pública, es importante indicar que este sistema es únicamente utilizado por el Área Financiera, con estrictas normas y perfiles específicos de seguridad.

Ahora bien, tanto el área administrativa y cultural al remitir su criterio al Director Cultural Guayaquil su trámite se encuentra finalizado por lo tanto proceden a archivar la información que fue generada.

El Director Cultural Guayaquil con la información generada por las áreas administrativa y culturales prepara los informes respectivos aprobando, negando o concediendo trámite a los requerimientos realizados por los usuarios internos y externos, aquí finaliza el trámite de la Dirección, en donde se procede a archivar la documentación en la secretaría de la Dirección Cultural Guayaquil, los mismos que son archivados por asunto, y con referencia cruzada.

En relación a los trámites que generan un desembolso o movimiento de fondos públicos, son archivados por el Área Financiera. Debemos recordar que todo trámite Administrativo que se realiza a través de los procesos establecidos en la Ley de Contratación Pública por la adquisición de bienes, servicios, realización de obras o consultoría, finalizan con un desembolso de fondos públicos.

Para realizar el desembolso se deben anexar los siguientes documentos originales:

- a) Requerimiento del usuario interno debidamente autorizado por el Director
- b) Certificación de fondos
- c) Proceso precontractual realizado (Orden de trabajo o contrato) originales, con todos los documentos anexos
- d) Adjudicación
- e) Informe de satisfacción por parte del usuario requirente de haber recibido el bien, servicio, obra o consultoría a entera satisfacción
- f) Acta de entrega recepción
- g) Cédula (persona natural) / nombramiento del representante legal de empresa jurídica.
- h) Certificado bancario
- i) Ruc
- j) Factura que cumpla todos los requisitos de la Ley de Facturación.

El Área Financiera se reserva el derecho de solicitar cualquier otro documento a fin de sustentar el pago con mayor fortaleza.

Como se puede observar el documento que llega al Área Financiera engloba documentos administrativos, culturales, autorizaciones del Director Cultural Guayaquil, recordemos que estos documentos ya fueron archivados en las respectivas Áreas, sin embargo, los documentos originales finalizan en esta Área.

Una vez que el Área Financiera contabiliza un pago cada transacción realizada genera un CUR, los cuales son archivados cronológicamente.

### **3.2 Tratamiento para la entrega de la documentación cuando esta es solicitada por usuarios internos y externos.**

Como se indicó en líneas anteriores la información es generada en el Zimbra (correo de uso obligatorio para Instituciones públicas) o el QUIPUX Sistema de Gestión Documental, cuando un usuario interno solicita un documento físico para dar atención, se imprimirá la guía o el recorrido del documento, la cual deberá firmar y será registrado en la base de datos de préstamos de documentos y registro físico, en estos registros se deja constancia del estado y número de hojas de los documentos que se entrega la documentación original, ya que para la devolución de los mismos se verificará que se encuentren en las mismas condiciones y completos, este procedimiento está amparado en el Artículo 10 y 11 del Reglamento para la Gestión Documental del Ministerio de Cultura.

Ahora bien, si los documentos son solicitados por usuarios externos en cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos 12, 14, 15 y 16 del mismo Reglamento, estos deben estar registrados en la Base de Acceso de Información Ministerial, una vez que se encuentren inscritos, podrán solicitar la información llenando varios datos personales, así como, el detalle de la documentación requerida y el motivo del requerimiento, cuando la información solicitada supera las 20 hojas esta deberá ser entregada digitalizada y de ser el caso que se requiera copias certificadas estas serán certificadas por Secretario General, si se tratase de documentos legales, financieros o de recursos humanos, estos serán certificados por los responsables de dichas áreas respectivamente.

De manera adicional como lo establece el Artículo 16, las solicitudes atendidas se archivarán en un carpeta denominada "SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACION" la misma que será remitida por el órgano competente a la Defensoría del Pueblo para dar cumplimiento a lo establecido al artículo 12 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Con los procedimientos establecidos existe una manipulación constantemente de los documentos, haciendo que estos se deterioren, se traspapelen, además que acarrea mayor pérdida de recursos y tiempo.

### **3.3 Métodos de comunicación interna y externa.**

La comunicación interna de la Dirección Cultural Guayaquil, es a través del sistema de correo electrónico institucional, ajustándose a las Políticas de uso para el Sistema de Correo Electrónico Institucional.

Este es utilizado únicamente para actividades que tienen relación laboral directa con el Ministerio de Cultura y Patrimonio como: autorizaciones, trámites administrativos, culturales, financieros, requerimientos y otros.

También es empleado para hacer llegar al personal:

1. Circulares,
2. Procedimientos varios,
3. Informativos,
4. Actividades recreacionales,
5. Fechas conmemorativos,
6. Eventos institucionales,
7. Agenda cultural de la Dirección Cultural, es preciso indicar que por este medio se hace conocer externamente nuestros productos.

Las actividades 2 y 7 son gestionadas por esta Dirección mientras que las otras son por personal del Ministerio de Cultura y Patrimonio en Planta Central. Centrándonos en las actividades que se realizan en este espacio, concierne a procedimientos varios a seguir conforme lo establece la Normativa Vigente, o por situaciones especiales como cierre del ejercicio económico.

La Agenda Cultural se remite como archivo anexo a varios destinatarios entre usuarios internos y externos, en donde se detalla los eventos realizados por gestión propia, o cuando nuestros espacios han sido solicitados por usuarios externos para realizar eventos de carácter cultural.

### **3.4 Redes sociales uso actual de las mismas.**

La Dirección Cultural Guayaquil únicamente aprovecha la red social Facebook, en la cual se ingresan los eventos culturales que se realizan en todos los espacios culturales a su cargo, también hacen referencia a páginas de interés cultural.

La página de llama "Red de Museos" la cual es actualizada por la persona encargada del área de Comunicación, y esto se da cuando se presenta la necesidad ya que por las funciones propias del cargo y al existir una sola persona, no se actualiza constantemente la información.

Es importante recalcar que en las Políticas de uso para el acceso al servicio de Internet, en el numeral 1 especifica las prohibiciones que tienen los servidores públicos del uso de internet, establece en el párrafo tercero "Navegar en páginas sociales. (blogger, Facebook, skype, youtube, entre otras), excepto cuando la naturaleza de sus funciones laborales lo requiera" es procedente el uso de las redes sociales siempre y cuando esté justificado.

### **3.5 Metodología de la Investigación.**

Hasta el momento la metodología de la investigación ha sido un estudio descriptivo a través de la observación para indicar los procedimientos utilizados y el método deductivo para describir las acciones realizadas.

Ahora bien, la técnica utilizada para determinar el problema y su posible solución ha sido la entrevista, la cual se realizó a 20 funcionarios de los distintos espacios culturales, considerandos los bandos bajos, medios y altos, la misma contiene las siguientes preguntas (ANEXO 2):

1. Cuando usted solicita un documento o trámite a la Dirección Cultural Guayaquil, se le entrega la información completa y oportuna, es decir generada por todas las áreas relacionadas?

SI  NO  PARCIALMENTE

2. ¿Considera usted que la Dirección Cultural Guayaquil necesita un Sistema de información integrada Administra, financiera y cultural?

SI  NO

3. Cree usted que el nombre “Red de Museos “ de las redes sociales se identifica con el ADN de la Dirección Cultural Guayaquil?

SI  NO  PARCIALMENTE

4. Piensa usted que la comunicación interna es eficiente y horizontal?

SI  NO  PARCIALMENTE

5. Le gustaría contar con una herramienta tecnológica (WIKI) que permita incentivar el espíritu de colaboración, en el cual se comparta el conocimiento entre el personal de la Dirección Cultural Guayaquil.

SI  NO  PARCIALMENTE

6. Encuentra necesario que exista un canal directo con el público en general en el cual se publiquen post o artículos culturales en medios tecnológicos (BLOGS), el cual genere debates

SI  NO  PARCIALMENTE

7. Piensa usted que se debe explotar las redes sociales (Facebook y Twitter) para posesionar a la Dirección Cultural Guayaquil del Ministerio de Cultura y Patrimonio

SI  NO  PARCIALMENTE

8. Considera necesario tener una herramienta que brinde seguridad en el uso y distribución de la información oficial de la Dirección Cultural Guayaquil que se entregue a usuarios internos o externos?

SI  NO  PARCIALMENTE

### 3.6 Tabulación e interpretación de la entrevista.

Una vez tabulados los datos de las entrevistas realizadas a 20 funcionarios de la Dirección Cultural Guayaquil, los resultados y análisis se pueden apreciar en los siguientes gráficos.

1. Cuando usted solicita un documento o trámite se le entrega la información completa y oportuna, es decir generada por todas las áreas relacionadas?

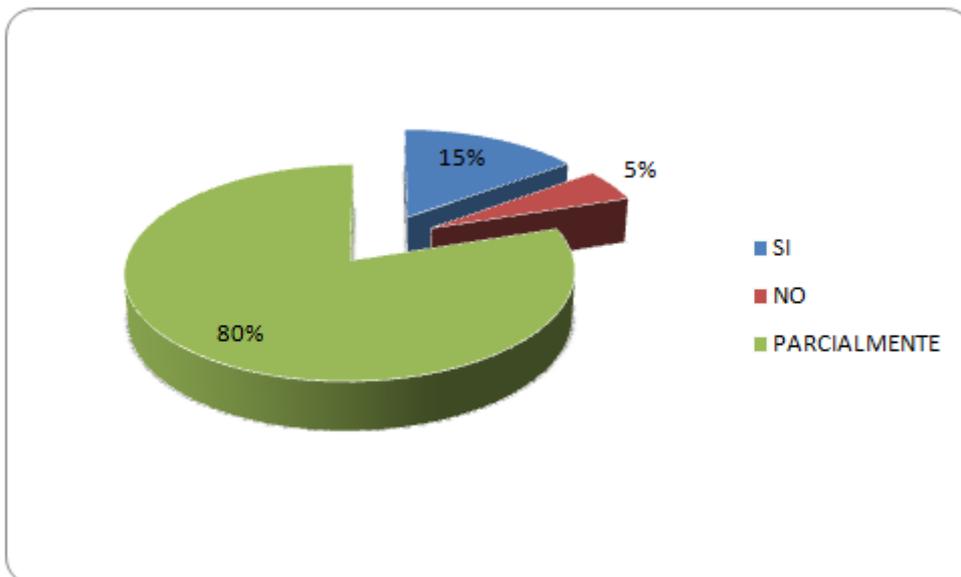


FIGURA 15  
Pregunta 1  
Fuente: Autora de la Tesis

El 80% de las personas entrevistadas consideran que la información que reposa en los archivos de la Dirección Cultural Guayaquil es parcial, es decir no está completa, el 15% considera que no existe información completa y oportuna, y el 5% considera que la información que reposa en los archivos contiene todo lo generado por las áreas respectivas.

2. Considera usted que la Dirección Cultural Guayaquil, necesita un Sistema de Información integrada Administrativa, financiera y cultural?

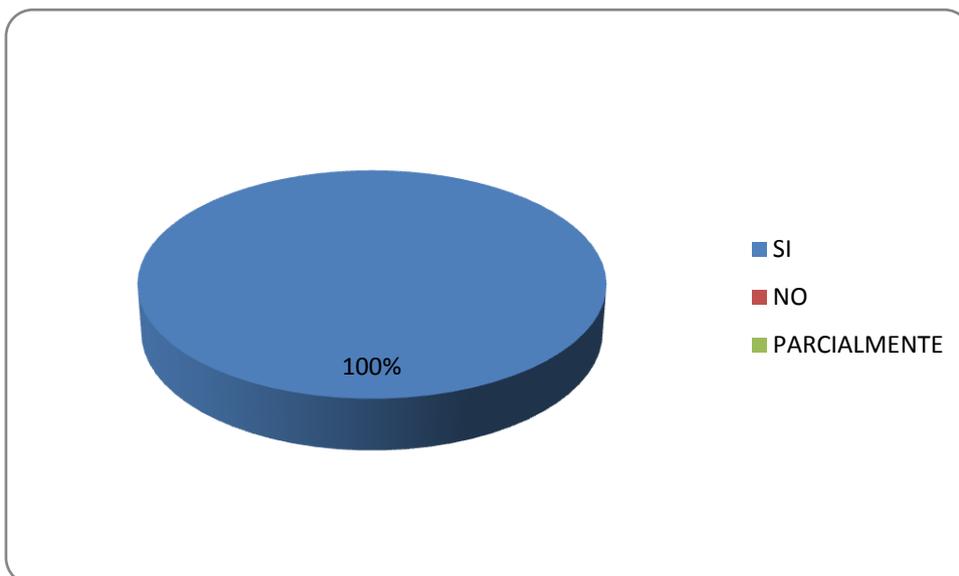


FIGURA 16  
Pregunta 2  
Fuente: Autora de la Tesis

El 100% de las personas entrevistadas consideran que es necesario contar con un Sistema de Información integrado Administrativo, Financiero y Cultural.

3. Cree usted que el nombre “Red de Museos” de las redes sociales se identifica con el ADN de la Dirección Cultural Guayaquil?

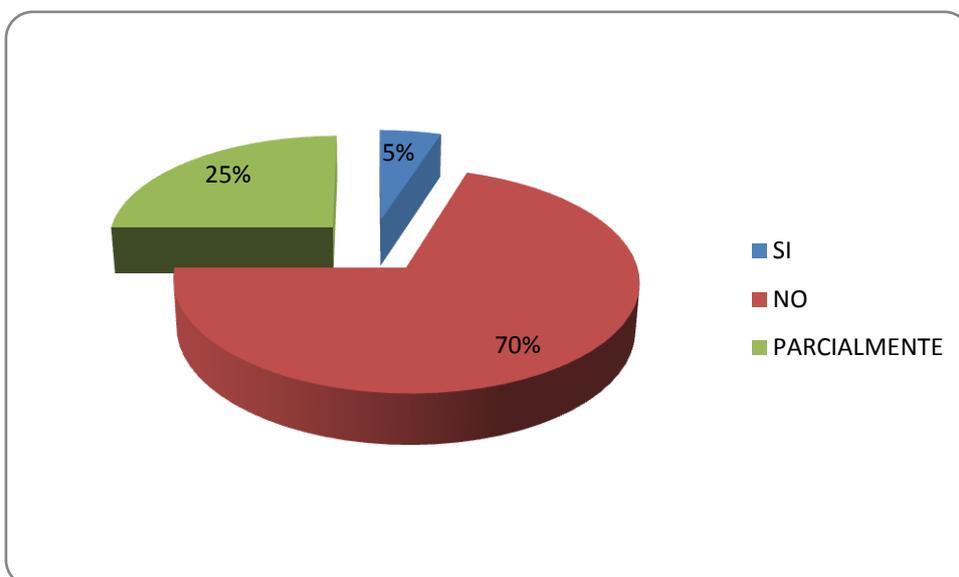


FIGURA17  
Pregunta 3  
Fuente: Autora de la Tesis

En las entrevistas realizadas al personal el 70% considera que el nombre “Red de Museos “ de la red social Facebook de la Dirección Cultural Guayaquil no se identifica con la identidad o personalidad de la Dirección Guayaquil, ya que esta no solo tiene a su cargo museos, también tiene un Archivo Histórico y el Centro Cívico Eloy Alfaro. El 25% considera que el nombre es correcto parcialmente, mientras que el 5% cree que esta correcto.

4. Piensa usted que la comunicación interna es eficiente y horizontal?

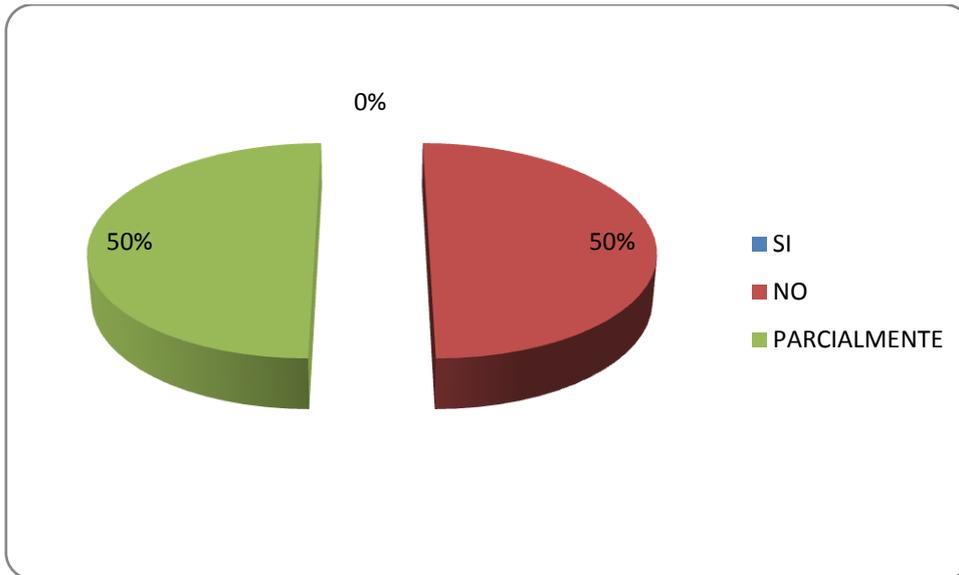


FIGURA 18  
Pregunta 4  
Fuente: Autora de la Tesis

El 50% del personal entrevistado considera que no existe una buena comunicación interna y horizontal, la diferencia considera que parcialmente, no obstante la respuesta nos permite ratificar que no existe una comunicación fluida.

5. Le gustaría contar con una herramienta tecnológica (WIKI) que permita incentivar el espíritu de colaboración, en el cual se comparta el conocimiento entre el personal de la Dirección Cultural Guayaquil?

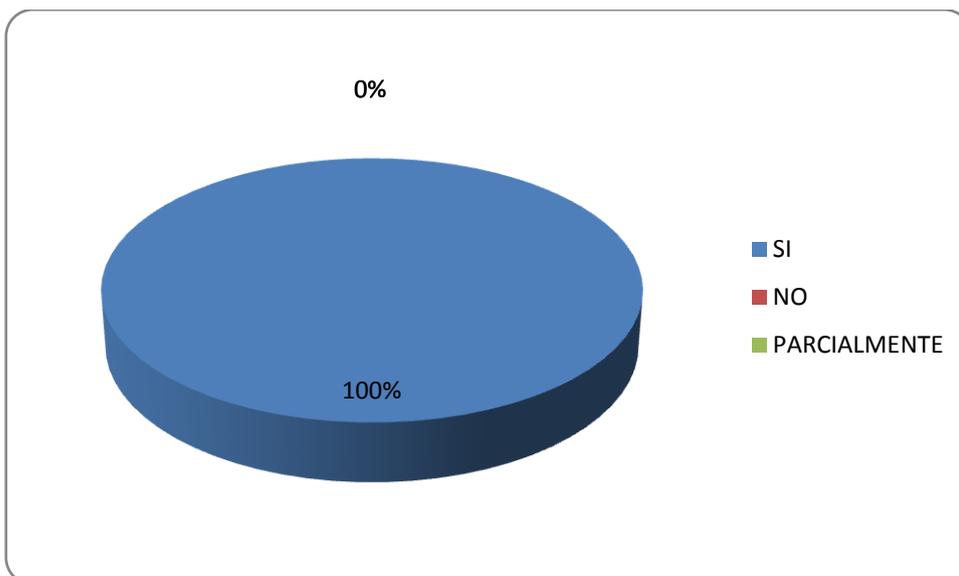


FIGURA 19  
Pregunta 5  
Fuente: Autora de la Tesis

El 100% de las personas entrevistadas están de acuerdo que se implemente una herramienta tecnológica para mejorar la comunicación interna a través de un espacio colaborativo.

6. Encuentra necesario que exista un canal directo con el público en general en el cuales publiquen post o artículos culturales en medios tecnológicos (BLOGS), el cual genere debates?

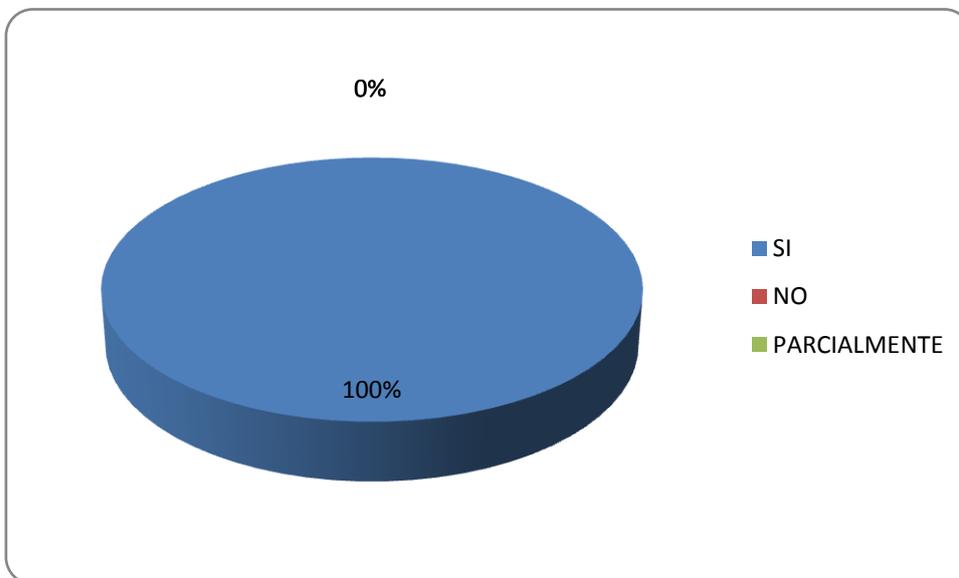


FIGURA 20  
Pregunta 6  
Fuente: Autora de la Tesis

El total de personas entrevistadas están de acuerdo en implementar canales directos de comunicación con el público en general para publicar artículos o post culturales que contengan investigación que genere debates.

7. Piensa usted que se debe explotar las redes sociales (Facebook y Twitter) para posesionar a la Dirección Cultural Guayaquil del Ministerio de Cultura y Patrimonio?

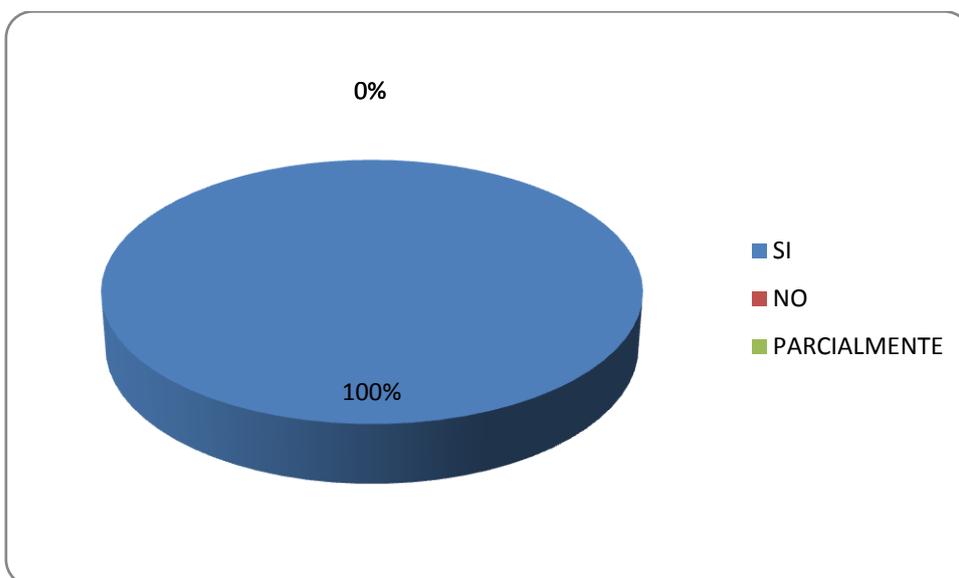


FIGURA 21  
Pregunta 7  
Fuente: Autora de la Tesis

El 100% del personal entrevistado contempla la necesidad de que las redes sociales se deben explotar de mejor manera para posesionar la identidad de la Dirección Cultural Guayaquil del Ministerio de Cultura.

8. Considera necesario tener una herramienta que brinde seguridad en el uso y distribución de la información de la Dirección Cultural Guayaquil que se entregue a usuarios internos o externos?

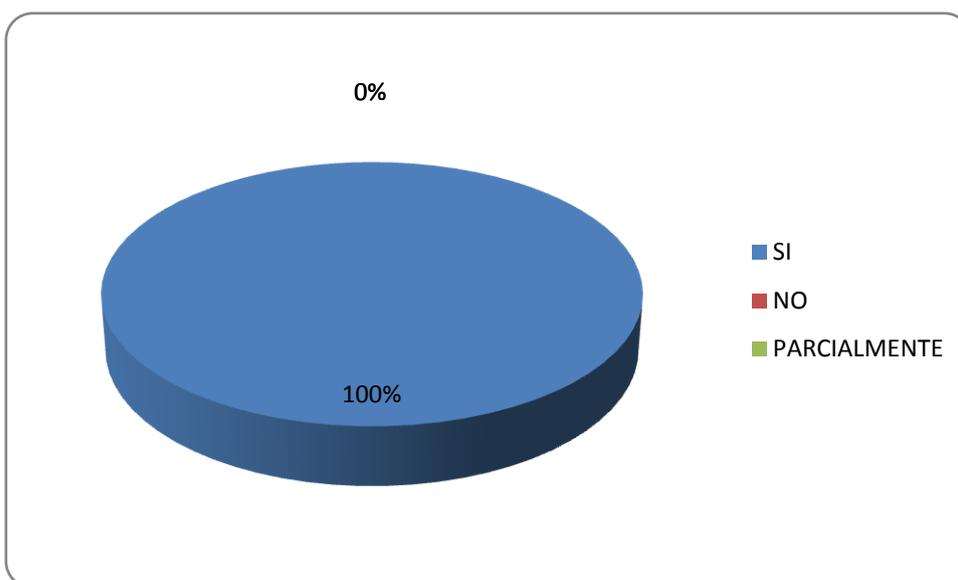


FIGURA 22  
Pregunta 5  
Fuente: Autora de la Tesis

Nuevamente el total de las personas entrevistadas reconoce la necesidad de contar con una herramienta que brinde seguridad en el uso y distribución de la información oficial de la Dirección Cultural Guayaquil.

Se concluye en este capítulo a través de la metodología de investigación utilizada que los procedimientos actuales en la comunicación interna y externa no son los adecuados, así como, tampoco el nombre de “Red de Museos” del Facebook de la Dirección Cultural Guayaquil, también se puede apreciar que los archivos físicos de la Dirección Cultural Guayaquil no tienen la información completa y oportuna.

Es visible en los resultados de las entrevistas realizadas que no cuenta con una herramienta de seguridad de uso y distribución de la información oficial de la Dirección Cultural Guayaquil, es decir la información es susceptible a cualquier hecho que afecte la confidencialidad

Es preciso indicar que las redes sociales no son utilizadas al máximo beneficio, ya que no se considera todas las ventajas que ofrece la Web 2.0 como: Facebook, twitter, blogs y wikis los cuales no tienen costo y representan un medio de comunicación efectivo que rompe barreras en el tiempo, pero no solo es fundamental contar con estas herramientas, es necesario que el personal que las utilice se encuentre preparado para afrontar una situación de crisis o un rumor ya sea interno o externo.

**DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**  
**CAPÍTULO III**

## DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION DE CONOCIMIENTO

### **4.1 Desarrollo del Sistema de Información integrado Administrativo, financiero cultural.**

Con el Sistema de Información integrado Administrativo financiero y cultural se pretende consolidar la información generada por estos procesos en un solo sistema, brindando así información oportuna, veraz y completa, adicionalmente se evita la manipulación de los documentos, lo cual genera la pérdida o deterioro de los mismos.

Como se expuso en el Capítulo III cada proceso Administrativo, cultural al finalizar un trámite es decir brindando atención a lo solicitado por las autoridades competentes generan un memorando con los documentos de sustento respectivo proceden al archivo del mismo, muchos de estos temas finalizan en un proceso de pago, que para que este se realice se deben adjuntar todos los justificativos del caso que permitan realizar el devengo, de igual manera el área financiera archiva la documentación al generar el CUR que es el comprobante de pago, el archivo es numérico.

#### **Proceso de registro de la información.**

Cada proceso tiene una persona responsable del archivo de documentos, previo a su archivo físico, estos deben ser digitalizados en el siguiente orden:

- a) Memorando generado por el proceso Administrativo o Cultural y en el caso del Área Financiera por CUR.
- b) Memorando de requerimiento de usuarios internos o externos, autorizados o sumillados por el Director Cultural Guayaquil.
- c) Cuando se trate de documentos financieros se debe anexar:
  - 1) Autorizado Ordenador de Gastos,
  - 2) Acta de Entrega y recepción,
  - 3) Informe de Conformidad,
  - 4) Factura,
  - 5) Contrato u Orden de Trabajo ( anexa documentos de sustento del proceso precontractual) ,
  - 6) Ruc,
  - 7) Cédula persona natural o nombramiento del representante legal de la empresa,
  - 8) Certificado Bancario ,
  - 9) Autorizado del inicio del trámite.

Los Memorandos o CURS con sus respectivos anexos deberán ser numerados las hojas, y estos serán guardados por el número del Memorando o por número de CUR emitido por el sistema Esigef.

Los campos que tendrá el sistema para el registro de la información son los siguientes:

NO. MEMORANDO		RUC	992507551001
NO. CUR	1270	PROVEEDOR/ USUARIOS INTERNOS PACICONSULT L.TDA U EXTERNOS	
FECHA	18/12/2014	ASUNTO:	CONSULTORIA.- IMPLEMENTACIÓN PLAN DE GESTION DE CONOCIMIENTO PARA LA DIRECCION CULTURAL GUAYAQUIL
NO. DE HOJAS	50	MONTO:	58,000,00

Cuadro No. 2

Fuente: Autora de la tesis

Adicionalmente tendrá los siguientes tags, para facilitar la búsqueda de la información:

TAGS	
CATEGORIA (OBRA, BIEN, SERVICIO O CONSULTORIA):	CONSULTORIA
PROCESO (ADMINISTRATIVO, FINANCIERO O CULTURAL):	ADMINISTRATIVO
DETALLE (COLECCIONES, TALLERES, ARTE, ARQUEOLOGIA, INMUEBLES, TECNOLOGIA):	
ESPACIO: (CCLSB, CENTRO CÍVICO, NAHIM, PRESLEY, ARCHIVO HISTORICO, MUSEO MANTA, MUSEO PORTOVIEJO, BAHIA, MUSEO AMANTES DE SUMPA, DIRECCION )	DIRECCIÓN
*Dirección, comprende los 9 espacios culturales	

Cuadro No. 3

Fuente: Autora de la tesis

Es decir a más de contar con la facilidad de buscar la información con los datos del registro también se va a localizar con los tags indicados, lo cual hace más eficiente al Sistema.

El sistema contará con tres módulos independientes, la información será registrada por cada uno, sin embargo, la misma estará integrada, es decir que, si requerimos consultar información relacionada a una empresa, se desplegará en la pantalla todos los registros ya sean en los ámbitos: administrativo, cultural y financiero.



FIGURA 23  
Fuente: Autora de la Tesis

Cuando los usuarios internos y externos soliciten información, serán registrados en el Sistema para lo cual deberán proporcionar la siguiente información, la misma que tiene relación a lo indicado en el Reglamento para la Gestión Documental del Ministerio de Cultura, Capítulo IV, De la entrega de información pública a personas naturales o jurídicas en general, Artículo 12.- De la Solicitud.

USUARIOS INTERNOS	USUARIOS EXTERNOS
NOMBRE Y APELLIDO:	PERSONA NATURAL O JURIDICA:
AREA/ DEPARTAMENTO Y OTROS:	NOMBRE Y APELLIDO SOLICITANTE:
DATOS DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA:	CEDULA, RUC O PASAPORTE:
MOTIVO DEL REQUERIMIENTO:	DIRECCIÓN:
CIUDAD Y FECHA	TELEFONOS:
	CORREO ELECTRÓNICO:
	AREA/ DEPARTAMENTO Y OTROS:
	DATOS DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA:
	MOTIVO DEL REQUERIMIENTO:
	CIUDAD Y FECHA

Cuadro No. 4

Fuente: Autora de la tesis

Para el caso de personas jurídicas se debe adjuntar el nombramiento del Representante legal y oficio solicitando la información debidamente firmado.

Sé plantea que la información solicitada por los usuarios internos y externos la pueden requerir de manera física o electrónica, y en el caso de superar las 20 páginas únicamente será electrónica, todas las páginas serán numeradas en la parte inferior.

Tanto en las dos modalidades indicadas si es física o electrónica al imprimir los documentos solicitados estos tendrán como fondo del papel la siguiente información:

1. Atribución: Información de los archivos de la Dirección Cultural Guayaquil en la parte inferior indicar que la misma es de uso exclusivo del requirente y no es de uso comercial, ni se permiten modificaciones.

También en la parte superior del documento de acuerdo a la necesidad de los usuarios internos y externos se pondrán las siguientes leyendas:

- a) Certifico que este documento es fiel copia del original.
- b) Información para uso administrativo.

Cuando la información es solicitada a través de medios electrónicos esta será despachada desde el sistema por la persona responsable quien debe tener firma electrónica para que esta tenga validez.

De esta manera se establece los permisos de uso y distribución de la información que se genera en la Dirección Cultural Guayaquil, evitando que los documentos físicos sean manipulados generando que estos se dañen o se traspapelen.

Para su uso se establecerán los siguientes perfiles:

Perfil VIP y aprobador.- Para funcionarios de carácter jerárquico, que son los autorizados para entregar dicha información, tienen firma electrónica y su acceso de consulta y aprueba la entrega de la información para usuarios externos

Perfil avanzado.- Responsables de los procesos que tienen a su cargo, tienen la opción de consulta y atención a usuarios internos.

Perfil operador.- Son los funcionarios que tienen asignada la función de registrar y operar el sistema.

Cabe mencionar que toda acción realizada por cualquiera de los perfiles quedará registrada en el sistema.

#### **4.2 Necesidades en equipos y presupuesto para el desarrollo**

Para el desarrollo y aplicación del sistema de Información Integrado Administrativo Financiero Cultural, el tiempo estimado para su desarrollo es de 3 meses, para lo cual se requiere contratar:

##### **Desarrollador JR**

El desarrollador Junior, será el profesional encargado de usar una amplia variedad de lenguajes de programación para crear el software de acuerdo a las necesidades planteadas.

##### **Arquitecto de Software**

El arquitecto estará a cargo del diseño del programa, entres sus funciones esta la funcionalidad del sistema, la mantención, auditoría, flexibilidad y que se integre con otros sistemas.

## PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CULTURAL

CANTIDAD	PERSONAL	PERIODO	VALOR	TOTAL
1	Desarrollador jr	3	1.200,00	3.600,00
1	Arquitecto de Software	3	2.500,00	7.500,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>11.100,00</b>

Cuadro No.5

Fuente: Autora de la tesis

El presupuesto referencia es de USD11.100 por el período de tres meses.

En relación a los equipos necesarios, el personal que será asignado a realizar el registro de la información cuenta con computadoras compatibles al escáner con reconocimiento OCR, para cada uno.

EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Escanner con reconocimiento OCR	3	2.000,00	6.000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>6.000,00</b>

Cuadro No.6

Fuente: Autora de la tesis

En total el presupuesto necesario para implementar el Sistema es de USD17.100.00, entre personal y equipos, los recursos se encuentran disponibles en el presupuesto del ejercicio económico 2015, en la partida 530402 Edificios, locales, residencias y cableado estructurado los mismos que serán transferidos a las partidas: 530306 Honorarios por contratos civiles de servicio por USD11.100.00 y 840107 Equipos, sistemas y Paquete informáticos por USD6.000.00

## **PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CULTURAL**

CANTIDAD	PERSONAL	PERIODO	VALOR	TOTAL
1	Desarrollador jr	3	1.200,00	3.600,00
1	Arquitecto de Software	3	2.500,00	7.500,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>11.100,00</b>
EQUIPOS		CANTIDAD	VALOR	TOTAL
	Scanner con reconocimiento OCR	3	2.000,00	6.000,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>6.000,00</b>
<b>TOTAL EQUIPOS Y PERSONAL</b>				<b>17.100,00</b>

Cuadro No.7

Fuente: Autora de la tesis

Es importante con el tiempo contratar un programador de planta ya que a medida que se utiliza el sistema se generan nuevas necesidades de los usuarios, al ser un Sistema propio este podrá ser modificado y actualizado conforme los requerimientos planteados.

Para cumplir lo indicado se debe realizar el sistema en un software libre, lo cual permitiría realizar los cambios necesarios en el sistema.

### **4.3 Aplicación de Blogs (usuarios externos), Wikis (usuarios internos)**

La comunicación es el canal que conecta todos los partes en el interior de la organización y a ésta con su entorno, no existe identidad, cultura, ni acciones positivas sin una comunicación eficiente, basada en la prestación del servicio, la actitud, las relaciones interpersonales y la comunicación.

Para tener una mejor comprensión del mensaje, la comunicación debe ser clara, precisa y oportuna, su objetivo es que toda persona comprenda con claridad el objetivo del mensaje.

En todo proceso de comunicación existen las crisis, que es un cambio repentino entre dos situaciones, es la pérdida del equilibrio, lo cual amenaza la estabilidad interna y externa, por lo que hay que reaccionar rápidamente, es decir ganar tiempo ya que los rumores vuelan, se debe evaluar su veracidad y fiabilidad de la fuente y se debe "Actuar sin precipitaciones pero con agilidad, pues los tiempos muertos favorecen al rumor, lo hacen más creíble mientras no hay réplica y permiten que se propague" (Costa, 2010, p,162)

## **Blogs (usuarios externos)**

Los blogs son sitios web, que permiten el uso activo del internet, en el se publican artículos, llamados post de diversas temáticas, los cuales están siendo utilizados con mayor frecuencia en lugar de las páginas web.

Permiten una comunicación abierta y directa entre bloggers (escritores) y los lectores, y además permite desarrollar listas de enlaces con otros weblogs, llamados blogrolling.

Son espacios abiertos y activos en la red que permiten la comunicación con distintas blogósfera, generando nuevos vínculos en los que se generan ideas creativas las mismas que se pueden analizar, discutir y transferir en tiempo real.

Es importante conocer las necesidades de la audiencia, su necesidad de saber y así brindar posts que contengan conocimiento real y generen valor, excediendo la necesidad de la audiencia, únicamente así se generará una relación de confianza y también se captará la atención de otros bloggers que promocionaran este espacio.

El Manifiesto del tren de claves, es un listado de 95 ideas respecto al impacto que tiene el internet en la comunicación entre consumidores y organización, siendo esta una relación más humana, inteligente y a un mismo nivel es decir horizontal, debido a los permisos de Copyright condiciona que la página permanezca intacta, por lo que se considera como anexo.

El blog de la Dirección Cultural Guayaquil, será operado por el Área de comunicación quien tendrá asignada una persona para que en tiempo real genere espacios de discusión, para lo cual debe tener un conocimiento amplio de cada uno de los posts que serán publicados, los mismos que serán elaborados por los profesionales en arqueología, arte, talleres y gestión cultural, previo a su publicación estos serán aprobados por un Comité conformado por:

1. Director Cultural Guayaquil
2. Especialista en el tema
3. Responsable del área de comunicación
4. Operador del Blog
5. Secretaría del Comité

Los jueves de cada semana las áreas de arqueología, arte, talleres y gestión cultural, presentarán a la Secretaría del Comité artículos relacionados al ADN de los espacios culturales, para que sean consolidados para presentación del Comité al día siguiente, una

vez analizados, validados y aprobados por este ente, serán publicados en el Blog el día lunes a primera hora, así durante una semana se generan varios espacios de discusión y análisis de los temas publicados.

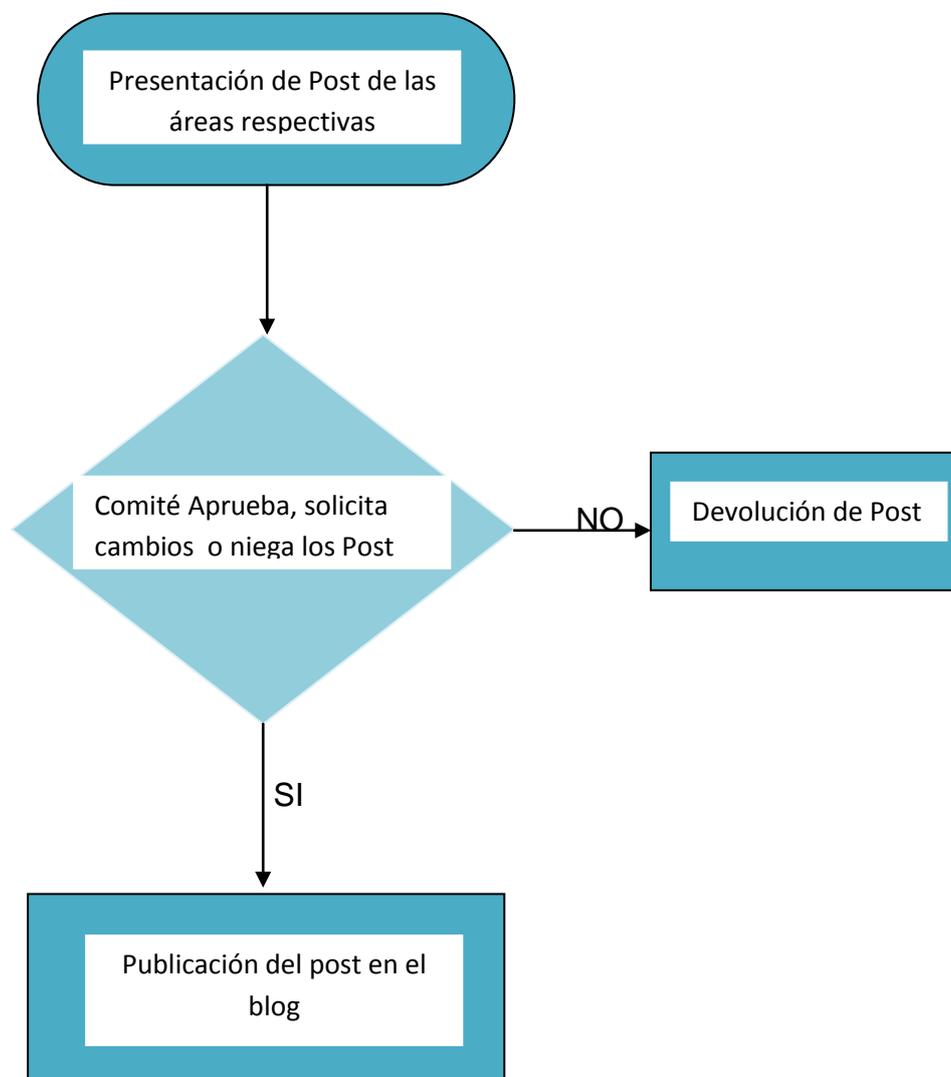


FIGURA 24  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA APROBACIÓN DE LOS POST**  
Fuente: Autora de la Tesis

### **Wikis (usuarios internos)**

Wiki viene de la expresión “wiki-wiki” que en Hawaiano significa “rápido” lo usan los remeros de las canoas, que conocen más que nadie el valor del esfuerzo colaborativo en la consecución de un objetivo común (PIEDRA, 2011).

Representa una herramienta de la gestión del conocimiento, a través de ella se puede describir un problema y en muchos casos su solución del día a día, poner este conocimiento en tiempo real a disposición de la organización, es decir una cultura de colaborativa, la misma que puede ser vertical u horizontal.

Su acceso es desde cualquier lugar y momento, se puede modificar, añadir y eliminar a pesar que haya sido elaborado por un tercero, sin embargo quedan los registros de las acciones realizadas, un claro ejemplo de Wiki es “Wikipedia”

En la Dirección Cultural Guayaquil se tendría un Wiki general, con acceso para todo el personal ubicado en las Provincias de Guayas, Manabí y Santa Elena se les otorgaría una clave de acceso y abarcaría lo siguiente:

1. Acuerdos Ministeriales, normas o políticas.- Al ser una institución pública constantemente se actualizan normas, políticas o se emiten nuevos acuerdos ministeriales, la mayoría de las veces no están al alcance de todo el personal, mediante el Wiki se accedería a este documento y los funcionarios podrían emitir su criterio, interpretación o consulta.
2. Procedimientos administrativos y financieros.- En el día a día se presentan situaciones distintas, las mismas que se puede evitar con una comunicación oportuna y eficiente.
  - 2.1 Proveedores incumplidos.- se evita que los funcionarios a cargo de los procesos consideren a estos proveedores.
  - 2.2 Facturación.- apoyo en la facturación para que no se cometan errores.
  - 2.3 Viáticos y pasajes.- Procedimientos y documentación que se debe presentar de acuerdo a las normativas legales vigentes.
  - 2.4 Situaciones que afectan el desenvolvimiento normal de funciones y otros

A diferencia de un correo electrónico para encontrar información se debe realizar intensas búsquedas, este espacio permite un acceso directo a todo el personal, plantear consultas, tener respuestas en línea y de libre acceso para conocimiento de la organización.

El Wiki es una enciclopedia, libre, abierta, social y colaborativa (PIEDRA, 2011) que nos permite tener información convertida en conocimiento de forma eficiente y ordenada en tiempo real.

#### **4.4 Facebook y Twitter de la Dirección Cultural Guayaquil**

El facebook es una red social en la cual se llega por referencias, es un lugar donde se toman decisiones, esta red confirma la teoría de los “Seis grados de separación” que se

encuentra en el libro “Six Degrees; The Science of a Connected Age” de Duncan Watts, la cual indica que se puede acceder a cualquier persona en el planeta en tan solo 10 saltos.

Se sustenta en que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlace en la cadena y sólo un pequeño número de enlaces son necesarios para que el conjunto de conocidos se convierta en la población humana entera.

- ❖ Si 1 persona conoce a 100 personas
- ❖ Si cada una de las 100 personas se relaciona con otras 100 personas 1ER NIVEL
- ❖ Si cada una de las 10.000 personas conoce a 100 personas 2DO NIVEL
- ❖ Si cada una de las 1.000.000 de personas conoce a 100 personas 3ER NIVEL
- ❖ Si cada una de las 100.000.000 de personas conoce a 100 personas 4TO NIVEL
- ❖ Si cada una de las 10.000.000.000 de personas conoce a 100 personas 5TO NIVEL
- ❖ Si cada una de las 1.000.000.000.000 6TO NIVEL

En seis niveles un mensaje puede llegar a cualquier lugar del planeta.

Conforme a la investigación realizada por la Universidad de Milán, la separación queda reducida a 4.74 con el uso del Facebook.

El Twitter es un microblogging que permite enviar y publicar mensajes de hasta 140 caracteres, sin embargo no es una red social es una red de información. Laura Gómez responsable de internacionalización de Twitter definió “Twitter no es una red social, no implica tener relación entre usuarios, es una red de información”

Ambas redes funcionan en tiempo real siendo un canal de difusión en la actualidad muy activo y efectivo, siempre y cuando se sabe dónde está y a donde se quiere llegar, convocan manifestaciones, sin embargo no llevan al análisis y comprensión de las situaciones por tal motivo es muy importante tener una estrategia previa y posterior a la acciones en las mismas.

El poder de ellas está en saber influenciar, como se lo hace?

- ❖ Ingresar, ver y aprender
- ❖ Escuchando las necesidades de la gente,
- ❖ Relacionarse con comunidades virtuales,
- ❖ Difundir, promocionar y reconocer.

## **Facebook**

La Dirección Cultural Guayaquil al momento tiene Facebook, cuya página se llama “Red de Museos Nacionales” en ella se publican constantemente los eventos culturales que se realizan en los 9 espacios de la Dirección.



FIGURA 25  
Fuente: PAGINA DE FACEBOOK DE LA DIRECCIÓN CULTURAL GUAYAQUIL

En relación a su nombre, considero que no es el correcto o apropiado para la Dirección Cultural Guayaquil, este nombre fue tomado del Estatuto de gestión Organización por procesos en el cual la Dirección Cultural Guayaquil no se encuentra considerada y se espera su pronta modificación.

De manera adicional la Dirección tiene a su cargo 9 espacios culturales, entre ellos el Centro Cívico Eloy Alfaro (parque forestal y Teatro) y Archivo Histórico es decir el ADN va mas allá de Museos, para que esta página sea identificada debe llevar el nombre de la Dirección Cultural de Guayaquil del Ministerio de Cultura y Patrimonio.

## Twitter

A la fecha la Dirección Cultural Guayaquil no tiene Twitter lo cual hace más fácil su posicionamiento y difusión, este también llevaría la siguiente dirección: @direccionculturalguayaquil.

Porque es recomendable utilizar la razón social de la Dirección Cultural Guayaquil?:

- Posesionar su imagen ante la comunidad,
- Facilitar su búsqueda y
- Permite conocer que es parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio.

Todas las redes aperturadas Blogs, Facebook y Twitter deben estar enlazadas y llevar el nombre de la Institución.

Las publicaciones que se realicen en las redes Facebook y Twitter al tener pocos caracteres deben promocionar y difundir el blog, que es un espacio de discusión y análisis.

Un community manager es una persona especializada para manejar redes sociales, sin embargo, no es necesaria su participación, las redes pueden ser operadas por el personal de la institución que tenga pasión por lo que hace y tenga facilidad para relacionarse.

Esta persona estaría dedicada a tiempo completo a las redes: social y de información, siendo proactiva en sus funciones, cuidando completamente la comunicación en el internet, formando comunidades, buscar gente o grupos interesados, ver conversaciones y hacer seguimientos, no únicamente hacer publicaciones, mientras intervenga en las redes de una manera correcta con información que contenga valor, sumará credibilidad y cercanía al público en general.

Al ingresar a las redes sociales no se está libre de tener una crisis de comunicación on line, para lo cual se debe conformar un Comité de Crisis que entre sus funciones elabore un plan de contingencia que se establezca procedimientos para anticiparse a los problemas y si ya existen actuar de la siguiente manera:

1. Escuchar,
2. Reconocer y
3. Reaccionar con profesionalidad y humildad.

Entre los conceptos básicos que debe considerar el operador de las redes para mantener una buena relación con las comunidades virtuales, esta:

1. A los usuarios conocidos como trolls nunca hacerles caso, ya que absorben la conversación.
2. Ver y analizar como escriben los demás,

3. Respeto a la ortografía,
4. No emitir criterios personales, ni institucional expresado de manera personal,
5. Reconocer cuando se desconoce un tema,
6. Hacer seguimiento,
7. Responder todas las inquietudes.

### 3.5 Plan de Implementación

Para la implementación del “Plan de Gestión de conocimiento a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0 en la Dirección Cultural Guayaquil” se realizará conforme el siguiente cronograma de actividades. (ANEXO 3)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL " PLAN DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO A TRAVES DE NUEVAS TECNOLOGIAS Y APLICACIONES WEB 2,0 EN LA DIRECCIÓN CULTURAL GUAYAQUIL EN EL AÑO 2013"																									
N.	Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta
1.	Aprobación de implementación del "Plan de Gestión de Conocimiento a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2,0 en la Dirección Cultural Guayaquil" por parte del Director Cultural Guayaquil	■																							
2.	Reunión con los funcionarios que implementarán el Plan de Gestión		■																						
3.	Construcción y desarrollo de los Wikis, Blogs, Facebook y Twitter			■	■																				
4.	Solicitud de recursos para la implementación de Sistema integrado de información administrativa, financiera y cultural			■	■																				
5.	Elaboración de políticas del Comité para aprobación del contenido del post o artículos y conformación del Comité			■	■																				
6.	Difusión de los procedimientos de comunicación interna y externa mediante tecnologías Web 2.0 y uso autorizado					■																			
7.	Implementación tecnologías Web 2.0					■																			
8.	Proceso precontractual y adjudicación para la adquisición de equipos y contratación del ingeniero y programador					■	■	■																	
9.	Elaboración de políticas para el uso del sistema y asignación de perfiles					■	■																		
10.	Construcción del Sistema integrado de información administrativa, financiera y cultural.								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
11.	Entrega, revisión y aceptación del sistema																					■			
12.	Uso del sistema integrado de información administrativa, financiera y cultural																						■		

Cuadro No.8

Fuente: Autora de la tesis

1. En la primera semana de mayo de 2015, se presentará para autorización mediante Quipux (Sistema de Gestión Documental) al Director Cultural Guayaquil, la implementación del Plan de Gestión de Conocimiento a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0.
2. Una vez autorizado en la segunda semana de mayo, el Director Cultural citará a varios funcionarios con el propósito de iniciar la implementación, estos son;

Responsable de Tecnologías,  
Responsable Administrativo,  
Responsable Financiero,  
Responsable Cultural,  
Responsable de Comunicación

3. El Responsable de Tecnologías, se encargará de crear el Wiki, blogs y Twitter y renovar el Facebook, con el apoyo del personal de comunicación, esta actividad se realizará en la segunda quincena del mes de mayo de 2015, en esta etapa no hay necesidad de contratar personal ni adquirir equipos.
4. El Área Financiera debe gestionar ante el Ministerio de Cultura y Patrimonio la asignación de USD17.100.00 para la adquisición de equipos y contratación de personal, este proceso demora 2 semanas.
5. Paralelamente con las actividades 2 y 3 las áreas Administrativas y de Comunicación elaboraran las Políticas del Comité para la presentación y revisión de contenidos, así como la designación de los miembros del Comité.
6. La primera semana de junio de 2015, se difundirá el procedimiento de comunicación interna y externa al personal de la Dirección Cultural Guayaquil en las provincias de Guayas, Manabí y Santa Elena.
7. A partir de la segunda semana de Junio, empiezan a funcionar los Wikis (comunicación interna), blogs, twitter y facebook para la comunicación externa.
8. En el mes de junio de 2015 el Área Administrativa, debe realizar el proceso precontractual y la adjudicación respectiva para adquirir los equipos, y el Director Cultural debe solicitar al Ministerio de Cultura y Patrimonio la contratación del programador y del arquitecto de software.
9. Las Áreas de Tecnologías y Administrativa elaboraran las políticas para el uso del sistema así como los perfiles del personal que tendrá acceso, entre elaboración y aprobación tomará la segunda quincena de junio.
10. El proceso de construcción del sistema dura aproximadamente 3 meses por parte del programador y arquitecto de software, bajo la supervisión del Área de Tecnologías.

11. La primera semana de octubre de 2015 el Área Tecnologías recibirá el Sistema y verificara si cumple con las expectativas planteadas.
12. Se implementa el Sistema integrado de información administrativa, financiera y cultural desde la segunda semana de octubre de 2015

Es decir el “Plan de Gestión de conocimiento a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0, se implementara en dos fases:

- La primera con la implementación de las tecnologías Web 2.0 como: Wikis, blogs, Facebook y Twitter a partir de la segunda semana de junio de 2015.
- La segunda fase con el “Sistema integrado de información administrativa, financiera y cultural” que regiría desde la segunda semana de octubre de 2015.

## **CONCLUSIONES**

- ❖ Si bien es cierto la Dirección Cultural Guayaquil, mantiene procedimientos claros respecto al manejo de la documentación, el desarrollo y aplicación del Sistema de

Información integrado Administrativo, financiero cultural, proporcionará información clara, completa y oportuna, sin la necesidad de recurrir a revisar documentos físicos lo cual genera el deterioro o pérdida de documentos.

- ❖ Una vez que se encuentre en aplicación el Sistema se mantendrá mayor control de la documentación histórica de manera virtual, se llevará controles de solicitud de documentos y motivo de uso.
- ❖ La comunicación es importante para la consecución de los objetivos acompañada de herramientas tecnológicas de fácil acceso y uso, permitirán la ejecución de las acciones necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas.
- ❖ En virtud que el Plan de Gestión de conocimiento basada en tecnología Web, específicamente los blogs, wikis, facebook y twitter son redes que no representan costo económico para la institución.
- ❖ Para la operación del Plan de Gestión de conocimiento no es necesario la contratación de nuevo personal, sino con el personal de planta.
- ❖ El 100% de las personas entrevistadas están de acuerdo en implementar un Sistema de Información integrada administrativa, cultural y financiera, así como mejorar la comunicación interna y externa a través de nuevas tecnologías.

### **RECOMENDACIONES**

- ❖ Realizar la Modificación Presupuestaria de los recursos disponibles en la partida 530402 en Edificios, locales, residencias y cableado estructurado los mismos que

serán transferidos a las partidas: 530306 Honorarios por contratos civiles de servicio por USD11.100.00 y 840107 Equipos, sistemas y Paquete informáticos por USD6.000.00 necesarios para el desarrollo y aplicación del Sistema.

- ❖ Implementar el Plan de Gestión de conocimiento en los ámbitos propuestos:
  - A) Sistema integrado Administrativo, Financiero y cultural
  - B) Aplicación de Blogs y wikis
  - C) Facebook y twitter de la Dirección Cultural Guayaquil.
  
- ❖ Una vez que se encuentre en implementación el Plan de Gestión, la Dirección Cultural deberá autorizar la conformación de los Comités de Aprobación de Post y Comités de Crisis en línea
  
- ❖ Elaborar el plan de contingencia para crisis en línea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Constitución de la República del Ecuador
- Leyes y Registros Oficiales
- Resoluciones Internas de la Institución.
- Piedra, N. (2011). **Aplicación de Nuevas Tecnologías**, Loja – Ecuador, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja
- López, S. (2011). **Sistemas de Calidad. Implantación de sistemas en la organización**. Bogotá-Colombia: Ediciones de la U.
- Niño, V. (2007). **Competencias en la comunicación**, Bogotá – Colombia, Ecoe Ediciones
- Guerrero, G. (2012). **Comunicación y Lenguaje**, Loja – Ecuador, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja
- Costa, Joan. (2010). **Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía**, Barcelona – España, Costa Punto Com Editor, 2da Edición.
- Drucker, Peter (2007), **Gestión del conocimiento**, Barcelona - España, Deusto S.A. Ediciones.

## REFERENCIAS

- Andreu, R & Sieber, S. (1999). (citado por Wikipedia) “ la gestión integral del conocimiento y del aprendizaje”, Economía Industrial
- Belly, P. (2005). (citado por Wikipedia )El shock del management, Mc Graw – Hill.
- Bueno, E. (1999). (citado por Wikipedia) Gestión de conocimiento, aprendizaje y capital intelectual” Boletín del Club Intelect No. 1, enero - Madrid
- Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento)

## **ANEXOS**

## GUAYAS

FIGURA 2



**CENTRO CULTURAL LIBERTADOR SIMÓN BOLÍVAR**

Fuente: Archivo fotográfico Dirección Cultural Guayaquil

FIGURA 3



**ARCHIVO HISTÓRICO DEL GUAYAS**

Fuente: Archivo fotográfico Dirección Cultural Guayaquil

FIGURA 4



**MUSEO PRESLEY NORTON**

Fuente: Archivo fotográfico Dirección Cultural Guayaquil

FIGURA 5



**MUSEO NAHIM ISAIAS**

Fuente: Archivo fotográfico Dirección Cultural Guayaquil

FIGURA 6



**CENTRO CIVICO ELOY ALFARO**

Fuente: Archivo fotográfico Dirección Cultural Guayaquil

## MANABÍ

FIGURA 7



### **CENTRO CULTURAL MANTA**

Fuente: Archivo fotográfico Dirección Cultural Guayaquil

FIGURA 8



### **MUSEO PORTOVIEJO**

Fuente: Archivo fotográfico Dirección Cultural Guayaquil

**FIGURA 9**



**MUSEO DE BAHIA DE CARAQUEZ**

Fuente: Archivo fotográfico Dirección Cultural Guayaquil

**SANTA ELENA**

**FIGURA 10**



**MUSEO AMANTES DE SUMPA**

Fuente: Archivo fotográfico Dirección Cultural Guayaquil

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA (ANEXO 2)

- 1) Cuando usted solicita un documento o trámite a la Dirección Cultural Guayaquil, se le entrega la información completa y oportuna, es decir generada por todas las áreas relacionadas?

SI      NO            PARCIALMENTE     

- 2) ¿Considera usted que la Dirección Cultural Guayaquil necesita un Sistema de información integrada Administra, financiera y cultural?

a.  SI      NO     

- 3) Cree usted que el nombre “Red de Museos “ de las redes sociales se identifica con el ADN de la Dirección Cultural Guayaquil?

a.       NO            PARCIALMENTE     

- 4) Piensa usted que la comunicación interna es eficiente y horizontal?

a. S       NO            PARCIALMENTE     

- 5) Le gustaría contar con una herramienta tecnológica (WIKI) que permita incentivar el espíritu de colaboración, en el cual se comparta el conocimiento entre el personal de la Dirección Cultural Guayaquil.

a. S       NO            PARCIALMENTE     

- 6) Encuentra necesario que exista un canal directo con el público en general en el cual se publiquen post o artículos culturales en medios tecnológicos (BLOGS), el cual genere debates

a. S       NO            PARCIALMENTE     

- 7) Piensa usted que se debe explotar las redes sociales (Facebook y Twitter) para posesionar a la Dirección Cultural Guayaquil del Ministerio de Cultura y Patrimonio

a. S       NO            PARCIALMENTE

8) Considera necesario tener una herramienta que brinde seguridad en el uso y distribución de la información oficial de la Dirección Cultural Guayaquil que se entregue a usuarios internos o externos?

a. S  NO  PARCIALMENTE

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (ANEXO 3)

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL " PLAN DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO A TRAVES DE NUEVAS TECNOLOGIAS Y APLICACIONES WEB 2,0 EN LA DIRECCIÓN CULTURAL GUAYAQUIL EN EL AÑO 2013"

N.	Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre						
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta			
1.	Aprobación de implementación del "Plan de Gestión de Conocimiento a través de nuevas tecnologías y aplicaciones Web 2.0 en la Dirección Cultural Guayaquil" por parte del Director Cultural Guayaquil																											
2.	Reunión con los funcionarios que implementarán el Plan de Gestión																											
3.	Construcción y desarrollo de los Wikis, Blogs, Facebook y Twitter																											
4.	Solicitud de recursos para la implementación de Sistema integrado de información administrativa, financiera y cultural																											
5.	Elaboración de políticas del Comité para aprobación del contenido del post o artículos y conformación del Comité																											
6.	Difusión de los procedimientos de comunicación interna y externa mediante tecnologías Web 2.0 y uso autorizado																											
7.	Implementación tecnologías Web 2.0																											
8.	Proceso precontractual y adjudicación para la adquisición de equipos y contratación del ingeniero y programador																											
9.	Elaboración de políticas para el uso del sistema y asignación de perfiles																											
10.	Construcción del Sistema integrado de información administrativa, financiera y cultural.																											
11.	Entrega, revisión y aceptación del sistema																											
12.	Uso del sistema integrado de información administrativa, financiera y cultural																											

## MANIFIESTO DEL TREN DE CLAVES (ANEXO 4)

<http://www.cluetrain.com>

### 95 TESIS

1. Los mercados son conversaciones.
2. Los mercados consisten de seres humanos, no de sectores demográficos.
3. Las conversaciones entre seres humanos suenan humanas. Se conducen en una voz humana.
4. Ya sea transmitiendo información, opiniones, perspectivas, argumentos en contra o notas humorosas, la voz humana es abierta, natural, sincera.
5. La gente se reconoce como tal por el sonido de esta voz.
6. La Internet hace posible tener conversaciones entre seres humanos que simplemente eran imposibles en la era de los medios masivos de comunicación.
7. Los hiper-enlaces socavan a las jerarquías.
8. En los mercados interconectados como entre empleados intraconectados, la gente utiliza nuevas y poderosas formas de comunicación.
9. Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social y de intercambio de conocimientos.
10. Como resultado los mercados se vuelven más inteligentes, más informados, más organizados. La participación en un mercado interconectado hace que las personas cambien de una manera fundamental.
11. Las personas que participan en estos mercados interconectados han descubierto que pueden obtener mucha mejor información y soporte entre si mismos que de los vendedores. Ya basta de la retórica corporativa acerca de añadir valor a productos de consumo general.
12. No hay secretos. El mercado en red sabe más que las empresas acerca de sus propios productos. Y ya sea que las noticias sean buenas o malas, se las comunican a todo el mundo.
13. Lo que ocurre en los mercados, también sucede entre los empleados. Una construcción metafísica llamada "Compañía" es lo único que queda entre los dos.
14. Las corporaciones no hablan en la misma voz que estas conversaciones interconectadas. Para su "audiencia objetivo", las compañías suenan huecas, opacas, literalmente inhumanas.
15. En sólo unos pocos años, la actual "voz" homogenizada del mundo de los negocios -- el sonido de misiones corporativas y folletos oficiales -- parecerá tan rebuscada y artificial como el lenguaje de la corte francesa en el siglo 18.
16. Hoy en día, las compañías que hablan el lenguaje del charlatán, ya no logran captar la atención de nadie.
17. Las compañías que asumen que los mercados en línea son iguales a los mercados que ven sus anuncios por televisión, se engañan a si mismas.
18. Las compañías que no se dan cuenta que sus mercados ahora están interconectados persona-a-persona, y por consecuencia volviéndose más inteligentes y profundamente unidos en conversación, están perdiendo su mejor oportunidad.
19. Las empresas ahora pueden comunicarse con sus mercados directamente. Esta podría ser su última oportunidad si la desperdician.
20. Las compañías deben darse cuenta que sus clientes se ríen frecuentemente. De ellas.
21. Las empresas necesitan "alivianarse" y tomarse menos seriamente. Necesitan tener sentido del humor.

- 22.** Tener sentido de humor no significa poner chistes en el Web corporativo. Requiere tener valores, un poco de humildad, honestidad y un punto de vista sincero.
- 23.** Las compañías que intentan "posicionarse", necesitan adoptar una posición. Idealmente relacionada con algo que realmente le importe a su mercado.
- 24.** Las declaraciones exageradas -- "Estamos en posición de convertirnos en el principal proveedor de XYZ" -- no constituyen una posición.
- 25.** Las compañías necesitan bajar de su pedestal y hablarle a la gente con quien esperan establecer relaciones.
- 26.** Las relaciones públicas no se relacionan con el público. Las compañías tienen un temor profundo de sus mercados.
- 27.** Al usar un lenguaje que resulta distante, poco atractivo, arrogante, levantan muros que las distancian de sus mercados.
- 28.** La mayoría de los planes de mercadeo se basan en el temor de que el mercado pueda enterarse de lo que realmente sucede dentro de la compañía.
- 29.** Ya lo dijo Elvis Presley: "No podemos seguir juntos si sospechamos mutuamente."
- 30.** La lealtad a la marca es la versión corporativa de una relación estable, pero el rompimiento es inevitable -- y se aproxima rápidamente. Gracias a que están interconectados, los mercados inteligentes pueden renegociar sus relaciones con velocidad increíble.
- 31.** Los mercados interconectados pueden cambiar de proveedores instantáneamente. Los "empleados de conocimiento" interconectados pueden cambiar de empleador durante la comida. Las propias iniciativas de reducción de tamaño en las empresas nos enseñaron a preguntar: "¿Lealtad? ¿Qué es eso?"
- 32.** Los mercados inteligentes encontrarán proveedores que hablen su mismo lenguaje.
- 33.** Aprender a hablar con una voz humana no es un truco de magia. No puede ser aprendido en alguna conferencia.
- 34.** Para hablar en una voz humana, las empresas deben compartir las preocupaciones de sus comunidades.
- 35.** Pero primero, deben pertenecer a una comunidad.
- 36.** Las empresas deben preguntarse a sí mismas hasta dónde llega su cultura corporativa.
- 37.** Si su cultura acaba antes que comience su comunidad, entonces no tendrán mercado.
- 38.** Las comunidades humanas se basan en el diálogo -- conversaciones humanas acerca de inquietudes humanas.
- 39.** La comunidad del diálogo es el mercado.
- 40.** Las compañías que no pertenecen a una comunidad de diálogo, morirán.
- 41.** Las compañías han hecho una religión de su seguridad, pero esto no sirve de nada. La mayoría se protegen menos en contra de sus competidores que de su propio mercado y fuerza de trabajo.
- 42.** Tal como en los mercados interconectados, las personas también se comunican entre sí directamente dentro de la compañía -- y no solamente hablan acerca de las reglas y regulaciones, la línea oficial, rentabilidad.
- 43.** Estas conversaciones se llevan a cabo a través de los intranets corporativos. Pero sólo cuando las condiciones son favorables.
- 44.** Las compañías instalan sus intranets desde arriba para distribuir sus políticas de recursos humanos y otra información corporativa que sus trabajadores están tratando de ignorar.
- 45.** Los intranets tienden a centrarse en el aburrimiento. Los mejores se construyen desde abajo por individuos participativos que cooperan para construir algo mucho más valioso: una conversación corporativa interconectada.

- 46.** Un intranet saludable organiza a los empleados en varios sentidos de la palabra. Su efecto es más radical que la agenda de cualquier sindicato.
- 47.** Aunque esto asusta mucho a las empresas, también dependen en gran medida de estos intranets abiertos para generar y compartir conocimientos críticos. Necesitan resistirse a la tentación de "mejorar" o controlar estas conversaciones.
- 48.** Cuando los intranets corporativos no se limitan por el temor y normativas, el tipo de conversación que promueven resulta notablemente parecido a una conversación de los mercados conectados en red.
- 49.** Los organigramas funcionaron en la vieja economía en que los planes podían entenderse completamente desde el tope de las empinadas pirámides administrativas y se podían pasar detalladas órdenes de trabajo desde arriba.
- 50.** Hoy en día, el organigrama está hiperenlazado, no jerarquizado. El respeto al conocimiento práctico resulta más importante que la autoridad abstracta.
- 51.** Los estilos administrativos de "control de mando", surgen de, y refuerzan la burocracia, las luchas de poder y una cultura general de paranoia.
- 52.** La paranoia mata la conversación. Esa es su meta. Pero la falta de una conversación abierta mata a las empresas.
- 53.** Existen dos conversaciones llevándose a cabo. Una dentro de la empresa. Otra con el mercado.
- 54.** En general, ninguna de estas conversaciones va muy bien. Casi invariablemente, la causa del fracaso puede encontrarse en las ideas obsoletas de "control de mando".
- 55.** Como política, estas ideas son venenosas. Como herramientas, están descompuestas. Las prácticas de "control de mando" chocan con la hostilidad de los "empleados de conocimiento" intraconectados y generan desconfianza en los mercados interconectados.
- 56.** Estas dos conversaciones quieren encontrarse. Hablan el mismo idioma. Reconocen sus voces mutuamente.
- 57.** Las empresas inteligentes harán lo que sea necesario para lograr que lo inevitable suceda cuanto antes.
- 58.** Si el coeficiente intelectual se midiera como la disposición de "abrir paso" o quitarse de en medio, resultaría que muy pocas compañías se han vuelto sabias.
- 59.** Aunque en este momento es un poco subliminal, hay millones de personas en línea que perciben a las empresas como algo un poco más que curiosas ficciones legales tratando activamente de evitar que estas conversaciones se intersecten.
- 60.** Esta es una actitud suicida. Los mercados quieren conversar con las empresas.
- 61.** Desafortunadamente, la parte de la empresa con la cual se quieren comunicar los mercados se esconde tras una cortina de humo, de un lenguaje que suena falso -- y las más de las veces lo es.
- 62.** Los mercados no quieren conversar con charlatanes y vendedores ambulantes. Quieren participar en las conversaciones tras la pared de protección corporativa (firewall).
- 63.** Ponerse en un nivel más personal: Nosotros somos esos mercados. Queremos charlar contigo.
- 64.** Queremos tener acceso a tu información corporativa, a tus planes y estrategias, a tus mejores ideas y a tu conocimiento genuino. No nos vamos a conformar con tus folletos a cuatro colores, o con tu Web sobrecargado de chucherías visuales pero con muy poca sustancia.
- 65.** También somos los empleados que hacemos funcionar sus empresas. Queremos conversar directamente con los clientes con voz propia, no con frases trilladas escritas en un guión.
- 66.** Como mercados, como empleados, estamos hastiados de obtener nuestra información por control remoto. ¿Por qué necesitamos reportes anuales

- impersonales y estudios de mercado de tercera mano para presentarnos unos a otros?
- 67.** Como mercados y como trabajadores, nos preguntamos ¿por qué no escuchas? Pareciera que hablas un idioma distinto.
  - 68.** El lenguaje inflado y pomposo que utilizas -- en la prensa, en tus conferencias -- ¿qué tiene que ver con nosotros?
  - 69.** Quizás impresiones a tus inversionistas. Tal vez impresiones a la bolsa de valores. No nos impresionas a nosotros.
  - 70.** Si no causas gran impresión en nosotros, tus inversionistas van a salir perdiendo. ¿Que no entienden esto? si lo entendieran, no te permitirían hablar en la forma que lo haces.
  - 71.** Tus ideas anticuadas acerca de "el mercado" nos hacen voltear la vista al cielo. No nos reconocemos en tus proyecciones -- tal vez porque sabemos que ya estamos en otro lugar.
  - 72.** Este nuevo mercado nos parece mucho mejor. De hecho, nosotros lo estamos creando.
  - 73.** Estás invitado, pero es nuestro mundo. Quitate los zapatos y déjalos junto a la puerta. Si quieres comerciar con nosotros, ibaja de tu camello!
  - 74.** Somos inmunes a la publicidad. Olvídalo.
  - 75.** Si quieres que te dirijamos la palabra, dinos algo. Que sea algo interesante para variar.
  - 76.** También tenemos algunas ideas para tí: nuevas herramientas que necesitamos, algún mejor servicio. Cosas por las cuales estamos dispuestos a pagar. ¿Tienes un minuto?
  - 77.** ¿Estas tan ocupado "haciendo negocios" que no puedes contestar nuestro correo electrónico? Por Dios, vaya, volveremos mas tarde. Tal vés.
  - 78.** ¿Quieres que pongamos nuestro dinero? Nosotros queremos que pongas atención.
  - 79.** Queremos que descartes tu viaje, que salgas de tu introversión neurótica, ven a la fiesta.
  - 80.** No te preocupes, aún puedes hacer dinero. Eso sí, mientras no sea lo único en tu mente.
  - 81.** ¿Te has dado cuenta que, por sí mismo, el dinero es unidimensional y aburrido? ¿De qué más podemos platicar?
  - 82.** Tu producto falló. ¿Por qué? Nos gustaría preguntarle a la persona que lo hizo. Tu estrategia corporativa no tiene sentido. Nos gustaría platicar con tu Director General. ¿Cómo que no está?
  - 83.** Queremos que trates a 50 millones de nosotros tan seriamente como tratas a un reportero del diario financiero.
  - 84.** Conocemos algunas personas en tu empresa. Son buena onda en línea. ¿Tienes más de esos escondidos por ahí? ¿Pueden salir a jugar?
  - 85.** Cuando tenemos dudas, nos apoyamos en el resto de nosotros para aclararlas. Si no tuvieras control tan estricto sobre "tu gente" tal vez nos apoyaríamos en ellos también.
  - 86.** Cuando no estamos ocupados siendo tu "mercado objetivo", muchos de nosotros somos tu gente. Preferimos hablar con amigos en línea que estar viendo el reloj. Eso ayudaría a difundir tu nombre mejor que tu Web del millón de dólares. Pero tu dices que hablar con el mercado le corresponde al departamento de mercadotecnia.
  - 87.** Nos gustaría que entendieras lo que está pasando aquí. Eso estaría muy bien. Pero sería un error pensar que vamos a esperar con los brazos cruzados.
  - 88.** Nos preocupan cosas más importantes que si vés a cambiar a tiempo para hacer negocio con nosotros. El negocio es sólo una parte de nuestras vidas. Parece ser todo en la tuya. Piénsalo bien: ¿quién necesita a quién?
  - 89.** Tenemos poder real y lo sabemos. Si no alcanzas a ver la luz, alguien más vendrá y nos dará mayor atención, será más interesante y divertido para jugar.

- 90. Aún en el peor de los casos, nuestra nueva conversación es más interesante que la mayoría de las ferias comerciales, más entretenida que un programa de televisión y ciertamente más apegada a la vida real que cualquier Web corporativo que hayamos visitado.**
- 91. Nuestra lealtad es para con nosotros mismos -- nuestros amigos, nuestros nuevos aliados y conocidos, hasta nuestros compañeros de batalla. Las empresas que no juegan un papel en este mundo, tampoco tienen futuro.**
- 92. Las compañías gastan millones de dólares en el problema Y2K. ¿Cómo es que no pueden escuchar el tic-tac de esta bomba de tiempo? En riesgo está algo más importante.**
- 93. Estamos tanto adentro de empresas como fuera de ellas. Los límites que separan nuestras conversaciones semejan el muro de Berlín hoy, pero son sólo un estorbo. Sabemos que caerán. Trabajaremos de ambos lados para hacerlos caer.**
- 94. Para las corporaciones tradicionales, las conversaciones interconectadas parecen un mar de confusión. Pero nos estamos organizando más rápido que ellas. Tenemos mejores herramientas, más ideas nuevas, y ninguna regla que nos detenga.**
- 95. Estamos despertando y conectándonos. Estamos observando. Pero no estamos esperando.**

Lee las firmas de apoyo a este manifiesto registradas [aquí](#).

Copyright 1999 Levine, Locke, Searls & Weinberger

[ringleaders@cluetrain.com](mailto:ringleaders@cluetrain.com)

Todos los Derechos Reservados.

Traducción: [Pirulee](#) y [Pere Albert](#)

Obtén la versión [ASCII](#).

Sin embargo, se otorgan los permisos necesarios mundiales para su uso no-comercial

con la condición de que esta página permanezca intacta incluyendo esta nota.

Reprodúcela, cópiala, envíala, publícala, ponla en tu Web.

Este mensaje quiere MOVESE!